



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

TÍTULO DEL TRABAJO DE DIPLOMA

**Programa de capacitación integrada del Recurso Humano para la Empresa
de productos lácteos de Matanzas**

Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial.

Autor:

David Riverón Rodríguez

Tutor:

Dr. C. Sergio L. Polledo Méndez

Matanzas, 2021

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Tribunal

Tribunal

Ciudad y fecha: _____

Declaración de autoridad

Declaro que soy el único autor de este Trabajo de Diploma por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la Empresa de Productos Lácteos de Matanzas a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____

David Riverón Rodríguez

Dedicatoria

A la Revolución: La que permitió consagrarme como profesional y me dio la oportunidad de convertirme en Ingeniero Industrial.

A mi mamá por haber estado ahí siempre que la necesitara, mi soporte tanto material como espiritual para poder continuar mis estudios, sin ella, no me hubiese podido graduar y esto se lo dedico especialmente, prometo recompensarte de ahora en adelante por todo tu esfuerzo y apoyo para que hoy, yo fuese ingeniero.

A mi papá, aunque no hemos podido compartir grandes momentos, gracias por sus muy buenos consejos, los cuales he empleado sabiamente a lo largo de mi carrera, quien me enseñó, que lo que uno quiere está a la vuelta de la esquina, solo tienes que tener la paciencia para esperarlo.

A mi novia, quien me acompañó durante toda mi carrera y me tendió una mano siempre que me hizo falta, le agradezco su disposición por ayudarme hasta en lo académico, aunque no estudiáramos la misma carrera.

A mi hermano, que siempre estuvo ahí cada vez que lo necesitaba, no solo por el aporte material sino también que podía contar con él cada vez que lo necesitara.

Agradecimientos

Agradezco a todos aquellos que de una forma u otra intervinieron en la elaboración de este trabajo y contribuyeron a mi formación como profesional.

Al Dr. C. Sergio L. Polledo Méndez, por la tutoría de este trabajo, su colaboración, orientación y ayuda incondicional.

A Dios por darme la fuerza y sabiduría para enfrentar cada obstáculo que se me presentaba en este largo camino.

A los compañeros de la Empresa de Productos Lácteos de Matanzas, especialmente al Director de Recursos Humanos.

A mis padres, abuela y novia por seguir de cerca cada uno de mis pasos en el desarrollo de mi carrera.

A todos,

“Muchas Gracias “

Resumen

La producción de alimentos hoy deviene un renglón de especial importancia para la provincia y el país. La etapa pos-pandémica exige a las empresas nuevos conocimientos y habilidades para la gestión de sus Recursos Humanos, si de real éxito se trata, la presente tesis es un ejemplo de cuanto ha de continuar haciéndose a favor del pueblo con el auxilio de la ciencia y novedosas tecnologías. El objetivo central de la investigación fue elaborar un programa de capacitación integrada del Recurso Humano para la Empresa de productos lácteos de Matanzas. Entre los métodos y técnicas recurridos para acopiar la información necesaria estuvo la observación, la entrevista, la encuesta, así como el histórico-lógico, el analítico-sintético y el enfoque de sistema. La sistematización de antecedentes temáticos, la conformación, caracterización y clasificación del programa resultante figuran entre los resultados básicos del proceso investigativo desarrollado. No obstante, aún quedan aspectos notables por estudiar, lo que son temas para próximas investigaciones. El proyecto se vincula con la producción de alimentos en la provincia, aspecto que confirma su actualidad.

Palabras claves: capacitación, gestión, programa, Recurso Humano.

Abstract

The production of foods today a line of special importance becomes for the county and the country. The search-pandemic stage demands to the company's new knowledge and abilities for the administration of its human resources, if of real success it is. The present thesis is an example of as much as it must continue being made in favor of the town with the aid of the science and novel technologies. The central objective of the investigation was to elaborate a program of integrated training of the human Resource for the Company of milky products of Matanzas. The observation were among the methods and techniques appealed to gather the necessary information, the interview, the survey, as well as the historical-logical one, the analytic-synthetic one and the system focus. The systematizing of thematic antecedents, the conformation, characterization and classification of the resulting program figure among the basic results of the developed investigative process. In spite of the achieved balances, they are still remarkable aspects to study, what will be topics for next investigations. The project is linked with the production of foods in the county, aspect that confirms its present time.

Key words: training, administration, programs, human resource.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos de la investigación.....	6
1.1. La gestión actual del Recurso Humano (GRH)	7
1.2. El programa, definición y alcance.....	10
1.2.1. Características generales de un programa	12
1.2.2. Clasificación de los programas	13
1.3. La capacitación, visión estratégica del aprendizaje	15
1.3.1. La estrategia de la capacitación	16
1.3.2. El aprendizaje como proceso continuo de la capacitación	17
1.3.3. La formación, finalidad básica de la capacitación	18
1.4. El programa de capacitación, componentes relevantes	21
1.5. La empresa de productos lácteos de Matanzas, proyecciones.....	23
1.6. Presupuestos teórico-metodológicos asumidos	24
1.7. Conclusiones parciales.....	26
Capítulo II. Diseño metodológico del programa de capacitación	28
2.1. Generalidades de la empresa	28
2.2. Diagnóstico del proceso de capacitación del Recurso Humano.....	30
2.2.1. Pronóstico para el proceso de capacitación del Recurso Humano	33
2.3. Diseño del programa de capacitación integrada	34
2.3.1. Conformación del programa	35
2.3.2. Caracterización del programa.....	41
2.3.3. Clasificación del programa	47
2.4. Conclusiones parciales.....	50
Conclusiones generales	53
Recomendaciones.....	54
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Con el vertiginoso desarrollo que ha alcanzado la humanidad las organizaciones se ven sometidas a importantes desafíos, a los que tienen que responder con alto grado de certidumbre y consistencia. Sus principales retos están relacionados con la rápida aplicación de logros científico-técnicos, la veloz aparición de nuevos productos en el mercado con prevalencia de políticas discriminatorias, y una pandemia *Covid-19* que tensa el panorama internacional.

El mundo cambia aceleradamente, de tal forma que los países, empresas y emprendimientos que no puedan acomodarse a esos tipos de movimientos pueden quedar irremediabilmente fuera de contexto con consecuencias devastadoras.

Antes tal perspectiva globalizada, el Recurso Humano (RH) adquiere una connotación especial; sus conocimientos, habilidades, motivaciones, modos renovados de percibir y resolver problemas, y su interacción social devienen fuentes ilimitadas de éxitos, para su puesto de trabajo y, por tanto, para su empresa de producción o de servicios. Entonces, su capacitación diversa y permanente se convierte en estrategia insoslayable.

La economía cubana se encuentra inmersa en una serie de cambios estructurales y funcionales a raíz de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución renovados en el VIII Congreso del Partido, donde se precisa que el perfeccionamiento empresarial se orienta a la actualización del Modelo económico y social de desarrollo socialista a fin de lograr empresas cada vez más eficientes y competitivas.

El perfeccionamiento del sistema empresarial cubano a partir de programas de capacitación de su RH se concibe como una visión revolucionaria de la dirección del país centrada en la empresa estatal socialista en su papel de principal actor económico, en aras de la mayor justicia social posible en Cuba.

La importancia de los programas de capacitación estriba en el hecho de que los individuos que se benefician tendrán una larga o mediana permanencia dentro de

la organización (Chiavenato, 2018). En tal sentido, la capacitación es una inversión estratégica pues se expresa con aportes decisivos del RH a su organización.

Toda institución según (Carter, 2005) necesita capacitar a su personal, para que realice el trabajo con efectividad y eficiencia. El trabajador nuevo debe ser sometido constantemente a períodos de entrenamiento, pero también es necesario entrenar al personal que ya tiene tiempo dentro de la organización, incluso a los directivos; para la mejora a través de la innovación.

La Empresa de productos lácteos de Matanzas, no escapa de esa realidad, en su tránsito hacia el perfeccionamiento empresarial vive una significativa e intensa evolución en todos sus reglones fundamentales entre los que destaca la formación integral de su RH. En los últimos años de mejoras continuas se ha constatado la carencia de un plan temático-instructivo sobre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) con un enfoque integrador; tal **situación problemática** se caracteriza por los aspectos siguientes:

- Inexistencia de un curso especializado sobre el proceso de GRH.
- Demanda creciente de preparación multilateral de la fuerza de trabajo.
- Nuevas exigencias respecto a la cantidad y calidad de sus producciones y servicios.
- Desnivel técnico profesional de operarios y directivos.
- El reforzamiento de las medidas preventivas de la *Covid-19* en la nueva normalidad de gestión laboral.
- Ascendente importancia de la Tarea Vida, para la mitigación de los efectos del cambio climático.

A partir de la situación referida y para el desarrollo de la presente investigación se define el **problema científico** siguiente:

¿Cuál sería el programa de capacitación integrada del Recurso Humano para la Empresa de productos lácteos de Matanzas?

Asimismo, se establecen los campos de acción siguientes:

- Conceptual: programa de capacitación en cuanto a los nueve subprocesos del sistema cubano de gestión integrada de los Recursos Humanos, desde

una mirada de diagnóstico, proyección y control, para el contexto de la empresa de referencia.

- Espacial: la Empresa de productos lácteos de Matanzas.
- Temporal: desde enero del 2019 hasta junio del 2021.

Para el despliegue de la investigación se fija como **objetivos** los que siguen:

General: elaborar un programa de capacitación integrada del Recurso Humano para la Empresa de productos lácteos de Matanzas, que favorezca de forma progresiva su cultura organizativa.

Específicos:

1. Sistematizar los principales antecedentes sobre la Gestión de Recursos Humanos y su proceso de capacitación.
2. Diseñar un programa de capacitación integrada del Recurso Humano para la Empresa de productos lácteos de Matanzas.
3. Valorar la pertinencia del programa diseñado, para las condiciones actuales de investigación.

Significa, que fundado en el marco referencial, su diseño y argumentos de pertinencia y factibilidad equivalen a la elaboración del programa de capacitación que se espera como resultado principal.

Para el logro de los objetivos trazados se formulan las **preguntas científicas** siguientes:

- ¿Cómo estructural los más importantes fundamentos teóricos en torno a la capacitación sobre el proceso de GRH?
- ¿Cuál sería el procedimiento de diseño del programa de capacitación integrada a partir de los presupuestos teóricos-metodológicos asumidos en el presente estudio?
- ¿Qué razones que tener en cuenta a fin de establecer la pertinencia conceptual del programa diseñado?

A fin de ofrecer respuesta al problema de la investigación se acudió a diferentes **métodos y técnicas** desde una visión de sistema, tales como:

Correspondiente al nivel teórico:

- Histórico-lógico: a partir del análisis permite la aproximación a los referentes históricos del tema, así como determinar los más racionales para esta investigación.
- Analítico-sintético: consiste en un proceso continuo de descomposición de aspectos determinados de la investigación, hasta el nivel conveniente, luego resumir sus contenidos esenciales.
- Inductivo-deductivo: estriba en sentidos de razonamientos de temas; de lo particular a lo general (inducción) y de lo general a lo particular (deducción).
- Panel de expertos: es una técnica que a partir de un grupo de especialistas, luego de realizarles determinadas pruebas, se conforma un comité de expertos a los que se les consulta sobre temas vitales.
- Enfoque de sistema: se basa en el presupuesto de que todos los elementos tratados en esta investigación son relevantes para el logro definitivo de los objetivos trazados.

Correspondientes al nivel empírico:

- Análisis de documentos: es el estudio para constatar el estado del problema de la investigación y lograr datos que posibilitaron la caracterización de La Empresa productos lácteos de Matanzas. Entre los documentos analizados se encuentran: los planes de producción, diagnóstico, directivas de control interno, informes de auditorías, etc.
- La observación: es la mirada centrada, desde un cuestionario, en aspectos fundamentales del objeto de estudio para obtener datos e informaciones primarios acerca del funcionamiento del sistema administrativo en el centro.
- La entrevista: consiste en una conversación interpersonal entre el entrevistado y el entrevistador, donde el primero ofrece sus puntos de vista sin presión alguna del segundo. La entrevista puede ser estructurada o no estructurada.
- Encuesta: es un tipo de consulta, con el uso de un cuestionario, acerca de elementos principales del plan de estudio, debe ser pocas preguntas para muchas personas, según los intereses de la investigación.

- Cruzamiento metodológico: se basa en observar de las fuentes definidas, los resultados globales a fin de precisar coincidencias o discrepancias, antes de estructurar conclusiones.

Del nivel estadístico-matemático:

- Estudio de tendencia central: describir desde los datos obtenidos aspectos importantes de temas como la media, mediana, moda y otros tratamientos.
- Estudio de hipótesis: desde presupuestos esenciales inferir comportamientos de confiabilidad o de concordancias del total.

La investigación cuenta con valores teóricos, prácticos y metodológicos:

- En el **orden teórico**: brinda una aproximación al estado y tendencias de la capacitación y su enfoque al sistema de gestión de los Recursos Humanos, de notable importancia para la empresa de referencia y otras con similares fines.
- En el **orden práctico**: a pesar de las prescripciones para su ejecución, propone una herramienta perfectible de preparación efectiva y constante de la fuerza de trabajo de la empresa, tanto como directivos, operarios o personal de apoyo; de esta forma quedan en mejores condiciones para prever y dar respuestas a problemáticas reales de su gestión laboral.
- En el **orden metodológico**: la investigación muestra paso a paso el modo de concebir y tratar cualitativamente el programa de capacitación, de alta utilidad para su perfeccionamiento sistemático, en las circunstancias cambiantes de la empresa.

El informe de resultados se estructura con una Introducción contentiva de los principales elementos de diseño teórico y metodológico; en el Capítulo I se elabora el marco conceptual referencial para su desarrollo vinculado a la capacitación del RH en temas propios de su gestión; en el Capítulo II se desarrolla la metodología a seguir para el logro del objetivo principal planteado, así como otros aspectos de vital importancia para su aplicación. Se adicionan Conclusiones generales, Recomendaciones, así como un acápite de ineludible inclusión para los anexos.

Capítulo I. Fundamentos teóricos de la investigación

El objetivo del presente capítulo es sistematizar los principales antecedentes teóricos acerca de la Gestión de Recursos Humanos y su proceso de capacitación integrada del modo que definan el estado actual del arte y de la práctica sobre el tema. Para el desarrollo de esta parte se toma como auxilio el hilo conductor siguiente:

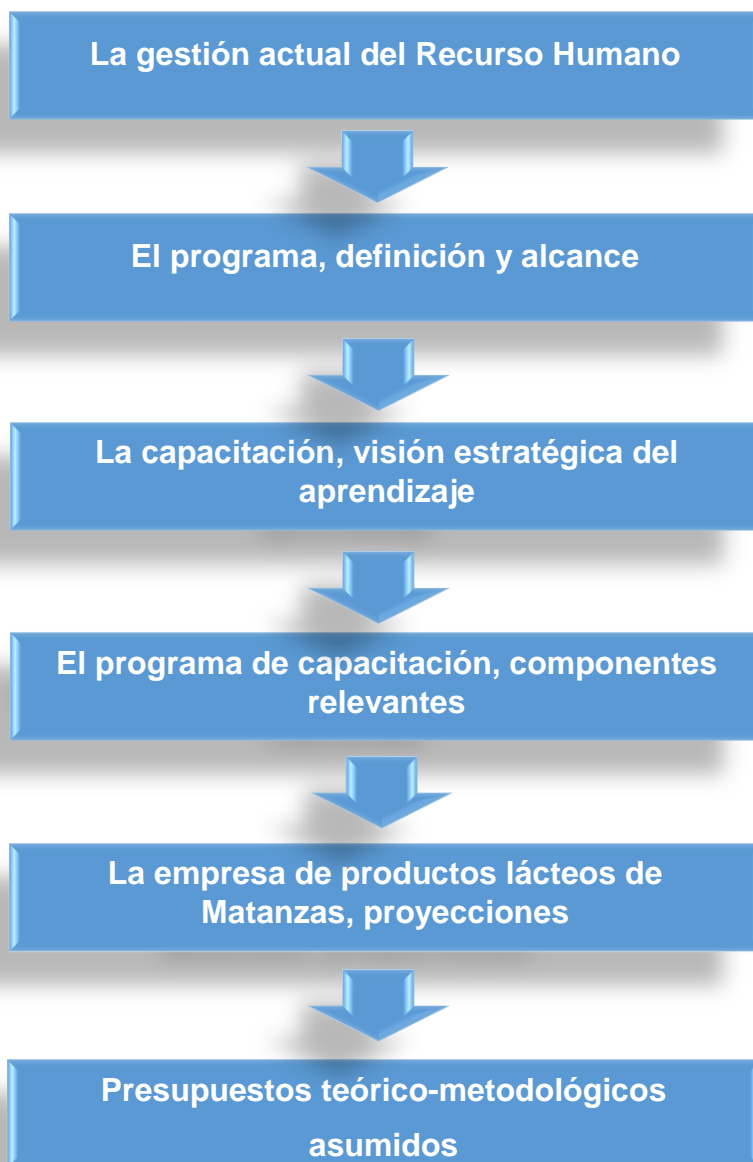


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo

Fuente. Elaboración propia.

1.1. La gestión actual del Recurso Humano (GRH)

“Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad” (Cuesta, 2019).

El Recurso Humano¹, generador de los bienes y servicios en el ambiente laboral constituye una entidad compleja desde el punto de vista:

- Biológico; pues tiene las más disímiles necesidades, como alimentación, el aseo, ir al baño, descansar.
- Sicológico; ya que cuenta con ideas, aspiraciones, propósitos a cumplir durante su vida laboral y en su existencia en general.
- Social; toda vez que sus necesidades anteriores ha de procurar satisfacer en un contexto de coexistencia con las necesidades de otras personas, lo que impone normativas de comportamiento.

En lo que respecta a su gestión, ella se basa en el universo de acciones que se ejecutan para definir un trayecto beneficioso en el centro de trabajo; lo que involucra, principalmente, ingreso, ascenso, democión, jubilación, reingreso.

La gestión de los Recursos Humanos según (Martín, 2008) es planificar acciones empresariales tanto de recursos materiales como de recursos personales. Es en general la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los Recursos Humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Crear una cultura de empresa que integre todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con una meta y

¹ En coincidencia con Cuesta (2019, p. 37) distinto a no pocos estudiosos del tema la expresión “Recursos Humanos” es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral.

valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentales a su dedicación y trabajo.

La práctica de la Gestión de los Recursos Humanos (Ramos, 2018) se dirige a tres elementos fundamentales:

- A la persona: La persona es un recurso de producción, pero con capacidad para interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.
- A las condiciones estructurales del trabajo y compensación: La contribución que la persona tiene que ejecutar y la recompensa de su trabajo.
- A los mismos sistemas de Gestión de personal: Misión de asignar e integrar el elemento humano en los esquemas culturales de la división organizativa del trabajo.

Por gestión de Recursos Humanos se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los Recursos Humanos (RH) que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Crear una cultura de empresa que integre todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Otros aspectos de importancia capital consisten en que:

- Los Recursos Humanos se convertirán en el siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los Recursos Humanos son una inversión, no un costo.
- La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, se hace como función integral de toda la Empresa.
- La GRH demanda hoy concebirlo con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en los análisis de métodos y diseños de puestos de trabajo.

- El aumento de la protección del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia en las organizaciones.

La moderna gestión del Recurso Humano, entre sus rasgos destaca tres de especial trascendencia para esta tesis:

- El hombre (como género) en el centro de la gestión, un ente complejo y vital, inexorablemente.
- Su atención sistémica, multidimensional que envuelva la mayor cantidad posible de sus rublos laborales.
- Su atención compleja y multidimensional en concordancia con la estrategia de desarrollo de la organización a la que pertenece.

Puede afirmarse que en estos presupuestos estriba el éxito organizacional, llevarlos de conjunto a la más alta expresión posible es potencial de nuevas conquistas en la GRH, recurso teórico que se asume en esta tesis.

Como sus antecesores, marcaron derroteros importantes para la concepción y desarrollo de un modelo contemporáneo de GRH con acento cubano, denominado por su innovador principal (Cuesta, 2019) Modelo de Gestión de Recursos Humanos Diagnóstico, Proyección y Control estratégico (GRH-DPC), el que unido al enriquecimiento de su tecnología metodológica devino herramienta de alta funcionalidad centrada en la capacitación y desarrollo de la fuerza laboral, en las condiciones particulares de cada empresa. Expresa este autor: “Aunque en este modelo se destacan invariantes de esta contemporaneidad, las mismas están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas. El cambio implicado por el movimiento, tal vez sea lo único eterno” (Cuesta, 2019).

Dentro de los enfoques de la gestión de Recursos Humanos, un elemento de elevada importancia es su formación dirigida a escaños ascendente de competencias laborales.

La norma cubana (NC 3002, 2007) regula, hoy metodológicamente, los subsistemas y políticas de GRH mediante nueve subprocesos específicos, con su correspondiente esquema:

- Organización del Trabajo.
- Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Competencias Laborales.
- Selección e Integración.
- Evaluación del Desempeño.
- Capacitación y Desarrollo.
- Comunicación Institucional.
- Estimulación Moral y Material.
- Autocontrol.

Apréciase que uno de los subproceso, dentro del sistema integral, centra en su contenido en la “Capacitación y Desarrollo del RH; lo que confirma la importancia de la temática definida para esta tesis.

Los objetivos de la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones giran en torno a crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidades múltiples y motivaciones para cumplir sus propósitos. La formación es una actividad relevante de esta gestión, pues expresa el nivel de cambios logrados en los RH; entonces, un programa temático deviene instrumento especial para la transformación progresiva de sus competencias laborales.

1.2. El programa, definición y alcance

La definición de un concepto o variable constituye una operación lógica de importancia medular, a través de la misma es posible (Guétmanova, 1991):

1. Establecer los rasgos esenciales de un objeto.
2. Diferenciar el objeto de otros semejantes.

Asimismo, debe cumplir cuatro reglas fundamentales:

- Ser proporcionada (el concepto determinado y el concepto determinante han de tener igual extensión o volumen).

- Estar exenta de círculo vicioso.
- Ser precisa y clara.
- Ser positiva.

Según el Diccionario de la lengua española "programa es una serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto".

Según (McLaughlin & Jordan, 1999) "programa es una planificación y ejecución en determinados períodos de tiempo, de unos contenidos encaminado a lograr unos objetivos determinados a partir de unas necesidades".

Un programa para (Marrero, 2002) es un tipo de planificación consistente en reconocer un grupo de actividades temáticas adecuadamente interrelacionadas con el fin de alcanzar metas dentro de los límites de contenido y orden.

En la norma cubana (NC 3000.2007, p. 20), programa es un "Conjunto de acciones planificadas encaminadas al cumplimiento de una meta u objetivo".

Programa de capacitación según (Barbu, Popescu, Stegaroiu, & Valentin, 2010) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar.

Un programa de capacitación deviene proceso de trabajo en un periodo de ejecución, mediante el cual las personas incluidas obtienen conocimientos, hábitos y habilidades específicos en función de objetivos definidos con antelación (Chiavenato, 2018). De este modo, la capacitación se da por lapsos cortos, medianos y largos, pero influye en la formación del individuo objeto de cambio; de su cambio en sí dado por su nivel de instrucción y de educación.

A partir de las fuentes antes referidas, y en cumplimiento de las exigencias, el autor define el programa como un ente organizativo de actividades que por su envergadura requieren una declaración explícita de contenido y orden operacional, mejorable de conformidad con sus nuevos objetivos y condiciones prácticas imperantes.

1.2.1. Características generales de un programa

En sentido común (Meza, Pérez, & Barreda, 2002) una característica es un grupo de propiedades de un objeto que determina su carácter; en este caso tiene especial importancia esta concepción ya que permite delimitar el uso de este recurso como base operacional de la capacitación del RH de la empresa de referencia.

Según (J. García, 2018) las características de los programas son las siguientes:

- Es único.
- Es una operación rutinaria.
- Es temporal porque cumple con unos plazos de tiempo determinados.
- Es flexible, se gestiona a partir de sus necesidades e imprevistos.
- Cuenta con al menos tres fases: planificación, ejecución y entrega.

Con acierto, (Cuesta, 2019) plantea que los programas:

- Nacen en los niveles de la propia empresa.
- Cuentan con un propósito.
- Se resumen en objetivos y metas.
- Se han de ajustar a un plazo de tiempo limitado.
- Se orientan en consecuencia de un resultado.

En concordancia con las fuentes mencionadas, para el autor de la tesis, las características distintivas de un programa son:

- Es una entidad organizativa, de contenido y de tiempo.
- Permite la participación de diversos niveles jerárquicos.
- Toma en cuenta los factores económicos, políticos, sociales, culturales y legales.
- Tiene especificidad explícita.
- Posee lógica de sus contenidos.
- Muestra perdurabilidad limitada.
- Demanda ajustes apropiados, según sus circunstancias cambiantes de trabajo.

En una aproximación necesaria a Addine y Sálamo (2007) sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje:

- El contenido: es su qué.
- El objetivo: es su para qué.
- Los métodos: son su cómo.
- Los medios auxiliares: son su con qué.
- La evaluación: es su medio regulador.
- Su modo organizativo: es la integración apropiada de los anteriores elementos.

Para el autor de la tesis, el profesor es el sujeto protagónico responsable de la enseñanza de los temas mientras que el alumno es el objeto protagónico responsable del aprendizaje con su participación activa en las actividades programadas; ambos factores representan una unidad indisoluble en función de los objetivos formativos fijados, donde ambos aportan y ganan de manera recíproca.

1.2.2. Clasificación de los programas

Clasificar es distribuir por clases distintos objetos, de conformidad con un criterio de clasificación. Un objeto en la medida que pertenezca a diferentes clases, de más compatibilidad dispone, pues será afín a los elementos miembros de dichos grupos. Igual sucede con los programas. (Ransom, Bigham, Smeck, & Jaynes, 1988).

Para (Bravo, 2018) clasificar requiere un criterio dominante que discrimine el contenido de los grupos que resulten. Para estos autores, clases de programas pueden ser:

- Públicos o sociales. Son aquellos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos programas son el estado, los organismos multilaterales, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.
- De vida. Representan en su conjunto, “lo que el individuo quiere ser” y “lo que él va a hacer” en determinados momentos de su vida, así como las posibilidades de lograrlo.

- Productivos-financieros. Son los que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos programas suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos para distintos fines.

Otras formas de realizar la clasificación de los programas son las siguientes:

- Basándose en el contenido (Díaz & Lima, 2008):
 - Programas de construcción.
 - Programas de Informática.
 - Programas empresariales.
 - Programa de desarrollo de productos y servicios.
- Basándose en la organización participante (Cuesta, 2019):
 - Programas Internos.
 - Programas de departamento.
 - Programas de unidades cruzadas.
 - Programas externos (de imagen corporativa).
- Basándose en la complejidad (Vieira, 2014):
 - Programas simples.
 - Programas complejos.
 - Programas técnicos.
 - Programas científicos.
 - Programas de vida.
 - Programas manufactureros.
 - Programas integradores.
 - Programas físicos.
 - Programas médicos.
 - Programas artesanales.

En opinión del autor de la tesis, un programa tiene simultáneamente diferentes clasificaciones o caracteres de agrupación, es multidimensional; así aporta aprendizajes diferentes y de utilidad práctica; aspectos de relevancia para la investigación que se desarrolla.

1.3. La capacitación, visión estratégica del aprendizaje

La capacitación y la evaluación de su impacto incluyen diferentes conceptos, como: instrucción, y educación. El primero como componente inicial, a través del que el sujeto incorpora a su acervo cultural nuevos conocimientos, se relaciona con su campo intelectual; lo segundo está orientado al comportamiento presente y futuro de dicho individuo ante circunstancia determinadas, la educación integra conocimientos, habilidades y la capacidad de aplicarlos consecuentemente.

Refieren (Sosa, 2012) y (Kirkpatrick, 2013) que en el mercado laboral el propósito de la formación es capacitar a los trabajadores con determinados conocimientos y habilidades para corregir deficiencias en su rendimiento cuando se enfrenten a las diferentes complejidades en su puesto de trabajo.

La capacitación se está redirigiendo del análisis de los puestos a las competencias sin obviar la sinergia que las caracteriza, su descomposición metodológica permite evaluar el impacto en cada uno de los elementos que las conforman. Tabla 1.1.

Tabla 1.1. Conceptos de capacitación

Fuente. Elaboración propia.

Autores	Conceptos
(Maier & Thalmann, 2007)	Métodos que se usan para proporcionar, dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, les abre nuevos horizontes y permite sentirse preparados ante cualquier cambio.
(Hernández, Fleitas, & Salazar, 2011)	Proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto.
(Perl, Daoud, & Lieberman, 2012)	Conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como propósito formar adultos, con el fin de que adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que les permitan participar en la sociedad.
(Agut, 2000)	Conjunto de acciones de preparación continuas y planificadas, concebido como una inversión, que

	desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.
(Latorre, 2011)	Conjunto de fases con sentido integrador, pacífico y orientado a resultados, encaminado a elevar en los dirigentes los conocimientos, las habilidades y las capacidades que necesitan para el desempeño exitoso de sus funciones.

A juicio de este autor se entiende por capacitación a aquellos aprendizajes, habilidades y aptitudes de los trabajadores encaminadas a su inserción y evolución en su puesto, y en la organización; es dotar a la fuerza laboral de nuevas potencialidades de trabajo y desarrollo.

1.3.1. La estrategia de la capacitación

Se considera como estrategia, en sentido general, como la mirada a largo plazo que se le da a un objeto para modificarlo de forma conveniente.

Expresa (Cooper, Stanley, Klein, & Tenhiälä, 2016): “Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interesa”. Aquí se usa en el sentido de orientar la actividad de capacitación del RH por recorridos lo más seguros posibles hacia una finalidad de especial importancia. También estrategia constituye una filosofía de acción para obtener determinados propósitos a largo plazo o aquellos, sin ser así, resulten de exclusiva relevancia. Implica un diseño particular y expreso; también un diagnóstico y pronóstico, por tanto el estudio de factores internos y externos entre otros componentes.

Como rasgos generales se pueden señalar:

- Enfrenta una complejidad significativa.
- Su objeto central es alcanzar un objetivo (o varios) definidos con rigor previo.

- Articula acciones estratégicas por objetivo a conseguir. Las acciones tácticas, y operativas obedecen a circunstancias particulares que dan aseguramiento a las acciones estratégicas.
- Tolera otras posibles estrategias alternativas.
- Requiere supervisión sistemática, y toma de decisiones consecuentes.
- Demanda recursos claves (humanos especializados, financieros, materiales, otros).

1.3.2. El aprendizaje como proceso continuo de la capacitación

En torno al proceso de aprendizaje en el ámbito de la capacitación del RH en la empresa existen miradas y terminologías diversas. (Figura 1.1).

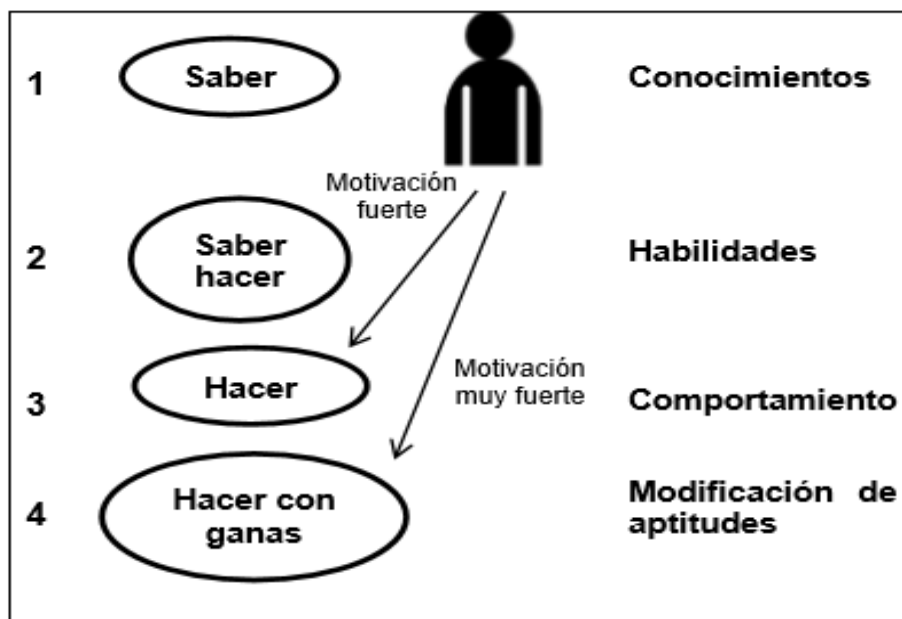


Figura 1.1. Fases del proceso de aprendizaje

Fuente. (Stefan, Duica, Coman, & Radu, 2010)

La primera fase, es la de adquisición de conocimientos, implica el “saber”. La segunda se centra en las habilidades que permitan el “saber hacer”. La tercera fase en el comportamiento para lograr el “hacer”. La cuarta persigue una modificación en el comportamiento que permite el “hacer con ganas”.

En palabras de (Nieto, 2003) "El aprendizaje es un subproducto del pensamiento (...) Aprendemos pensando, y la calidad del resultado de aprendizaje está determinado por la calidad de nuestros pensamientos".

Un elemento esencial sobre aprendizaje es que se traduce en la capacidad de mostrar conocimientos y habilidades en las situaciones de trabajo (Buffa, 2019) es un proceso mediante el cual las empresas adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional.

También se puede conceptualizar el aprendizaje como un proceso de cambio relativamente permanente en el comportamiento de una persona generado por la experiencia (Feldman & Kinsella, 2005).

El aprendizaje supone un cambio conductual o un cambio de capacidad conductual. En segundo lugar, dicho cambio debe ser perdurable en el tiempo. En tercer lugar, otro criterio fundamental es que el aprendizaje ocurre a través de la práctica o de otras formas de experiencia.

Según el autor de la tesis, el aprendizaje consiste en adquirir, procesar, comprender y finalmente, para poder implementar el conocimiento constituido y ajustable a determinados contextos.

En el contexto de esta investigación, es una realidad que toda institución necesita capacitar de forma integral a su personal para que realice su trabajo con efectividad. El trabajador nuevo debe ser incorporado convenientemente a períodos de entrenamiento, pero también es necesario entrenar al personal que ya tiene tiempo en la organización; en fin, la capacitación debe ser multilateral e incluir a todo el personal vinculado tanto a los procesos estratégicos, claves como de apoyo, en función de la mejora sistemática, de la innovación y la calidad de lo que hacen.

1.3.3. La formación, finalidad básica de la capacitación

Varios son los autores que definen la formación para el trabajo creciente, entre ellos se pueden citar:

Fiol (2001) utiliza el término formación y resalta la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su organización.

Con razón afirma Marrero (2002) que la formación a la vez que es parte integrante de los procesos de mejora, requiere de un mejoramiento constante.

La formación parte desde el proceso de selección e integración, como formación inicial y además materializa su eficacia en la evaluación del desempeño. La NC 3002:2007 como instrumento metodológico entre los requisitos vinculados a la selección e integración plantean que la organización tendrá constituido y funcionando su comité de ingreso u órgano similar para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad,; asimismo, tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.

Según Hernández (2011), los elementos claves que definen el proceso de formación son estratégicos al estar relacionados con la estrategia y los objetivos de la organización, por lo que se incluyen la preparación actual y futura; centrada en el mejoramiento de los conocimientos, capacidades y actitudes; dirigida a resolver necesidades formativas. Esta formación debe ser cíclica y en cada vez adaptarse a las nuevas necesidades surgidas.

Para Pérez (2016) Capacitación y Desarrollo, se plantea que el desarrollo de capital humano es un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un nivel laboral superior.

Fleitas, Robaina, Cedeño, Fleitas, & Toledo (2019) considera la formación como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.

Teniendo como base el estudio conceptual del término formación, se plantea que existen variables que la caracterizan. En un estudio consultado (Figura 1.2) se

observa una gama de términos para manifestar los elementos que conforman esta variable.

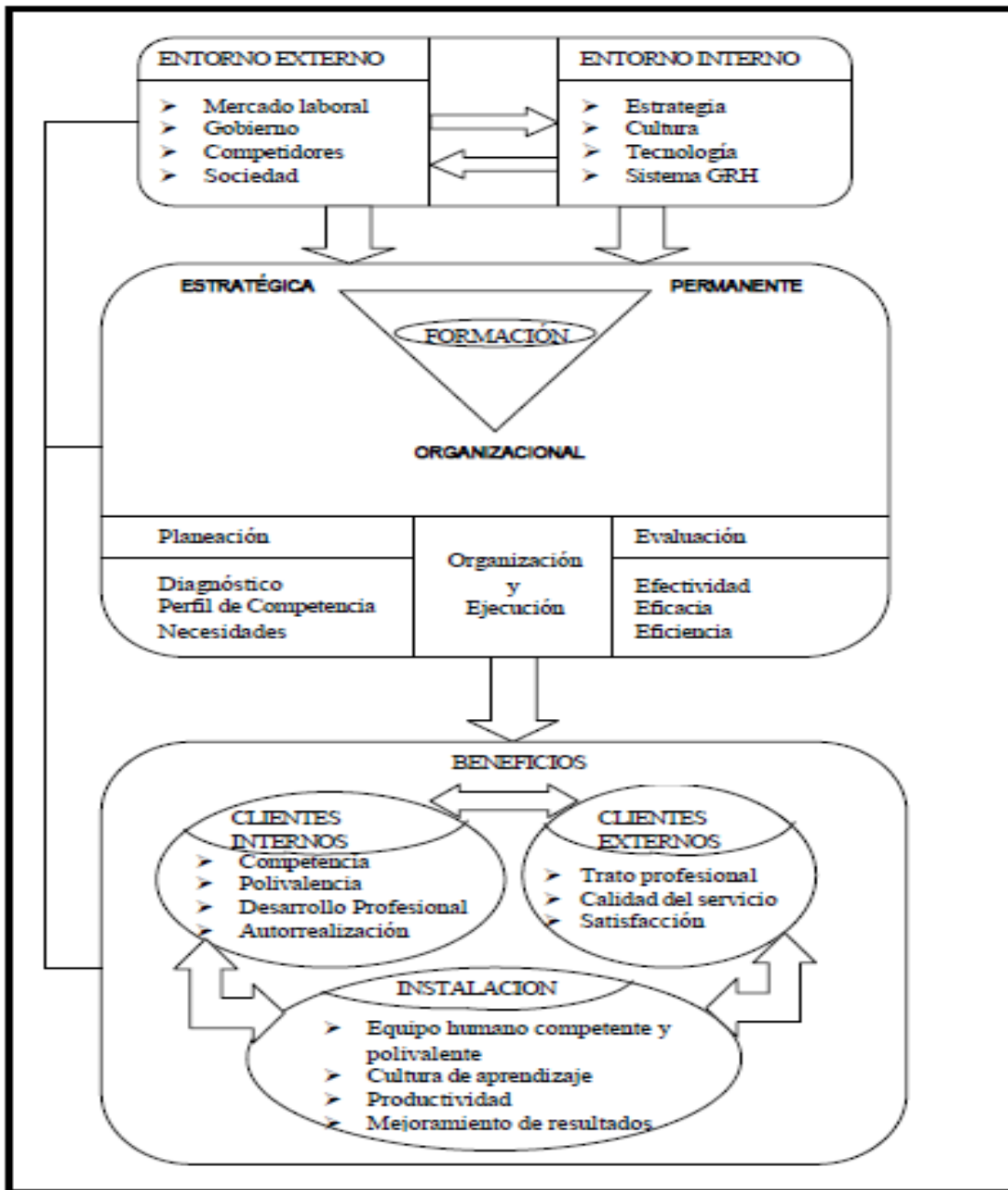


Figura 1.2. Modelo teórico para la formación integral (...).

Fuente. (Vieira, 2014)

La función de personal tiene doble objetivos: organizar a los trabajadores, y relacionarlos con los esquemas culturales de contribución y compensación de la organización. Para lograrlo, es preciso abordar esta doble misión de un modo

técnico y de un modo social (Marín, Berrocal, & Quero, 2002). El primero atiende tanto a la asignación de la persona al puesto y la recepción de su compensación, como a la valoración económica del rendimiento de la contribución y el coste de la compensación, y el segundo entronca con la competencia y motivación por la contribución y compensación ofrecidas. Lograr que ambos procesos funcionen es, el verdadero reto de los departamentos de Recursos Humanos. Figura 1.3.

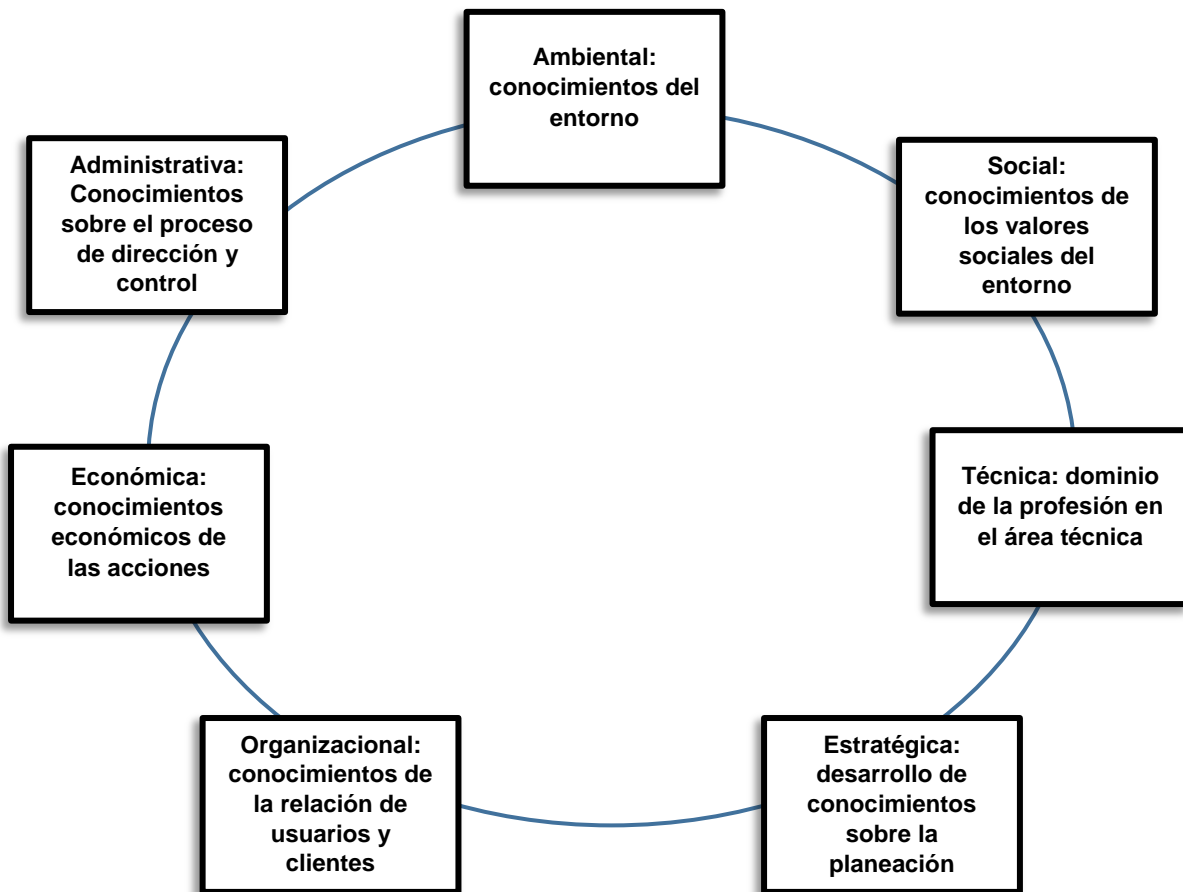


Figura 1.3. Dimensiones de la formación en una organización

Fuente. Aproximación a (Rodríguez, Fornaris, & Martínez, 2005)

1.4. El programa de capacitación, componentes relevantes

Stoner & Wankel citados por (McKenna, Baxter, & Hainey, 2017), precisan que un programa de capacitación es "un plan de un solo uso, que comprende un conjunto

relativamente grande de actividades organizacionales que especifica los pasos principales, roles y tiempo, así como la unidad responsable de cada paso". En general, un programa de capacitación contiene:

- En primer lugar, se estima observar detenidamente cuál sería la necesidad de capacitación que se presenta en el grupo de empleados. Esta surge como una manifiesta presencia de desfase con respecto a lo que debería ser. Una vez detectada esta situación se procede a indagar de manera más profunda acerca de la debilidad presentada y así poder detectar de manera más precisa dónde está el problema, con esta detección se puede proceder a descifrar la acción de capacitación que es necesaria.
- Una de las herramientas para determinar la necesidad de capacitación es la evaluación del desempeño que se realiza por lo general una vez al año a los empleados, o también, puede ser detectada esa necesidad a través de la entrevista, el cuestionario, exámenes o a través de observaciones mediante el contacto directo con el personal.
- En segundo lugar, se constituye la programación de la capacitación, cuyas fases son: definir claramente el objetivo, determinar el contenido de capacitación, elegir del método o técnica de capacitación, también los recursos necesarios tanto humanos como técnicos, la periodicidad con la cual se va a impartir y el lugar donde se dictará la misma. Seguidamente se entra en lo que es el proceso de ejecución de la capacitación que se lleva a efecto por un especialista en la materia y se dirige al nivel jerárquico que se requiere.
- En tercer lugar, se evalúa la eficiencia que generó la implementación de la capacitación. Esto significa que es necesario observar si la información dada fue asimilada y puesta en práctica por los empleados y una vez determinada la situación tomar las acciones pertinentes para el reforzamiento.

De acuerdo con (Acosta, 2020) las etapas son:

- 1era etapa: Diagnóstico: en esta etapa se caracteriza la situación de partida del centro y los directivos y docentes implicados en relación con la

metodología de la investigación educacional y el proceso de introducción de los resultados.

- 2da etapa: Familiarización: en la misma el propósito esencial es el de sensibilizar a los implicados con la importancia de la temática, exponerles y completar con su ayuda el contenido de la estrategia.
- 3ra etapa: Ejecución: en esta etapa, tomando en consideración los resultados obtenidos en la etapa anterior, se ejecutarán las principales acciones de capacitación comprendidas en la estrategia.
- 4ta etapa: Evaluación y control: el propósito esencial es el de someter a valoración las acciones ejecutadas y los resultados alcanzados en el proceso de ejecución de la estrategia.

1.5. La empresa de productos lácteos de Matanzas, proyecciones

La producción de alimentos cobra relevante importancia para la provincia y el país en un escenario sometido al influjo de una crisis económica internacional, una pandemia que no cesa en sus efectos dañinos y un bloque imperial que pretende asfixiar por todas las vías posibles a los cubanos, independientemente de su afiliación política. En medio de tal situación la Unión láctea cubana representa se perfila como un rublo altamente valorado por la población y sus diferentes grupos etarios; en tal sentido la alta dirección del país invierte cuantiosos recursos financieros para su paulatina recuperación y sostenibilidad.

Entre su cartera de productos a nivel nacional figuran la leche, quesos, yogures y helados. La calidad e inocuidad de sus producciones están reguladas por la norma ISO 9000:2005 y otras normas generadoras de buenas prácticas.

La Empresa de productos lácteos de Matanzas, como otras entidades del país, se proyecta hacia el futuro inmediato con la asimilación de nuevas tecnologías y mayores exigencias para su Recurso Humano.

La producción ascendente con la calidad requerida, las nuevas competencias de directivos y operarios constituyen los principales retos que se asumen en la provincia en este sector vital de la economía. Para ello, la ciencia y la innovación tienen un rol determinante en armonía con la necesaria protección del medioambiente.

1.6. Presupuestos teórico-metodológicos asumidos

Teniendo en cuenta que es determinante crear las condiciones que permitan mejorar el proceso de introducción de resultados científicos a la práctica transformacional del RH. Luego de valorar los contenidos tratados en los epígrafes precedentes el autor asume como presupuestos teóricos y metodológicos para el diseño del programa de capacitación:

- Su carácter inclusivo; significa que todo el personal, con independencia de su nivel académico y jerárquico, deberá contemplarse como posible alumno o cursistas del programa y, por tanto observará las normativas de comportamiento y otras disposiciones.
- Su espacio participativo; significa que su inclusión carece de importancia sin los aportes personales, conocimientos y experiencias son fuentes valiosas de enriquecimiento y mejoras del programa.
- Su exigencia de compromiso con los resultados; quiere decir que los esfuerzos estarán consagrados en el nivel de cumplimiento de los objetivos del programa.
- Su visión de sistema; significa que el programa aglutina un conjunto limitado y sustantivo de componentes que interactúan en función de uno o más objetivos previamente establecidos; el sistema incluye:
 - Elementos sustantivos.
 - Interacciones.
 - Propiedades de las interacciones.
 - Objetivos.
 - Entorno (interno y externo).

Asimismo, incorpora:

- Funciones.
- Estructura.
- Complejidad.
- Su enfoque de proceso; significa Su enfoque de proceso estriba en el ordenamiento ejecutivo de su complejidad implícita en el sistema, así, es

posible definirlo en su curso por una serie de etapas transformadoras hasta su salida con los nuevos valores de uso preconcebidos. Con apropiada vigencia (Nogueira, Medina, y Nogueira, 2004) lo establecen como una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas programadas para un destinatario, con un valor agregado predefinido (Molina, 2020; Polledo, 2011; Ramírez, 2019):

- Material básico. Objeto predeterminado a ser transformado a partir de la adición de nuevos valores en su sentido de uso (empleo) definido previamente.
- Entradas. Estriba en la incorporación del material básico y demás insumos a la serie de etapa concebida para provocar las modificaciones requeridas al material básico.
- Etapas sucesivas. Fases seguidas de modificación del material básico.
- Valores agregados. Son las nuevas propiedades añadidas, en virtud de las que el material básico adquiere otras cualidades.
- Salidas. Producto o productos que egresan del proceso con las propiedades preconcebidas para su uso (empleo).
- Su carácter flexible; significa que debe poseer la capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones de aplicación sin variar su esencia formativa del RH de la entidad referida.
- Su necesidad de actualización permanente; que sea flexible en el sentido de la condiciones del entorno conlleva que se hacia dentro se actualice necesariamente para ese propósito.
- Su respeto al medioambiente, significa que su concepción, ejecutoria y mejoramiento permanente estarán supeditados al respecto a los ecosistemas, con los que ha de convivir amigablemente.

A partir de los presupuestos asumidos se concibe como estrategia de capacitación un programa sobre la gestión de Recursos Humanos, constituido por determinadas partes y etapas.

Partes sustantivas del programa:

1. Fundamentación. Justificativa del programa.
2. Objetivos formativos (generales y específicos). Metas a lograr, global y por temas.
3. Plan temático. Relación de temas a desarrollar.
4. Aseguramientos. Distintos apoyos logísticos.
5. Autocontrol. Acción de control a sí mismo para aplicar medidas administrativas.

Etapas sustantivas del proceso de implementación del programa:

- I. Previa. Antes de su implementación, fase preparatoria.
- II. Trabajo de campo. Durante su implementación, fase intermedia.
- III. Retroalimentación. Después de implementación, fase final y premisa para el reinicio del ciclo.

1.7. Conclusiones parciales

El análisis bibliográfico hecho, así como sus resultados principales permiten arribar a las conclusiones parciales siguientes:

1. El programa de capacitación integrada en la Empresa de productos lácteos de Matanzas deviene tema de investigación, toda vez que a pesar de cumplirse las disposiciones y normativas vigentes persiste la carencia de una herramienta de instrucción sobre la Gestión de Recursos Humanos.
2. El estado del arte y de la práctica del objeto de estudio definido se calificó como desfavorable para la empresa de referencia, caracterizado, en lo fundamental, por la inexistencia de un curso especializado sobre el proceso de GRH, demanda creciente de preparación multilateral de la fuerza de trabajo, así como nuevas exigencias respecto a la cantidad y calidad de sus producciones y servicios; todo lo cual puede superarse con el desarrollo de un proyecto de investigación.
3. A pesar de constatar en la literatura y otras fuentes tratadas un vacío de solución apropiada para el problema definido, dichas fuentes aportan una amplia base de conocimientos acerca del tema, lo que permitió sistematizar

los principales antecedentes teóricos acerca de la Gestión de Recursos Humanos y su proceso de capacitación integrada, válido para el desarrollo de la presente investigación y la interpretación de sus resultados principales; de este modo, se da por cumplido el primer objetivo específico de la presente tesis.

Capítulo II. Diseño metodológico del programa de capacitación

A partir de los fundamentos teórico-metodológicos asumidos y sistematizados en el Capítulo I, concierne en esta sección del informe diseñar de forma metódica el programa de capacitación integrada del Recurso Humano perteneciente a la Empresa de productos lácteos de Matanzas, así como argumentar su pertinencia teórica, lo que representan sus objetivos específicos.

2.1. Generalidades de la empresa

La Empresa provincial de productos lácteos de Matanzas sita en la Carretera Central km 128 en el Naranjal; Matanzas inicia sus labores productivas el 14 de junio del año 1980 al terminar el proceso inversionista que abarcó más de 10 años. Es líder en el procesamiento de leche fresca y sus fundamentales derivados como queso, yogurt y en la elaboración de productos provenientes del frijol de soja.

Misión

Producir y distribuir una amplia gama de productos lácteos destinados a satisfacer de forma competitiva las exigencias de la población, con el empleo racional y efectivo de la ciencia y la innovación.

Visión

La empresa representa una entidad en progreso permanente, sus Recursos Humanos constituyen una fuerza generadora de los cambios requeridos de conformidad con las exigencias actuales y futuras previsibles. Entre los valores morales que comparten sus trabajadores destacan:

- La profesionalidad.
- El colectivismo.
- La laboriosidad.
- El compromiso político con la Revolución.
- El respeto al medioambiente.

Las actividades principales para la empresa son las siguientes:

- Realizar la compraventa de leche fresca.
- Producir, distribuir y comercializar leche fluida y en polvo, yogurt, helados, quesos, mezclas físicas alimenticias en polvo, hielo, bocaditos de helados, mantequilla y otros productos derivados de la leche y la soja.
- Comercializar producciones del resto de las empresas que comprenden el Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA) en la rama láctea.
- Como actividades secundarias, de apoyo y eventuales desarrollará las siguientes:
 - Transportación de trabajadores.
 - Alimentación a sus trabajadores, ya sea comedor obrero, comedor cafetería o cualquier otra variante.
 - Recreación con Gastronomía asociada esta, a trabajadores.
 - Alquiler o servicio de almacenes, locales, espacios y parqueo.

Principales producciones

- Helado de crema (con destino al turismo).
- Helado de leche.
- Yogur de coágulo.
- Soyur (yogur de soja aromatizado batido en bolsa).
- Queso fundido.
- Queso blanco.
- Cremas untables.
- Cresol (queso de crema).
- Mayonesa de soja (aderezo tipo mayonesa).
- Crema untable natural.
- Lactosa y (productos en polvo).
- Chocolé.
- Leche en polvo.
- Mezcla para batidos y refrescos.

Su organización básica se representa a través del organigrama siguiente:

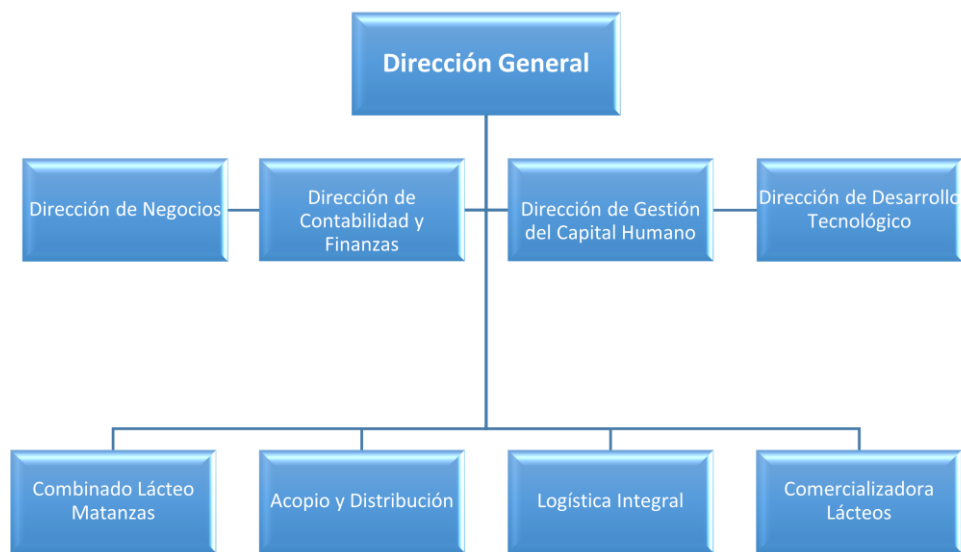


Figura 2.1. Estructura organizativa

Fuente. Elaboración propia.

2.2. Diagnóstico del proceso de capacitación del Recurso Humano

Diagnosticar es decir el estado presente de un objeto (Molina, 2020). Para esta fase investigativa fue muy importante definir el estado inicial de su objeto de estudio, de esta forma se pueden conocer sus insuficiencias y aciertos y, de acuerdo al comportamiento probable de determinados factores del entorno, para etapas próximas (pronóstico), establecer la estrategia a seguir con el programa. Para el cumplimiento de esta tarea se optó por desarrollar un análisis interno (debilidades y fortalezas), y otro análisis externo (amenazas y oportunidades), sin descartar otros procedimientos de similar eficacia.

Es significativo empezar aplicando alguna técnica de elaboración colectiva que facilite la mayor participación posible de personas relacionadas con el objeto y tema de estudios, no importa su nivel académico. Para definir el problema estratégico general y la solución estratégica general, se elaboró la matriz de

Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO). La lógica de la empresa sería convertir sus debilidades en fortalezas con el aprovechamiento de las oportunidades a fin de enfrentar sus amenazas.

Con la aprobación de la dirección de la empresa son convocados sus trabajadores a una actividad de intercambio de ideas acerca los factores DAFO. Se crearon las condiciones de bienestar, se seleccionaron tres anotadores y un trabajador encargado de medir el tiempo; asimismo, se determinó la asignación de un minuto para esbozar dos ideas por cada factor (1 por dos).

A partir de la acción anterior resultan un total de 57 ideas libres, de las cuales, teniendo en cuenta su contenido se redujeron al número de cinco por factor, con lo que se estructuró una matriz de doble entrada. Con ella se les solicitó a los expertos que ponderaran cada factor en una escala de 0 a 3 (fiable, *alpha* de *cronbach*: 0,869, con el empleo de la aplicación informática SPSS, versión 16.0)².

Las principales preguntas formuladas a los expertos para que ponderaran fueron:

- ¿Esta Debilidad aumenta esta Amenaza?
- ¿Esta Debilidad se transforma en Fortaleza con esta Oportunidad?
- ¿Esta Fortaleza disminuye esta Amenaza?
- ¿Esta Fortaleza aumenta con esta Oportunidad?

En el anexo 1 se muestra la matriz resultante.

Los principales resultados fueron como sigue:

Debilidades fundamentales:

1. Carencia de un curso sobre el proceso de GRH.
2. Insuficiente preparación de la fuerza de trabajo.
3. Fluctuación de técnicos operarios.

Fortalezas fundamentales:

1. Ápice estratégico con dominios de dirección

² Existen versiones más avanzadas, pero con esta se dio tratamiento correcto de los elementos investigativos con eficacia debida.

2. Permanencia acumulada en la entidad.
3. Empresas con tradición combativa

Amenazas fundamentales:

1. Exigencias mayores poscovid-19
2. La entrada de la empresa en una etapa de desarrollo superior.
3. La demanda de nuevas competencias en el mercado laboral.

Oportunidades fundamentales:

1. Posibilidades de servicios formativos de la Universidad de Matanzas.
2. Existencia de un grupo asesor del GEIA.
3. La actualización del modelo económico y social cubano de orientación socialista.

Problema estratégico general de la actividad formativa:

La carencia de un curso sobre el proceso de GRH, la insuficiente preparación de la fuerza de trabajo y la fluctuación de técnicos operarios; unido a las exigencias mayores poscovid-19, la entrada de la empresa en una etapa de desarrollo superior y la demanda de nuevas competencias en el mercado laboral; en su conjunto, favorecen los resultados insatisfactorios de la capacitación en la Empresa de productos lácteos de Matanzas.

Solución estratégica general del problema

El dominio en dirección del ápice estratégico de la empresa, la permanencia acumulada de personal en la entidad y su tradición combativa; unido a las posibilidades de servicios formativos de la Universidad de Matanzas, la existencia de un grupo asesor del GEIA y la actualización del modelo económico y social cubano de orientación socialista; en su conjunto favorecen el logro de resultados satisfactorios de la capacitación de la fuerza laboral en la Empresa de productos lácteos provincial.

El problema definido durante el diagnóstico develó un estado de **supervivencia** de la empresa en esta temática de trabajo; al relacionar en su desempeño

predominantemente debilidades y amenazas. La alta dirección de la entidad organizativa debe procurar con inmediatez convertir dichas debilidades en fortalezas con el aprovechamiento de las oportunidades de su contexto. Para lo anterior es recomendable desarrollar un pronóstico para perfilar con mayor acierto un programa de capacitación sobre la GRH.

2.2.1. Pronóstico para el proceso de capacitación del Recurso Humano

Con el empleo de los expertos seleccionados y miembros de la alta dirección de la empresa se procedió a estimar el pronóstico de los posibles escenarios de aplicación del programa de capacitación integrada para etapas posteriores de la entidad. Para este ejercicio existen diferentes técnicas, una de ellas es la de escenario intermedio (positivo-intermedio-negativo); para esta tesis fue la seleccionada, ya que reflejó con realismo el contexto más aproximado de actuación.

Escenario intermedio, posible comportamiento de sus factores claves:

Factor clave. Pertinencia teórica del programa.

- El programa reúne las condiciones básicas de aptitud, su estructura es proporcionada y efectiva, sus contenidos de actualidad y conