



FUM Báguanos

***Propuesta de estrategia de capacitación en el área de
Basculador y Molinos de la UEB central azucarero
“Fernando de Dios Buñuel”***

Autor: Rafael Alejandro Abella Pérez

Tutora: MSc. Celina Gómez Hernández

“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”.

(Martí, 1876).



Agradecimientos:

A mis padres, hermanos y abuelos que tanto soñaron y contribuyeron a que estudiara esta carrera. A mis profesores y tutores que con desvelo hicieron posible la buena realización de la misma.

Índice

Contenido	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial	4
1.1 Gestión de recursos humanos. Definiciones y tendencias actuales.....	4
1.2 Definiciones de conceptos fundamentales relacionados con la capacitación.....	8
1.3 La capacitación de los Recursos Humanos (RH) en la Empresas.....	10
1.4 La capacitación y desarrollo en la agroindustria azucarera.....	15
1.5 El proceso de capacitación en el área de Planta Moledora.....	17
Capítulo II: Materiales y métodos	21
2.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación en el área de Basculador y Molino de la UEB Central Azucarero “Fernando de Dios Buñuel”.....	22
Capítulo III: Resultados y discusión	25
3.1 Aplicación de un procedimiento para el diagnóstico de las necesidades de capacitación en la UEB Central Azucarero “Fernando de Dios Buñuel”.....	25
3.2 Estrategia para favorecer la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.....	40
Conclusiones	44
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

Resumen

El recurso humano es el factor más complejo de una organización, lo que justifica la necesidad de perfeccionar cada día más la capacitación como actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos. El presente trabajo se realizó en el área Basculador y Molino de la UEB central azucarero "Fernando de Dios Buñuel" en el período comprendido entre Junio 2011 a Marzo 2012, cuyo objetivo se centró en la elaboración de un conjunto de acciones para favorecer la capacitación de los recursos humanos, en el área de basculador y Molino de la UEB "Fernando de Dios Buñuel". Se emplearon entre otros métodos de investigación como: entrevistas, la observación, análisis y síntesis, inducción-deducción y técnicas estadísticas, determinándose las necesidades de capacitación y el comportamiento del clima laboral. Se evidenció deficiencias en la gestión de capacitación, demostrándose poco empleo de las técnicas de dirección que permita consolidar y medir las habilidades adquiridas para el desempeño eficiente de los Recursos Humanos. Se aporta un plan de acción para favorecer la capacitación en el área Basculador y Molino de la referida organización.

Abstract

The Human resource is the main and sophisticated factor in any organization; which justifies the necessity to increase daily capacitation as a key activity in human resource management.

This present work was made at the Bascule and Milling area from the EUB “Fernando de Dios Buñuel” sugar mill factory since June 2011 to March 2012, which goals were placed in the elaboration of gathering actions to favour the human resource in knowledge at the Bascule and Milling area from the EUB “Fernando de Dios Buñuel”. It was applied among the other research methods like: interviews, observation; analysis and synthesis; induction-deduction and statistic techniques, determine the increase of capacity necessity and behaviour at the laboral environment. It was shown some deficiencies at the drilling management activity and was proved less use of directional techniques which allows to consolidate and measure abilities acquired to fulfil efficiently human resources.

It is given an action plan to favour capacity at the Bascule and Milling area from the already referred organization.

Introducción.

A lo largo de la historia de la gestión empresarial y sobre todo en los últimos años, se han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de las organizaciones e individuos que las integran. Las organizaciones concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la Dirección de Empresas y la Gestión de Recursos Humanos (GRH) igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

El desarrollo de los recursos humanos de la empresa se convierte hoy en ineludible necesidad no sólo por razones sociales y tecnológicas, sino además por razones económicas de un sistema de producción y de servicios cada vez más exigente por el marco competitivo y complejo en el que se desenvuelve.

La capacitación debe considerarse como una doble inversión rentable, pues, además de ser una inversión para la empresa lo es también para las personas que se forman, no es posible formarse sin esfuerzo.

En el campo de la capacitación se hace cada día más necesario herramientas para el diagnóstico, medida y evaluación. Esto implica conocer tanto las necesidades (diagnóstico) como el antes y el después (evaluaciones) es decir se mide las diferencias de las acciones y se lleva a cabo una vez incorporados los elementos referidos para mejorar una actividad productiva. (Velázquez Zaldivar, Marrero Fornaris, Sánchez Rodríguez, 2004)

La capacitación es uno de los mecanismos que se utilizan para solucionar las deficiencias de desempeño del recurso humano, debe tenerse en cuenta las exigencias para la aplicación adecuada del diagnóstico así como la proyección de la capacitación con enfoque estratégico, donde deberán identificarse las necesidades educativas individuales, considerando el aporte de cada persona desde su puesto de trabajo al logro de las metas de la organización; por lo tanto, es decisivo el resultado de este punto y debe hacerse el máximo esfuerzo por obtenerlo con la máxima calidad posible.

En el país a partir del año 1998, la agroindustria azucarera ha sido objeto de profundos cambios y transformaciones, entre los aspectos más significativos a

evaluar desde ese período hasta la fecha se encuentra lo referido a la capacitación técnica y profesional de la fuerza de trabajo para enfrentar los nuevos retos en el desarrollo del sector.

La UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel” ha pasado por diferentes procesos organizativos en busca de alcanzar mejores resultados organizacionales y de desempeño en general. Se ha comprobado que las acciones hacia el diagnóstico para mejorar la capacitación, son insuficientes para elevar los niveles de desempeño de los trabajadores, por lo que se hace necesario profundizar en las causas que están incidiendo de forma negativa en la aplicación de las acciones, con el fin de poder elevar sus habilidades, actitudes y los niveles de competencia.

En el área Basculador y Molino de la UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel” se pudieron apreciar las siguientes insuficiencias:

- El comportamiento de las últimas zafas demuestra la necesidad de profundizar en la preparación del personal en el área de Planta Moledora con el propósito de disminuir las pérdidas agroindustriales.
- La existencia de irregularidades entre las actividades claves de la gestión de los recursos humanos y los resultados productivos que afectan la calidad en el trabajo, dentro de las que se encuentran: insuficiente preparación del personal de nuevo ingreso, lo que crea inestabilidad en el desempeño laboral del trabajador.
- No están detectadas las necesidades reales de capacitación de los recursos humanos.
- No se aplica un procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección
- La evaluación del desempeño no se realiza de acuerdo al procedimiento establecido.
- No existe una adecuada comunicación entre subordinados y directivos. Se detectan otras insuficiencias en cuanto a motivación del personal, no están identificadas las brechas de conocimientos, habilidades, actitudes y niveles de competencia que poseen los trabajadores y se evidencia una insuficiente preparación política ideológica.

Por lo que se plantea el siguiente **Problema científico**: ¿Cómo favorecer la capacitación de los Recursos Humanos en el área de Basculador y Molino en la UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel”?

Formulándose la siguiente **hipótesis**: Si se diseña y aplica una estrategia que tenga en cuenta los intereses de la organización, las necesidades de aprendizaje individuales de los trabajadores y la evaluación del desempeño, entonces la capacitación de los trabajadores se favorecerá, lo que contribuye a mejorar los parámetros de eficiencia en el área.

De manera que el **objetivo** de esta investigación consiste en la elaboración de una estrategia para favorecer la capacitación de los Recursos Humanos en el área de Basculador y Molino de la UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel”

Objetivos específicos.

1. Determinar los fundamentos teóricos que sustentan lo relacionado con la capacitación de los Recursos Humanos en la industria azucarera.
2. Diagnosticar la situación que presenta la capacitación de los Recursos Humanos en el área de Basculador y Molino de la UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel”
3. Elaborar una estrategia que permita favorecer la capacitación de los Recursos Humanos en el área de Basculador y Molino de la UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel”

Capítulo I. Marco Teórico Referencial

1.1 Gestión de recursos humanos. Definiciones y tendencias actuales

En la empresa moderna la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Está basada en cuatro principios fundamentales:

- Los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene la empresa y su efectiva ejecución es la clave del éxito.
- Este éxito es más probable de lograr si: las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligadas y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.
- La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por tanto, esa cultura debe ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima para lograr que esos valores sean aceptados y observados en la práctica.
- La Gestión de los Recursos Humanos es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común. (Martínez Vivar, 2006)

En el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, el concepto de "hombre", ha evolucionado centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: Personal, Recurso humano, Capital humano, Talento humano. (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>).

Según lo planteado en el diccionario Aristo (1987), estos se definen como:

Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. Otros de los términos discutidos y valorados por diferentes autores en el ámbito de la dirección son los de, Administración, Dirección y Gestión, donde cada concepto tiene su interpretación. (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>).

Uno de los aspectos más críticos de la Gestión de Recursos Humanos está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo. Y es que la GRH, como plantea Chiavenato, (1993)...”significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización”. Como se puede apreciar en su evolución histórica, la actividad de Recursos Humanos tiene una influencia fundamental sobre la productividad, el rendimiento y los sistemas de desarrollo, y por ello pasará a ser un asunto de necesidad económica. Generalmente los objetivos de la GRH en todas las empresas giran en torno a lo siguiente:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y colectivos.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.(Velázquez Zaldivar, Marrero Fornaris, Sánchez Rodríguez, 2004)

Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH (Cuesta, 2008) pueden expresarse como sigue:

- Los recursos humanos constituidos a inicios del Siglo XXI han sido considerado el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- Gestión de Recursos Humanos (GRH) y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La formación como intangible suprema se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño

continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que lograr sistemas e-RRHH.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Entre los subsistemas que incluye el Sistema de Gestión de Recursos Humanos se encuentra el de Capacitación y desarrollo como elemento esencial del mismo.

La formación es una actividad clave de GRH. Hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia suprema tal, que de inmediato deberá ser sustituido. La formación o preparación es uno de los dos elementos que, como antes fue señalado, conformará a los recursos humanos en *“la ventaja competitiva básica”* de las empresas. (Cuesta, 2008)

La asociación calidad, educación y competitividad, se convierte en una unidad necesaria de la gestión empresarial de esta contemporaneidad. La ISO 9001: 2000 considera en su sistema por primera vez el enfoque a procesos de los recursos humanos, las competencias laborales requeridas por las personas y la efectividad de la formación (ISO, 2000; Mertens, 2002).

1.2 Definiciones de conceptos fundamentales relacionados con la capacitación.

¿Qué es la capacitación?

Para iniciar el análisis de la definición del concepto de capacitación, se citarán algunas definiciones tomadas de diversos autores.

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O, 1997)

"... es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino, J. A, 1977)

"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, C, 2001)

Según la Resolución No. 29/06 se identifica la capacitación en su Artículo No. 2 como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos,

habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

La capacitación personal como ventaja competitiva a mediano y largo plazo es fundamental a nivel personal y corporativo.

¿Cómo beneficia la capacitación a la empresa?

- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Mejora la relación directivos - subordinados.
- Se promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la capacitación de líderes y dirigentes.

¿Cómo beneficia la capacitación a los trabajadores?

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de los problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

La capacitación también reviste una importancia clave para la empresa debido a que:

- Constituye una inversión inteligente.
- Es una vía para estimular o motivar actitudes e influir sobre el desempeño.

- Es un medio para mantener actualizados los conocimientos de las personas y enfrentar los cambios.
- Es el camino para preparar a las personas ante la adopción de las nuevas tecnologías.
- Es una vía para reorientar perfiles profesionales y facilitar la adaptación a cambios impuestos por problemas sociales o personales.

1.3 La capacitación de los Recursos Humanos (RH) en la Empresas.

La antigua capacitación que las empresas daban de una forma a empleados y directivos se ha integrado de una forma estratégica que incluye el desarrollo, previsión y preparación para un futuro mejor a todos los niveles y constituye una de las mejores. Capacitación es dotar al personal de la organización de una serie de cualidades tanto técnicas como humanas, que le permitan afrontar con garantía de éxito los cambios a lo que ella pueda verse sometida ahora y en el futuro.

Una cultura de capacitación consolidada en la organización es un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre los directivos y trabajadores, debe concebirse por todos como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante, crecimiento individual y por tanto el desarrollo sólido de la empresa.

Las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

¿Cómo establecer objetivos de la capacitación?

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. Los objetivos especifican que el trabajador sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Prepara al recurso humano para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

¿Cómo determinar las necesidades de capacitación?

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante esta, no sólo es posible

descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Técnicas de capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los

objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto (CEP):** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas: Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si

lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos claves muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

- **Conferencias:** Impartir conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas. La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporcionándole retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.
- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar

realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

1.4 La capacitación y desarrollo en la agroindustria azucarera

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

La estructura del modelo para la formación y desarrollo del capital humano en la agroindustria azucarera que propone Junco Fernández (2011), está basada en cuatro etapas básicas: diagnóstico de las necesidades de capacitación, proyecto de soluciones (planes estratégicos y operativos), implementación (organización y desarrollo de las acciones) y evaluación del impacto (retroalimentación)

El primer aspecto que debemos precisar en esta etapa está referido a la identificación del tipo de necesidad de capacitación, asociada a un problema específico. Al respecto, Rodríguez F. plantea: “La experiencia cubana indica que la preparación y superación de los Recursos Humanos (RH), tiene que concebirse de manera integral, en sistema, donde cada elemento esté integrado a un problema específico, pero formando parte de un todo.” (Junco Fernández, 2011)

Las necesidades de capacitación se deben reflejar en los resultados de la producción o servicios. En la práctica de las necesidades de preparación de personal, reflejan en las manifestaciones siguientes:

- Desaprovechamiento de la capacidad tecnológica.
- Improductividad de la fuerza.

- Incumplimiento de parámetros de eficiencia en el proceso.
- Incumplimiento de parámetros de calidad en el producto.
- Incremento de consumo unitario de materiales, energía, etc.
- Incapacidad para enfrentar los procesos de cambio.

Otras fuentes de análisis que permiten evidenciar posibles necesidades de capacitación son los estudios relacionados con la fluctuación laboral.

Las necesidades de capacitación se expresan en el comportamiento del proceso productivo y(o) en la gestión organizativa y de dirección, por lo que se hace imprescindible una primera visión orientadora del entorno tecnológico y organizacional.

En primer lugar se debe determinar el diagrama simplificado del flujo tecnológico, donde se precisen los puestos claves y sus nexos dentro del proceso y luego la descripción del equipamiento básico atendiendo a: su tecnología, capacidad, nivel de automatización y pronóstico de reposición, permite orientar la estrategia en torno a un pronóstico de introducción de nueva tecnología y sus características relacionadas con los cambios en el perfil ocupacional y la demanda de nuevas competencias que generan necesidades de capacitación.

En cuanto al comportamiento operacional se debe tener en cuenta:

- El aprovechamiento de la capacidad tecnológica (interrupciones)
- Las pérdidas ocasionadas en el proceso
- La calidad del producto.

En lo referido al análisis de las interrupciones en el proceso pueden ser clasificadas las interrupciones en tres grandes grupos:

- Interrupciones por problemas climáticos.
- Interrupciones por roturas.
- Interrupciones operativas.

El ordenamiento de esta información por áreas y por causas, incluidos los problemas de preparación de la fuerza de trabajo, permiten un ajuste apropiado para

llegar a conclusiones sobre posibles necesidades de capacitación. (Junco Fernández, 2011)

Además es importante definir las pérdidas en el proceso asociadas al nivel de desempeño del personal que opera.

En todos los procesos industriales los parámetros que expresan el comportamiento de la eficiencia son controlados y registrados por turnos y brigadas.

1.5 El proceso de capacitación en el área de Planta Moledora

El Consejo de Capacitación presidido por el Director General y demás miembros, son los encargados de la elaboración de una estrategia en torno a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad, para ello se deberán tener en cuenta, los resultados derivados de la evaluación del desempeño y del DNA realizado a cada trabajador por el jefe de colectivo, luego los jefes de áreas o proceso lo revisan y consolidan, posteriormente es elaborada y aprobada la estrategia.

Este diagnóstico se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de éstas, auxiliados por la especialista de Recursos Humanos, quien posteriormente se encargará de integrar los resultados del diagnóstico de cada área y la confección de un Plan de capacitación, que debe ser un trabajo conjunto con el especialista de capacitación de la entidad, pues este cuenta con las herramientas para su diseño.

Una vez que las necesidades de capacitación han sido claramente identificadas, el siguiente paso consiste en definir los objetivos formativos. Debe considerarse la urgencia relativa de las distintas necesidades de capacitación teniendo en cuenta factores como la frecuencia con la que probablemente se produzcan los problemas. Los objetivos de la capacitación deben ser concretos, ya que en caso contrario resultará difícil evaluar si esta ha tenido éxitos, por otro lado los objetivos específicamente definidos ayudan también a determinar el contenido y el modo de impartir la capacitación más adecuada. A través de los objetivos se establecen los resultados que deben

conseguirse y establecer los que corresponden a los específicos de Capacitación.

Para la elaboración de las acciones de capacitación las unidades deben estar relacionadas con los procesos de producción que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los Recursos Humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque del sistema, en correspondencia con los objetivos, el alcance, las metas y resultados económicos que se propone alcanzar la empresa, a corto y mediano plazo.

Para confeccionar las acciones de capacitación se debe tener en cuenta de forma trimestral.

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados.
- El aseguramiento, material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicio.
- Las principales dificultades y medidas para resolverlas.

Organización y ejecución de la formación

En el caso de los Técnicos Medios propios de perfiles azucareros, los mismos se impartirán en las instalaciones de las UEB o empresas, con Planes de Estudios previamente coordinados con el MINED y con la modalidad por encuentros (preferentemente un día a la semana) Este régimen y frecuencia, permite multiplicar la capacidad de las aulas y la utilización de los profesores, así como no afectar el proceso productivo.

En el caso de la Industria, es posible desarrollar módulos diferenciados del calendario de Educación y ajustados a las características del régimen cíclico del proceso azucarero.

En paralelo, las aulas deben ser empleadas, en la etapa de reparaciones, para desarrollar los cursos de perfeccionamiento con programas derivados de la

evaluación del desempeño, a razón de una o más frecuencias semanales, no compactando en un solo día toda la actividad, ya que esto imposibilita el ajuste a la capacidad de aulas y la atención y tratamiento diferenciado de cada grupo o colectivo.

Lo anterior no excluye la preparación, un día específico, con un grupo más amplio (turno) basado en disfunciones generales identificadas en el desempeño o nuevos lineamientos y políticas de trabajo, cuyo tratamiento debe ser en un entorno de este tipo

Los cursos de pregrado universitarios, pueden tener un régimen semejante al Técnico Medio (por encuentros) pero los mismos deben ser ejecutados, fundamentalmente en aulas de la municipalización, no excluyendo la posibilidad del empleo de las aulas de la entidad, siempre que la estructura de matrícula y el MES lo consideren oportuno.

Los nuevos ingresos, movimientos internos que generen cambio de perfil u otros trabajadores, cuyos resultados de la evaluación lo aconsejan, deben recibir una preparación emergente (habilitación o CAIT) en forma concentrada (en un rango entre 15 ó 30 días antes de la zafra) En este caso, los resultados de su evaluación estará condicionada a su desempeño en las dos o tres primeras semanas de zafra, período en el cual se mantendrán bajo la tutoría de los instructores que le impartieron el curso u otros que sean designados para este fin.

El proceso de acreditación puede considerarse como una homologación (a nivel de empresa) donde los instructores y jefes inmediatos certifican el estatus respecto al grado de aptitud del trabajador capacitado. (Certificación)

Los profesores del sistema serán seleccionados dentro del propio personal técnico disponible en la entidad, ejecutándose acciones de preparación pedagógicas y metodológicas para perfeccionar la labor docente.

El sistema de pago a aplicar, en este caso, es el que contempla la legislación vigente.

Luego de recogido el criterio de los jefes de áreas y especialistas y definida la incidencia de la preparación del personal en dicho comportamiento, es posible precisar las insuficiencias individuales.

Los contenidos formativos dependen de la determinación de las necesidades detectadas en el área de Basculador y Molino y por puestos, los bloques temáticos que se tratarán serán los siguientes:

- Humedad del bagazo
- Análisis de la Pol en bagazo
- Caída de pureza
- No mezclar los jugos primarios
- Operación de equipos motrices
- Inspección de masas y Alineación de molinos.

Capítulo II. Materiales y métodos

El trabajo se realizó en la UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel”, perteneciente al municipio Báguano, provincia Holguín, en el período comprendido Junio 2011 a Marzo del 2012.

Los métodos de Investigación empleados en la presente investigación son los siguientes:

Métodos del nivel teórico del conocimiento:

Análisis y síntesis: Para realizar reflexiones de manera lógica sobre los problemas a investigar, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida a través de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

Inducción y deducción: Para diagnosticar el subsistema de capacitación y desarrollo en el área objeto de estudio.

Histórico y lógico: Para el estudio de la actualidad del tema y en la fundamentación del problema científico.

Enfoque de sistema: Para abordar el carácter sistémico entre el sistema empresa, la GRH y el subsistema de capacitación y desarrollo; analizando los procesos involucrados en ellos para la adecuación de la propuesta.

Métodos del nivel empírico del conocimiento: Encuestas, cuestionarios, observación directa y revisión de documentos para la recopilación de la información.

Técnicas estadísticas: para el cálculo del tamaño de la muestra, procesar y presentar información a partir de los datos obtenidos.

2.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación en el área de Basculador y Molino de la UEB Central Azucarero "Fernando de Dios Buñuel".

Para realizar el diagnóstico de la capacitación se tuvo en cuenta lo planteado por Marrero Fornaris (2002); en cuanto al procedimiento para gestionar el proceso formativo, así como lo expresado por González Vega y De Miguel Guzmán (2010), al proponer un procedimiento para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permite además homogenizar, reorganizar y controlar el proceso que debe realizarse para la capacitación en la empresa, el diagnóstico de necesidades de aprendizaje, formación y evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de la organización, conformando un sistema coherente y con relaciones a fines a su interacción, para el logro de los objetivos y estrategia

establecida para el subsistema.

A continuación se precisa los objetivos y tareas de cada una de las etapas y pasos del procedimiento

Etapas 1. Preparación inicial.

Objetivo: Asegurar la colaboración de especialistas, jefes técnicos y trabajadores con experiencia y conocimientos en la materia.

En esta etapa se debe informar a especialistas, jefes técnicos y trabajadores el objetivo que persigue el trabajo y su importancia para la entidad.

Paso 1. Determinación de la información necesaria para el diagnóstico.

La información necesaria para el diagnóstico se obtiene a partir de la revisión documental, cuestionarios aplicados a trabajadores, observación directa.

Etapas 2. Análisis del flujo tecnológico y operacional

Objetivo: Determinar el flujo tecnológico, los puestos claves y sus nexos dentro del proceso, así como describir el equipamiento básico.

Paso 1. Descripción del flujo tecnológico.

Se realizará una descripción del flujo tecnológico teniendo en cuenta los puestos claves, las relaciones que se establecen en el proceso y los equipos fundamentales del área

Paso 2. Análisis de las interrupciones y causas de tiempo perdido

Se analizan las causas de roturas interrupciones operativas en el área, y el tiempo perdido ocasionado por estas, para ello se empleó la revisión documental.

Paso 3. Análisis de los parámetros de la disciplina tecnológica

Para el análisis de los parámetros de la disciplina tecnológica se emplea la hoja de análisis del laboratorio. Se recopilaron datos de zafras anteriores.

Etapas 3. Ejecución del diagnóstico.

Objetivo: Detectar los problemas existentes del proceso de capacitación para solucionar problemas concretos, actuales y futuros.

Paso 1. Caracterización de la fuerza de trabajo.

Es necesario partir de esta caracterización para conocer las peculiaridades y potencialidades del personal (Beer, et *al.*, 1989; Gómez, 1990). Se analiza la composición de la plantilla por categorías ocupacionales, nivel de escolaridad, edad, sexo.

Paso 2. 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 formativas de la organización que pueden estar asociadas, por ejemplo, a oportunidades que ofrece el entorno. Sobre esta base y los problemas detectados en el diagnóstico, se realiza la proyección estratégica de la formación, 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 formación. El plan anual se concreta con el desarrollo de los siguientes pasos de esta etapa.

Paso 3. Diagnóstico de la capacitación

Valoración de la planificación de la formación: Existencia del plan, horizonte temporal (largo, mediano y corto plazo), a quiénes va dirigido, cómo se determinan las necesidades de formación, si se integran las necesidades organizacionales, funcionales e individuales; si se toman como base los perfiles de competencia, su análisis crítico; si se conoce el plan de formación por los implicados, cómo se les informa; otros aspectos que se consideren de interés.

Paso 4. Determinación de las necesidades de aprendizaje

Se emplearon los cuestionarios de análisis, la observación y el análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño. Se deben definir las necesidades formativas a partir de la integración adecuada de los tres niveles analizados: necesidades organizacionales, funcionales e individuales

Etapa 4. Análisis de los resultados obtenidos.

Objetivo: Aplicar la matriz DAFO como técnica de diagnóstico y proyección estratégica.

Paso 1. En este paso se debe analizar el resultado del diagnóstico realizado para definir las estrategias a seguir y se deben asumir las siguientes tareas:

1. Recopilar y analizar toda la información obtenida.
2. Identificación y selección de la estrategia a adoptar.

Para ello se propone la matriz DAFO como técnica de proyección estratégica. Para la aplicación de esta técnica se hace necesario agrupar los problemas detectados en el diagnóstico de la situación actual como fortalezas y debilidades; y hacer el análisis para determinar las oportunidades y amenazas del entorno. A partir de estos resultados se definen las líneas estratégicas, así como el plan de acción para la solución de los problemas detectados.

Capítulo III. Resultados y discusión

3.1 Aplicación de un procedimiento para el diagnóstico de las necesidades de capacitación en la UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel”

Para la realización del diagnóstico de las necesidades de capacitación en la UEB central azucarero “Fernando de Dios Buñuel” se aplicó el procedimiento descrito en el capítulo anterior. Se determinó el tamaño de la muestra probabilística estratificada (Anexo 1).

A continuación se expone la aplicación de cada etapa del procedimiento:

Etapa 1. Preparación inicial.

Se comunica a especialistas, jefes técnicos y trabajadores los objetivos del trabajo y la importancia de su colaboración para realizar el diagnóstico.

Paso 1. Determinación de la información necesaria para el diagnóstico.

Para recopilar la información necesaria para el diagnóstico se realizó la revisión de documentos en la dirección de recursos humanos, como informes finales de zafra, hojas de análisis del laboratorio donde se obtuvieron los datos de las últimas tres zafras referidos a los parámetros de eficiencia de la Planta Moledora. Otras mediciones se obtuvieron del Sistema de supervisión y control industrial EROS

Etapa 2. Análisis del flujo tecnológico y operacional

Paso 1. Descripción del flujo tecnológico.

A continuación se describe el proceso de preparación de la caña y obtención del jugo que ocurre en la Planta Moledora, lo que se muestra en el anexo 2.

Operar y mantener correctamente la Planta Moledora son tareas decisivas para lograr la eficiencia técnico-económica en un central azucarero, porque puede presentar, a grandes rasgos, los siguientes problemas:

- Pérdidas de tiempo por roturas o deficiencias de los equipos y por interrupciones operativas.
- Insuficiente extracción de la sacarosa contenida en la caña.
- Mala calidad del bagazo que se entrega como combustible.
- Alto consumo de energía.

Esta área es una de las que provoca las mayores pérdidas de azúcar de la fábrica, la pérdida en bagazo y a su vez está constituida por muy costosos equipos pesados en movimiento, por lo que tiene la posibilidad de ser una de las mayores fuentes de tiempo perdido y por lo tanto de erogación de cuantiosos recursos financieros. Entonces, por estos motivos, tiene que cumplir los siguientes objetivos:

- Moler la cantidad horaria de caña requerida con un mínimo de tiempo perdido.
- Extraer la mayor cantidad posible del azúcar que contiene la caña.
- Entregar el bagazo, en cantidad y calidad, requerido para la generación de vapor y/o derivados.
- Consumir el mínimo de energía.

Además, la influencia del tandem es muy marcada en otras áreas. Si no se logran humedades en el bagazo de 50% o inferiores se afecta directamente la generación del vapor. Si no se tiene un control estricto del caudal y de la temperatura del agua de imbibición, se afectan la extracción de sacarosa, la clarificación o la capacidad de evaporación. Si consume mucha energía, resta posibilidades a la planta eléctrica de destinarla al consumo social. Esto significa que no se puede considerar la Planta Moledora aisladamente, sino que forma parte integral de la Fábrica, y cualquier alteración en su operación repercute en todo el proceso.

Basculador

Es el área del Central por donde se recibe la caña procedente del campo, se transporta hacia los molinos y se prepara para que estos puedan realizar eficientemente su trabajo de extracción de jugo.

Su correcta operación tiene influencia directa en el comportamiento general de la fábrica. Si se prepara mal la caña se afectan la razón de molido y la extracción y pueden producirse atoros en los molinos.

Si se producen paradas se afectan la producción de azúcar y de energía, así como la eficiencia en general.

Está constituida fundamentalmente por:

- Pesas de caña.
- Winches para halar los carros de ferrocarril.

- Equipos para descargar la caña de los medios de transporte.
- Esteras para conducir la caña hasta los molinos.
- Estación de preparación de la caña.

Pesas de caña.

Pesan los vehículos cargados de caña y su capacidad y diseño dependen del tipo de vehículo a pesar. (Carros de ferrocarril, camiones o carretas.)

Winches para halar los carros de ferrocarril

Son equipos de tracción que llevan los carros de ferrocarril llenos de caña desde el patio en que están estacionados hasta los viradores. Estos equipos deben trabajar siempre para evitar tener en operación una locomotora de patio o un tractor.

Equipos para descargar la caña.

Una vez pesada la caña procedente del campo y llevada hasta los viradores, estos equipos se encargan de descargarla sobre las estereras. Dependen del tipo de vehículo de transporte utilizado.

Esterera surtidora.

Recibe la caña que se descarga de los vehículos procedentes del campo. Generalmente es horizontal o puede tener una pequeña porción ascendente en las proximidades de la estera elevadora para una mejor entrega de la caña a ésta última. Generalmente está constituida por tres hileras de cadenas de rolletes sobre las que se colocan tablillas de acero.

Esterera elevadora.

Recibe la caña de la estera surtidora y la conduce hasta el tandem, elevándola sobre el mismo para situarla a una altura tal que favorezca la alimentación del primer molino. También está constituida por tres ó cuatro hileras de cadenas de rolletes y tablillas de acero. Su estructura debe ser fuerte porque sobre ella van colocados los equipos preparadores de caña.

Estación de preparación de caña.

Una buena preparación de caña favorece extraordinariamente el trabajo de la Planta de Moler, trayendo cuantiosos beneficios económicos. Se obtiene:

- Mayor capacidad de molienda.

- Mayor extracción en el tandem.
- Mayor aprovechamiento del Rendimiento Potencial Cañero. (RPC)
- Pagar el precio justo por la caña que se muele.
- Menor consumo de potencia en el tandem.

Paso 2. Análisis de las interrupciones y causas de tiempo perdido

En los 113 días de zafra 2011, las roturas significativas de más de 3 horas cada una, 3 fueron en el área de basculador y 9 en los molinos las cuales relacionamos a continuación:

Tabla 1. Roturas más significativas zafra 2011

Roturas	Tiempo	Frecuencia
Coupling Waldo cuchilla 2	13.55	3
Caja de masa bagacera molino 4	10.50	1
Coupling molino 5	8.55	1
Eje reductor colador rotatorio	5.53	2
Neoprenos presiones hidráulicas de molino	5.47	9
Coupling de conductor intermedio 2	4.14	1
Disparo cuchilla 2	4.30	1
Tablillas de conductor de bagazo 4	3.25	1
Guardera cuchilla1	3.18	1
Sistema de lubricación Farval	3.17	1
Disparo cuchilla 2	4.08	1
Tablillas conductor intermedio 4	7.58	2
Tablillas conductor intermedio 1	4.35	1

Tabla 2. Tiempo perdido en el área

Descripción	Basc	Mol
Total de días que ocurrieron roturas	16	41
Roturas que incidieron en el tiempo perdido	21	52
Horas por roturas	33.57	77.14
Horas por interrupciones operativas	12.19	17.32

Como se evidencia existen altos valores de tiempo perdido en el área de Basculador y Molinos, desde el año anterior tienen esta tendencia por lo que hay que Incrementar y profundizar en las inspecciones técnicas de día y por turno.

Paso 3. Análisis de los parámetros de la disciplina tecnológica

A través de la revisión de la hoja de análisis del laboratorio se pudo determinar que existe incumplimiento en los parámetros de la disciplina tecnológica, como se muestra a continuación:

Tabla 3. Parámetros de eficiencia Planta Moledora

PARÁMETROS	Valor en norma	2010	2011
Molida horaria	95 % ≤ Molida horaria efectiva ≤ 105 %	96.87	131.58
Humedad en bagazo	≤ 50 %	51.630	51.53
% Pol en Bagazo	2.20	2.903	2.155
Brix Jugo Mezclado %	≤ 15 °Bx.	15.26	14.75
Caída pureza Jugo primario-mezclado	Análisis ≤ 1,0 Unidades	1,41	1,64
Temperatura agua inhibición	Medición: 60° C ≤ Valor ≤ 70° C	62	63

Etapas 3. Ejecución del diagnóstico.

Paso 1. Caracterización de la fuerza laboral

Para la Caracterización de la Fuerza Laboral se calcularon los indicadores como se plantea en el procedimiento descrito en el capítulo anterior.

El área de Basculador y Molino cuenta con una plantilla aprobada de 57 trabajadores, representando al sexo femenino en 7 %. En el área no se cuenta con personal indirecto pues la actividad que se realiza en la misma está directamente relacionada con el proceso productivo.

La distribución del personal por edades puso de manifiesto que el 13,95 % tienen edades superiores a los 50 años y el 85,9 % menos de 50 años, lo que indica la necesidad de aprovechar las potencialidades de esta parte joven de la plantilla.

Tabla 4. Distribución por edades

Edades	Trabajadores	%
18-35	14	24,5
36-50	35	61,4
51-60	7	12,2
>61 años	1	1,75

El nivel de escolaridad está representado por nivel medio superior con un 33,33 %, con doce grado un 21,05 % y con noveno grado un 36,82 %.

En la composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional se evidencia la superioridad del personal de la categoría de obrero, que representa el 96,49 % del total, solo un 3,5 % de dirigentes y técnicos. Esto manifiesta que el personal obrero abarca la mayor parte de la fuerza de trabajo garantizando así que las actividades se realicen con la calidad y rapidez requerida.

La integración política está representada por 4 miembros del PCC y 1 de la UJC, los que deben hacer un trabajo político profundo con el fin de incorporar un número mayor de miembros a estas organizaciones y fortalecer el trabajo político del área, pues solo representan un 3.5 % del total de la plantilla.

Paso 2. Análisis de la proyección estratégica.

Análisis de la estrategia de capacitación en la UEB Central azucarero "Fernando de Dios Buñuel"

En la estrategia de capacitación de la empresa se plantea como objetivo el Perfeccionamiento, complementación y actualización de conocimientos y habilidades relacionadas con el perfil de empleo, que incluye todos los colectivos y trabajadores del sistema: directivos, técnicos, especialistas y obreros.

No están definidas la misión y la visión específicas para la UEB.

Se plantea que se hace necesaria la integración de las necesidades de formación continua de los trabajadores a los modos de formación completa en los niveles de Obrero Calificado, Técnico Medio y Pregrado Universitario organizados utilizando la modalidad a distancia y(o) semipresencial por encuentros, en calendarios especiales para la agroindustria azucarera.

En todos los casos los planes de estudio y programas contarán con el grado de flexibilidad y ajuste al perfil que permita abarcar la amplitud de los requisitos de los perfiles inherentes a un área o colectivo, y a su vez facilite la formación polivalente de los trabajadores estudiantes.

En cuanto a la preparación del personal que desempeña perfiles en la planta moledora y mantenimiento de la industria se plantea que debe poseer el nivel de Técnico Medio en Maquinaria Azucarera.

Objetivos Estratégicos

Satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo logrando desarrollar Colectivos y Trabajadores con conocimientos, habilidades y actitudes para dirigir y ejecutar las estrategias del desarrollo del sector.

Criterios de medida

1. En el proceso de selección el 100% de los candidatos potencialmente calificados, capaces de cumplir con sus tareas y con alta responsabilidad deben ser procesados a través del comité de ingreso.
2. Que el 100% de los programas de capacitación y desarrollo comience de un diagnóstico de las necesidades de capacitación que sus proyecciones estén dirigidas a estimular la investigación o innovación tecnológica a través de convenios con centros de universidad y centros de desarrollo
3. Lograr un 95% de efectividad en la evaluación del desempeño, estableciendo indicadores que estimulen la productividad individual y colectiva a nivel de empresa.

Paso 3. Diagnóstico de la capacitación

Las acciones de capacitación en el área en el periodo analizado fueron las siguientes:

Tabla 5. Plan de Capacitación y Desarrollo

Actividad	Tipo de curso	Fecha	Participantes (cantidad)
Desarme de esteras	Seminario	Mayo-2011	37
Operación de Báscula y Reglas de Seguridad y Salud.	Seminario	Nov -2011	37
Reparación de esteras.	Conferencia	Julio-2011	37
Alineación de Molinos	Conferencia	Julio-2011	28
Ajuste y reparación del Basculador	Seminario	Mayo-2011	32
Mantenimiento y reparación en Basculador y Molinos.	Seminario	Julio-2011	32
Operar el virador de camiones.	Seminario	Octubre-2011	38

Como se puede apreciar, estas acciones son insuficientes para la preparación de este colectivo y las tareas que deben realizar.

Paso 4. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de la entidad laboral para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha

de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a cada una de las categorías ocupacionales.

La encuesta de Determinación de Necesidades de Capacitación a Directivos (anexo 4) constató que necesitan adquirir conocimientos sobre técnicas de dirección.

Se aplicó la técnica del Cuestionario de Capacitación (anexo 3), donde se obtiene como resultado:

- El 61 % de los trabajadores plantean que no existe un Plan de Capacitación en el área que recoja las necesidades individuales
- Las perspectivas de capacitación de los obreros son favorables,
- El 98 % de los mismos son del criterio de que siempre se necesita de los conocimientos teóricos lo que demuestra que los obreros ven la capacitación como algo necesario
- El 100 % plantean que los conocimientos que poseen lo han obtenido sobre la marcha.
- El 99 % de los trabajadores conocen los objetivos de la capacitación, sin embargo un 15 % manifiestan que lo que se aprende no se puede aplicar.
- De los encuestados un 2 % plantea que de nada le sirven los cursos de capacitación.
- El 100 % plantea que conoce perfectamente los procedimientos y conocimientos actuales, dominan perfectamente los parámetros de calidad de su área, aplican eficientemente las técnicas en su puesto de trabajo, poseen los conocimientos elementales de su área
- El 98% conocen las funciones de su compañero de trabajo y las pueden desempeñar en caso de ausencias de estos.

En el caso de los trabajadores un 38 % de los encuestados afirma que no han recibido cursos relacionados con su puesto de trabajo y un 2 % participo en cursos nacionales. El 98 % plantea conoce las normas de seguridad y salud en el trabajo

(SST), funcionamiento operacional de los equipos, realizan el nivel de inspección adecuado y conocen los procedimientos, el 2 % desconocen parcialmente las normas de seguridad y salud en el trabajo, funcionamiento operacional y conocimientos mecánicos del equipo. No poseen sentido de la organización y comunicación, no son críticos y autocríticos, dinámicos y operativos solo un 2 %, el resto afirma que en el desempeño de su trabajo poseen estas cualidades.

Según las encuestas realizadas necesitan cursos de capacitación individual del puesto de trabajo de forma consecutiva y sistemática, la no existencia de un programa de ingreso que capacite de forma adecuada a los nuevos empleados dificulta el trabajo en el área que puede ser resuelto por la vía de capacitación.

Se evidencian resultados satisfactorios en la motivación por el trabajo, se encuestaron trabajadores de puestos de mayor incidencia por las condiciones de trabajo que presentan.

Un 67 % afirma que desempeña correctamente su trabajo, puede desempeñar otras funciones, trabajan en equipo, desarrollan iniciativas para solucionar problemas y sienten que su trabajo es importante. Un 33 % manifiesta que no le gusta su trabajo porque es sucio, peligroso, poco remunerados y estimulados, los superiores no comprenden sus problemas y estos obreros poseen un bajo nivel intelectual.

- **Encuesta de Clima Laboral**

Se pone de manifiesto que existe motivación por el trabajo pero existen problemas de comunicación, fundamentalmente entre trabajadores y directivos, aunque todos reconocen que se debe trabajar en equipo para obtener mejores resultados.

Con el objetivo de profundizar en esta situación se determinó aplicar otra herramienta, Encuesta de "Clima Laboral" (anexo 6), con el fin de establecer posibles causas que están afectando el colectivo, profundizando además, en otros aspectos de interés sobre los que se puede accionar para revertir los actuales resultados.

De los aspectos esenciales valorados se relacionan los que más insatisfacciones presentaron:

1. **Me disgusta:** ver que otros tengan problemas y no se preocupen, lo mal hecho, mi jefe, la despreocupación, el individualismo, las malas acciones, que me den muchas órdenes, el ruido, que me molesten cuando estoy trabajando, que existan muchos directivos.
2. **El sistema de estimulación:** no aparenta ser equitativo según los resultados obtenidos, es insuficiente, el sistema debe mejorar.
3. **Me preocupa:** la relación de los directivos con los obreros, la capacitación, el sistema de estimulación, la atención al hombre, que no se cumpla el plan.
4. **La alimentación:** se debe mejorar en cuanto a la elaboración de los alimentos y su presentación, aumentar la variedad de las ofertas, la elaboración de los alimentos no está acorde a los horarios de trabajo.
5. **El administrador:** es poco original en la solución de problemas, no elogia el buen trabajo. No tiene en cuenta fechas importantes para los trabajadores.

Se evidencia la interrelación entre el comportamiento desfavorable en las expectativas de los obreros y la no existencia de un Plan de Capacitación que recoja las necesidades individuales de los trabajadores.

Para que los trabajadores de cualquier organización tengan un comportamiento flexible ante las exigencias del entorno, un aspecto fundamental es la polivalencia, o sea, el conocimiento de varias actividades incluyendo la suya, y así lograr un mejor desempeño en el área. Mediante la observación directa se pudo detectar que el nivel de competencia y polivalencia del personal no siempre es el requerido.

Al aplicar el cuestionario de capacitación se obtuvieron los resultados siguientes:

1. El 100 % de los entrevistados y encuestados conocen de la importancia de la capacitación y entrenamiento, de la existencia además de planes confeccionados por la empresa para cada área de trabajo pero estos no se cumplen, no se ejecutan con efectividad porque no se controla su cumplimiento.
2. El 90% plantea que los trabajadores no se recalifican después de ocupar un puesto de trabajo, no se actualizan sus conocimientos.
3. El 25% plantea que solo ha recibido 2 ó 3 capacitaciones en el año.

4. El 90% refiere que el problema fundamental está en el desarrollo del trabajador porque cuando logra capacitarse lo hace en una sola dirección.
5. El 25% de los entrevistados se encuentra superándose en la tarea Álvaro Reinoso.
6. El total de entrevistados reconoce que no se recibe capacitación dentro del área de trabajo.
7. El 75% refiere haber recibido algún tipo de capacitación durante el tiempo que llevan desempeñando su función actual.

En cuanto a la promoción no existe un procedimiento definido para el desarrollo de esta variable. Las posibilidades de un trabajador para ser ascendido a un cargo de mayor complejidad y(o) reconocimiento son muy bajas. Lo que se verifica con los resultados alcanzados al valorar las perspectivas del personal en la entidad.

Los casos más frecuentes son las rotaciones entre puestos de trabajo de un mismo equipo. Solo en casos provisionales se procede a trasladar un trabajador de un puesto de trabajo a otro, para cubrir certificados médicos o en casos de medidas disciplinarias.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realiza por el jefe inmediato superior del trabajador con una frecuencia mensual plasmándose los resultados en la planilla que se muestra en el anexo 7.

De modo general los trabajadores consideran al sistema susceptible de mejora, fundamentalmente en la etapa de implementación porque los encargados de desarrollar las evaluaciones no siempre discuten con los trabajadores los resultados de la misma.

No se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación y control de la evaluación del desempeño, el que se utiliza actualmente no establece los indicadores en correspondencia con los planteados en los perfiles de cargos por competencias (no están elaborados).

Tabla 6. Resultados de la evaluación de desempeño 2011

Categoría	Total de trabajadores	De ellos evaluados	Evaluación		
			DLS	DLA	DLD
Dirigentes	1	1		1	
Técnico	1	1		1	
Obreros	55	55	1	51	3
TOTAL	57	57	1	53	3

Por lo que se evidencia que de los obreros el 1.81 % fue evaluado con un desempeño laboral superior, el 92,72 % adecuado y un 5,4 % como deficiente.

La organización no tiene identificada las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para sus cargos y las que estos poseen con el fin de lograr una mayor ejecución y control de la capacitación y desarrollo del recurso humano, además la no existencia de un Plan de Capacitación que recoja las necesidades individuales de los trabajadores.

Basados en las técnicas de diagnóstico, se logró conocer la situación actual del área de Basculador y Molino en la actividad de capacitación; en la información que hasta aquí se ha reflejado durante el desarrollo del capítulo.

Análisis y evaluación de los factores internos y externos:

Análisis de factores internos.

DEBILIDADES.

1. No se poseen suficientes conocimientos sobre técnicas de dirección.
2. Bajo nivel de escolaridad de los trabajadores en el área.
3. No se ejecutan con efectividad los planes de capacitación porque no se controla su cumplimiento.
4. No existencia de un Plan de Capacitación que recoja las necesidades individuales de los trabajadores.
5. Escasa cultura en la implementación de enfoques estratégicos.
6. Empleo de la Evaluación del Desempeño como único instrumento de diagnóstico.

FORTALEZAS.

1. Bajos niveles de fluctuación laboral en el área.
2. Contar con trabajadores con amplia experiencia laboral y abnegación para enfrentar la actividad y los procesos de trabajo.
3. Los trabajadores dominan los parámetros de calidad de su área, poseen conocimientos elementales de su área.
4. De acuerdo al análisis de la pirámide de edades el área posee una posición favorable, al contar con la mayoría de sus trabajadores con edades inferiores a 45 años.
5. Aula Anexa en la UEB.
6. Disponibilidad de una Filial Universitaria.

Análisis de factores Externos.

OPORTUNIDADES.

1. La no existencia de organizaciones altamente competitivas en el entorno.
2. La tarea “Álvaro Reynoso” posibilitó elevar el nivel de escolaridad.
3. Flexibilidad en el proceso de transformaciones para el ajuste a la estrategia de la UEB.
4. El SIMAPRO constituyó una herramienta fundamental para la toma de decisiones en cuanto al cumplimiento de la disciplina tecnológica.
5. Implementación de la Norma 3000:2007 sobre Capital Humano.

AMENAZAS.

1. La falta de condiciones materiales y de recursos limitan el desempeño laboral y organizacional.
2. Cambios acelerados en la tecnología azucarera a nivel mundial
3. La crisis económica mundial.

En lo adelante con el análisis de dicho diagnóstico se prosigue para definir la estrategia a seguir, para lo cual se propone la matriz DAFO como técnica de proyección estratégica; una vez que se confeccionaron las matrices de evaluación

de factores externos e internos MEFI Y MEFE (anexos 8 y 9) de modo independiente, basadas en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; las cuales se relacionan a continuación:

En función de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se traza la estrategia de mejora en la organización.

Como resultado de la matriz DAFO(anexo 10) se comprobó que el cuadrante de mayor puntuación es el primero(49 puntos) por lo que esta organización deberá implementar estrategias donde prevalezca reclutamiento de RH con alto potencial y deseo de seguridad, integración de los RH, promoción interna, salarios y beneficios incentivando permanencia, Incentivos a la eficacia (individuo y grupo), formación para mejor coordinación y actualización técnica, con el consiguiente aumento de la productividad.

3.2 Estrategia para favorecer la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.

El diseño de la estrategia tiene como premisa que se debe trabajar en la capacitación del personal tanto administrativo, técnico y obrero partiendo de los resultados obtenidos en la zafra anterior de los principales indicadores y su comportamiento en cada colectivo laboral, con el fin de que cada trabajador desde su puesto de trabajo conozca, defienda y participe en el resultado económico de su colectivo, para alcanzar una mayor eficiencia en la operación.

De cumplirse con lo establecido en la estrategia, se favorece el Sistema de Gestión Humana de la entidad, por ser uno de los pilares fundamentales y ser el soporte esencial para el logro de una de las tres condiciones fundamentales que garantizan la efectividad del desempeño individual y por tanto del organizacional (que las personas sepan, quieran y puedan) hacer en cada momento todo lo necesario para el logro de las metas de la organización, en la mayor armonía posible con sus propias metas individuales de desarrollo) y contribuir decisivamente a que se logren las otras dos condiciones (quieran y puedan).

Objetivo estratégico general: Garantizar las formas y vías necesarias para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos a partir de la realización y gestión de actividades de superación y capacitación teniendo en cuenta las necesidades del área y las necesidades individuales de aprendizaje.

Como **objetivos estratégicos a corto y mediano plazo** se proponen.

- Elevar el promedio de escolaridad en la entidad de 9no a 12mo grado.
- Diagnosticar las necesidades de superación e intereses de aprendizaje para el año 2012.
- Formar los técnicos y obreros calificados necesarios en las especialidades afines con su perfil.
- Confeccionar el plan de capacitación y desarrollo del área y de cada trabajador en correspondencia con las necesidades de la fábrica e intereses personales.
- Rediseñar los programas de superación que se ofertan por la empresa.
- Planificar acciones internas que contribuyan a la satisfacción de necesidades e intereses de superación y aprendizaje.
- Ofertar formas de superación, internas y externas, que contribuyan a satisfacer las necesidades de los trabajadores
- Evaluación sistemática de los planes.

Por tanto se proponen como líneas de acción estratégicas las siguientes:

1. Capacitar en las técnicas relacionadas de trabajo en equipo, de liderazgo y de solución de conflictos para alcanzar mayores niveles de motivación y compromiso en los trabajadores.
2. Aplicar otros tipos de cursos para garantizar la Capacitación continua como son: Programas para lograr la polivalencia y flexibilidad en los obreros, encaminados a aumentar la competencia teniendo en cuenta las nuevas tendencias, así como programas formativos para nuevos trabajadores.

3. Perfeccionar el proceso de Reclutamiento y Selección de los recursos humanos.
4. Elaborar plan de capacitación en correspondencia con las necesidades de capacitación de la organización, del área y de las necesidades individuales de los trabajadores.
5. Entrenamiento de los jefes de áreas y colectivos, que les permita elevar los niveles de conocimientos para evaluar el desempeño de los trabajadores.
6. Correcto uso de la evaluación del desempeño, como una herramienta fundamental para diagnosticar las necesidades de aprendizaje

Se hace necesario aplicar un conjunto de acciones (anexo 11) para implementar estas estrategias, encaminadas al mejoramiento de las deficiencias detectadas.

Valoración económica, social y medioambiental

El presente trabajo contribuye a la capacitación de los trabajadores en la organización a partir de un diagnóstico, empleando diversos instrumentos y técnicas. Lo que posee una notable significación económica – social y medioambiental.

Social:

Con el diagnóstico de la capacitación, y en la manera en que la UEB sea capaz de implementar la etapa de seguimiento propuesta, se contribuirá de manera significativa al desempeño laboral, motivación y expectativas de los trabajadores, que permitirá incrementar la productividad del trabajo, mayor producción de azúcar, alimento de alto precio en el mercado mundial.

Económico:

Si para los resultados finales obtenidos con el desarrollo del presente trabajo, se hubiese contratado a instituciones especializadas, el costo sería elevado mientras que realizado por el estudiante, la unidad incurre solo en gastos por concepto de energía y papel.

Medioambiental:

El presente trabajo propicia las condiciones para que el entorno en la entidad sea favorable. La formación de los recursos humanos es una de las mejores formas de preservar el Medio Ambiente.

Conclusiones

1. Se aplicó un procedimiento para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, a partir del planteado por Marrero (2002) y lo establecido para la organización como base para el diseño y puesta en práctica de la estrategia de capacitación.
2. Los instrumentos aplicados para el diagnóstico de la capacitación en el área permitieron determinar que aunque la mayoría del personal del área es menor de 45 años y conocen las operaciones propias de su puesto, requieren elevar su nivel profesional, así como mantener la recalificación constante, la interrelación con los directivos es insuficiente, no se tienen en cuenta las necesidades de aprendizaje individuales para la confección del Plan de Capacitación del área.
3. Esta área de manera general no hace corresponder sus procesos de capacitación con las necesidades de aprendizaje de sus miembros, lo cual repercute en el desempeño profesional.
4. Aunque se identifican las no conformidades detectadas en inspecciones al proceso, no se plantean acciones de capacitación específicas para su corrección.
5. La estrategia de capacitación propuesta es ofensiva y posee líneas de acción que favorecen la capacitación de los trabajadores en el área de Basculador y Molino en la UEB CA “Fernando de Dios Buñuel”.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el plan de acción propuesto para favorecer la capacitación en el área de Basculador y Molino “Fernando de Dios Buñuel”.
2. Evaluar el impacto de la capacitación en el área de Basculador y Molino UEB “Fernando de Dios Buñuel”, luego de la aplicación de la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, L. (1999). La Capacitación de los Recursos Humanos en la Villa “El Bosque”. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Ed. UHo. Holguín, 83 p.
2. Aquino, J. A. Et al. “Jefe de Recursos Humanos”. 2da Edición. Ediciones Macchi, Argentina, 1997.
3. Blake, O. “La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones”. 2da Edición. Ediciones Macchi, Argentina, 1997.
4. Beer, M. Et al. “Dirección de los Recursos Humanos”. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1994.
5. Beer, M. Et al. “Human Resource Management. A General Manager`s Perspective. Text and Cases”. Editorial Free Press Mc Millan, New York. 1985.
6. COLECTIVO DE AUTORES UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. La capacitación de los Recursos Humanos._ Holguín: UHO Oscar Lucero Moya, 2005.
7. Cuesta Santos, Armando (2001). Gestión de Competencias. Ed. Academia, La Habana:, 90p.
8. Cuesta, A. (2002): Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos, La Habana, Ed. Academia.
9. Cuesta, A. (2005): Tecnología de gestión de recursos humanos, La Habana, Ed. Academia.
10. Cuesta, A. (2008): Tecnología de gestión de recursos humanos, La Habana, Ed. Academia.
11. Cuba, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. MTSS. Resolución No. 8 de 2005. Reglamento general sobre relaciones laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana.
12. Cuba, 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.

13. Cuba, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. RESOLUCIÓN No. 68/2009. Calificador de cargos técnicos y de operarios propios del Ministerio del Azúcar.
14. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Parte I y II (s.e). (s.n) P-120, 121,125 – 140.
15. DECRETO LEY No. 45 de 1981 Artículo No.1. En Gaceta Oficial. LaHabana, 1981.
16. Ferriol Molina (1996). diccionario Aristos. En: <http://www.gestiopolis.com/grh.html>
17. Gárciga, R (2001). Formación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana. Editorial Félix Varela.
18. Junco Romero (2011). El empleo de un modelo de matriz de competencias <http://www.monografias.com/trabajos67/empleo-modelo-matriz-competencias/empleo-modelo-matriz-competencias.shtml>
19. Junco Fernández, G (2011). Manual para la formación y desarrollo del capital humano. Centro Nacional de Capacitación Azucarera. La Habana. Cuba
20. Hernández, Sampier, R. Metodología de la Investigación 1. La Habana. Editorial Félix Varela, 2004.
21. Gonzáles Vegas, J. L (2010). Procedimiento de capacitación y desarrollo para la gestión de los recursos humanos en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo. Memoria para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba
22. Marrero Fornaris, Clara Elena. 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 en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Oscar Lucero Moya, 2002
23. Marrero Fornaris, Clara E.; Velázquez Zaldivar, Reynaldo; Sánchez Rodríguez, Alexander (2004). Folleto de Maestría en Administración de Empresas de Servicio, de la asignatura Gestión de Recursos Humanos.

Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua, Nicaragua. 102 pp.

24. Martínez Vivar, R. (2006). Propuesta de un Procedimiento para el control del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Memoria para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba
25. Mertens, Leonard. (1996). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. CINTERFOR/OIT. Montevideo, Uruguay. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
26. Mertens, Leonard. (2007). Formación y productividad. Participar-aprender-innovar- mejorar. Oficina internacional del trabajo. CINTERFOR/ OIT. Montevideo, Uruguay. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
27. Morales Gutiérrez, E. (2002). GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>. Citado en Enero, 2002.
28. Norma Cubana 3000:2007 Sistema integrado de gestión capital humano- Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
29. Norma Cubana 3001:2007 Sistema integrado de gestión capital humano- Requisitos. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
30. Norma Cubana 3002:2007 Sistema integrado de gestión capital humano- Implementación. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
31. Recursos Humanos y Planeación Estratégica en: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm
32. Riverón Hernández, M (2006). Lecturas sobre análisis cuantitativo de datos. Centro de estudios sobre ciencias de la educación superior (CECES). Universidad de Holguín, Holguín. 83pp.
33. Sutton, C. "Capacitación del personal". <http://www.monografias.com> , 2001.

Anexos

Anexo 1: Determinación del tamaño de muestra probabilística estratificada

La **población** escogida para la aplicación de la encuesta es el total de los trabajadores de la Empresa, la misma es igual a 57. Una vez elaboradas las encuestas y quedando definida la población a encuestar se procedió a calcular el **tamaño de la muestra**, para ello se tuvo en cuenta que la población es finita ($N < 1000$), para un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de ocurrencia (p) del 50 y una proporción de error permisible del 10%, dando como resultado un tamaño de muestra igual a 36 trabajadores. La expresión de cálculo empleada y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$n = (K \cdot p \cdot q \cdot N) / d^2 \cdot (N - 1) + 4 \cdot p \cdot q$$

$$n = (4 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 57) / 0.01 \cdot (57 - 1) + 4 \cdot 0.5 \cdot 0.5$$

$$n = 36$$

95% (Nivel de confianza o confiabilidad)
 $K=4$ (valor asociado al nivel de confianza)
 $p= 50\% = 0,5$ (probabilidad de ocurrencia)
 $q= 50\% = 0,5$ (probabilidad de fallo)
 $N= 57$ (Tamaño de la Población)
 $d= 10\% = 0,1$ (Proporción de error permisible)
 $n=$ (Tamaño de la muestra)

Después de calculado el tamaño de la muestra aplicamos el método de **muestreo estratificado** para poder determinar a qué trabajadores aplicarle las encuestas, para ello dividimos los mismos se dividieron por categoría ocupacional en 3 estratos y seguimos el criterio de afijación para la distribución de la muestra en función de los diferentes estratos de forma proporcional. La expresión de cálculo utilizada y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$n_e = n \cdot (N_e / N)$$

donde:

n_e : Tamaño de la muestra en el estrato

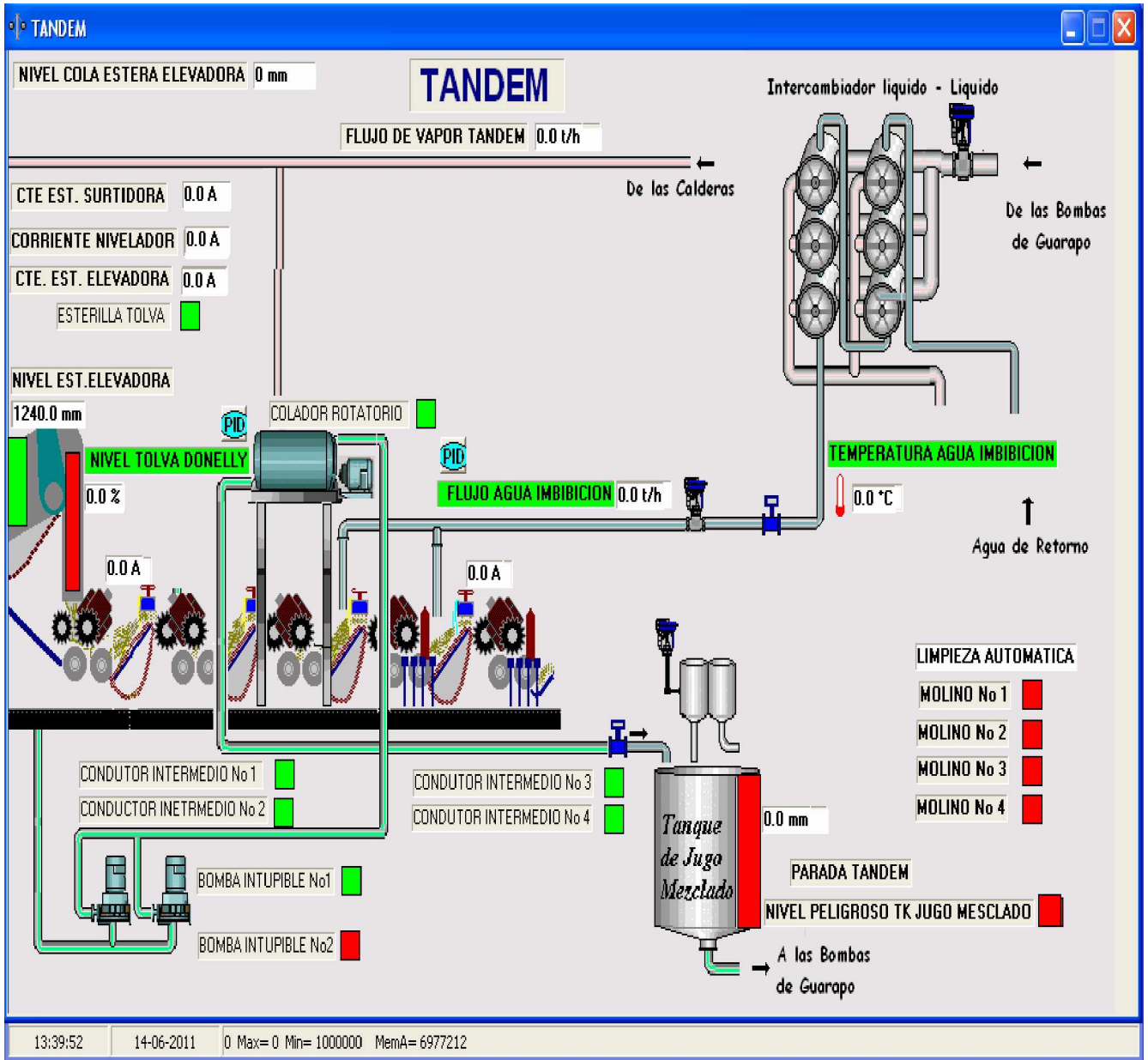
n : Tamaño de la muestra

N_e : Tamaño del estrato

N : Tamaño de la Población

Categoría Ocupacional	Dirigentes	Técnicos	Obreros	Total
<i>Cantidad de trabajadores</i>	1	1	55	57
<i>Resultados del muestreo</i>	1	1	34	36

Anexo 2 . Flujo tecnológico en el área de Planta moledora



Anexo 3. CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN (Adaptado de Siliceo, 1996)

Por favor, analice cuidadosamente cada frase e indique que tan de acuerdo o en desacuerdo está con lo que se dice en ella encerrando en un círculo una de las cruces (+) que aparece en la parte superior.

1. En la instalación existe un plan de capacitación.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente					Totalmente				
en desacuerdo					de acuerdo				

2. Todos los que trabajamos en la instalación conocemos los objetivos de la capacitación.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. La empresa está constantemente actualizando mis conocimientos teóricos y prácticos.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. La capacitación que mi superior me proporciona con respecto a la política de capacitación es clara.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Todos los que trabajamos en la instalación conocemos la misión y objetivos de la misma.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Los que más necesitan capacitación son los Jefes.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Por supuesto que estoy actualizado sobre la tecnología moderna que hay en mi área de trabajo.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Los riesgos y condiciones inseguras en mi puesto las conozco y ello me permite evitar accidentes.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Lo más importante del conocimiento que tengo lo he aprendido sobre la marcha.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Los cursos de capacitación son muy buenos, pero lo que se aprende no se puede aplicar.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Me parece que de nada sirve los cursos de capacitación.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Siempre que se instala nueva tecnología en mi área se hace todo lo posible para actualizarnos de conocimientos al respecto.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Aquí siempre se sabe que son las necesidades humanas y existe comprensión para satisfacerlo.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Conozco perfectamente los procedimientos y conocimientos actuales relacionados con mi puesto de trabajo.

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ANEXO 4: ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Nombre: _____

Edad: _____

Puesto de trabajo: _____

Nivel escolar: _____

Antigüedad en el puesto _____ Antigüedad en la empresa _____

1.-¿Ha recibido cursos relacionados con el puesto de trabajo que desempeña actualmente?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

2.- Para el desempeño de su trabajo usted debe poseer diversos conocimientos y cualidades que se relacionan a continuación. Ubique los mismos en el rango que usted considera que los posee actualmente.

INTERVALO		
Elementales	Medio	Amplio

- Normas de PHT
- Funcionamiento operacional
- Nivel de inspección
- Conocimientos mecánicos del equipo
- Conoce los procedimientos

INTERVALO		
Poco	Normal	Bastante

- Dinámico, operativo.
- Crítico y Autocrítico.
- Comunicativo.
- Sentido de la organización.

3.- Mencione otros conocimientos y cualidades que son necesarias para ser competente y tener un mejor desempeño en su trabajo.

4.- ¿Qué problemas dificultan el trabajo en su área que pueden ser resueltos por la vía de capacitación?

Anexo 5: ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS

Nombre y Apellidos: _____ Edad: _____

Cargo que ocupa: _____

Antigüedad en el Cargo que ocupa actualmente _____

Experiencia en Cargos de Dirección _____

Tiempo en la Actividad _____

1. - Para el desempeño de su trabajo usted debe poseer diversas competencias. Ubique los elementos que se relacionan a continuación en el rango que usted considera que los posee actualmente y en el caso de las áreas de conocimientos marque la prioridad en función de sus necesidades.

					INTERVALO		
<u>Conocimientos</u>					<u>Elementales</u>	<u>Medio</u>	<u>Amplio</u>

1 2 3 4 5

+-----+ Técnicas de dirección.

+-----+ Organización del trabajo.

+-----+ Liderazgo

										INTERVALO								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	<u>Competencias</u>					
<u>Baja</u>	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Muy alta</u>															

- Capacidad directiva
- Capacidad de solución de problemas
- Capacidad de organización
- Capacidad comunicativa
- Capacidad para trabajo en equipo
- Capacidad para el cambio
- Autocontrol
- Confianza y seguridad en las acciones

3.- Mencione otros conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para un mejor desempeño de su trabajo.

4.- ¿Que problemas dificultan el trabajo en su área que pueden ser resueltos por la vía de capacitación?

Anexo 6. CLIMA LABORAL

Complete las siguientes frases, sea sincero y recuerde es anónimo y confidencial.
Tiene como objetivo mejorar el Clima Laboral.

En mi área de trabajo:

1. Me gusta-----
2. Quisiera cambiar-----
3. Los compañeros de trabajo-----
4. Me disgusta-----
5. El administrador-----
6. Cuando estoy trabajando -----
7. Los clientes-----
8. Me molesta-----
9. No entiendo-----
10. El sistema de estimulación -----
11. Las vacaciones-----
12. Si cometo un error-----
13. Prefiero-----
14. Los descansos-----
15. La alimentación-----
16. Me preocupa-----



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca,

Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 7. Evaluación del desempeño

Colectivo _____

Evaluación del Desempeño Zafra 2011

UEB Fábrica de Azúcar

Turno :

Cargo _____

Puesto _____

Nombre y Apellidos _____

I. COMPORTAMIENTO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERIODO ANTERIOR

Cumplido _____ Cump Parte _____ No Cump _____ No Elaborado _____

Responsabilidad del trabajador en su incumplimiento: Total _____ Parcial _____

Valoración del resultado práctico de la capacitación recibida:

Buena _____ Aceptable _____ Baja _____ Nula _____

II. DISCIPLINA LABORAL Y CONDUCTA EN EL COLECTIVO LABORAL

Cantidad De Ausencias: Justificadas: _____ Injustificadas: _____

Cantidad De Llegadas Tarde O Salidas Antes De Hora: _____

Sanciones Impuestas Por Violación Del Reglamento Disciplinario: _____

Cumplimiento De Las Normas De Seguridad: Si _____ No _____

Uso Adecuado De Los Recursos A Su Disposición Bueno _____ Aceptable _____ Malo _____

III. RESULTADOS DEL TRABAJO (Evidencias de Desempeño)

Cumplimiento de la Discip. Tecnológica	Cump. del Indicador		Es Imputable al Trabajador?		
	Plan	Real	No	Si	En Parte

IV. Relacionar las causas de incumplimientos imputables total o en parte al desempeño del trabajador. DNA



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca,

Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

V. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PERIODO:

Superior ____ Adecuado ____ Deficiente ____

VI. Plan de Capacitación Individual: Necesidades de Aprendizaje a partir de las evidencias del desempeño. DNA

Para eliminar las causas de los incumplimientos de la disciplina tecnológica por el desempeño del trabajador

Aspectos teóricos y prácticos a recibir	Instructor	Lugar
Procedimiento de trabajo del puesto y área		
Preparación general del Colectivo		
Programa de Superación Profesional		

Jefe Colectivo: _____ Jefe de Turno: _____

Trabajador: _____ Fecha: _____

CERTIFICACION DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PREPARACIÓN PARA LA ZAFRA 2010

Certifico como Jefe de Área de _____ que el trabajador cumplió satisfactoriamente su plan de preparación individual que elimina las causas de los INCUMPLIMIENTOS DE LA DISCIPLINA TECNOLÓGICA EN SU DESEMPEÑO EN LA ZAFRA 2009 y la preparación en los procedimientos de su área de trabajo

Nombre y Apellidos _____

Firma _____

Certifico como Jefe de Turno _____ que el trabajador cumplió satisfactoriamente el PLAN DE PREPARACIÓN GENERAL DEL COLECTIVO en que realizará su trabajo durante la zafra

Nombre y Apellidos _____

Firma _____



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380

www.uho.edu.cu

Anexo 8. Factores internos del subsistema de capacitación y desarrollo

Factores Internos Esenciales		Clasificación	Ponderación	Resultado
Fortalezas				
1	Contar con trabajadores con amplia experiencia laboral y abnegación para enfrentar la actividad y los procesos de trabajo.	4	10	40
2	Bajos niveles de fluctuación laboral en el área.	4	8	32
3	Los trabajadores dominan los parámetros de calidad de su área.	3	8	24
4	Disponibilidad una Filial Universitaria y una escuela para la superación técnica en el territorio.	3	6	18
5	Poseen conocimientos elementales de su área y conocen las funciones de su compañero de trabajo.	3	6	18
6	De acuerdo al análisis de la pirámide de edades el área posee una posición favorable, al contar con la mayoría de sus trabajadores con edades inferiores a 45 años.	4	10	40
7	Aula anexa en la UEB.	3	6	18
Debilidades				
1	No se poseen suficientes conocimientos sobre técnicas de dirección.	1	8	10
2	Bajo nivel de escolaridad de los trabajadores en el área.	1	10	12
3	No se ejecutan con efectividad los planes de capacitación porque no se controla su cumplimiento.	2	4	10
4	No existencia de un Plan de Capacitación que recoja las necesidades individuales de los trabajadores.	1	10	10
5	Empleo de la Evaluación del Desempeño como único instrumento de diagnóstico.	1	8	16
6	Escasa cultura en la implementación de enfoques estratégicos.	2	6	10
Total			100	258



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Anexo 9. Factores externos del subsistema de capacitación y desarrollo

Factores Externos Esenciales		Clasificación	Ponderación	Resultado
Oportunidades				
1	La no existencia de organizaciones altamente competitivas en el entorno.	3	10	30
2	La tarea "Álvaro Reynoso" posibilitó elevar el nivel de escolaridad.	4	16	64
3	El SIMAPRO constituyó una herramienta fundamental para la toma de decisiones en cuanto al cumplimiento de la disciplina tecnológica.	4	18	72
4	Flexibilidad en el proceso de transformaciones para el ajuste a la estrategia de la UEB.	3	8	24
5	Implementación de la Norma 3000 sobre Capital Humano.	4	12	36
Amenazas				
1	La falta de condiciones materiales y de recursos limita el desempeño laboral y organizacional.	2	10	20
2	Desarrollo acelerado de la tecnología azucarera en el mundo.	2	10	20
3	La crisis económica mundial	1	16	16
Total			100	282



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Anexo 10. Continuación. Resumen de la Matriz DAFO

	Oportunidades					Amenazas		
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3
F1	2	0	3	3	3	3	2	1
F2	0	3	1	0	3	0	0	0
F3	1	0	3	3	0	0	2	0
F4	0	0	3	3	3	0	0	0
F5	0	0	3	3	2	0	0	0
F6	1	0	0	0	3	0	0	0
F7	0	0	1	1	3	0	0	0
D1	3	0	2	2	3	0	0	0
D2	0	0	0	3	0	0	0	0
D3	3	0	0	1	3	0	1	0
D4	0	0	3	2	0	0	0	0
D5	0	0	3	3	0	0	0	0
D8	0	0	2	3	3	3	0	0

I -----49

II-----8

III-----35

IV-----4



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Anexo 11. Plan de acción

No	Actividad	Responsable	Ejecuta	Fecha de Cumplimiento
1	Recalificación de los trabajadores desaprobados en la prueba de diagnóstico	Director UEB Fábrica de azúcar	trabajadores	Septiembre/2012
2	Impartir capacitación sobre técnicas de dirección a dirigentes del Área	Director UEB Fábrica de azúcar	Especialista Recursos Humanos	Septiembre/2012
3	Seguimiento y control a la transferencia de conocimientos, por parte de los trabajadores, evaluándose su desempeño laboral	Jefe de área	Jefes de colectivos	Diaria
4	Rendición de cuenta de los jefes de colectivo que no evalúen la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo en el desempeño laboral de los trabajadores	Director UEB Fábrica de azúcar	Jefe de Área	Mensual
5	Darle seguimiento al cumplimiento de los procedimientos del proceso de selección	Director UEB Fábrica de azúcar	Comité de ingreso	Cada vez que se realice el proceso de selección
6	Confeccionar las guías para la autoevaluación de las competencias en cada uno de	Director RH Fábrica de azúcar	Especialista de Recursos Humanos	Permanente



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

	los cargos del área			
7	Iniciar la preparación en la zafra identificando las personas que la requieren y los responsables de impartir conocimientos.	Director UEB Fábrica de azúcar	trabajadores	Período de zafra
8	Elaborar plan de estudio para el personal de mantenimiento que se ajuste a las actividades del periodo de reparaciones y que se puedan evaluar de forma teórico práctico, de la misma forma acreditar los conocimientos adquiridos.	Director UEB Fábrica de azúcar	Especialista de Recursos Humanos	Septiembre/2012
9	Preparación de los instructores, condiciones de los locales, garantía de alimentación para la doble jornada etc.	Director RH Fábrica de azúcar	Jefe de área y jefes de colectivos Especialista de Recursos Humanos	Al concluir zafra
10	Realizar un concentrado antes de iniciar la zafra para capacitar a los trabajadores en otros puestos y la preparación que poseen es insuficiente, concluyendo con una prueba que acredite los conocimientos adquiridos.	Director UEB Fábrica de azúcar		Oct-nov/2012



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu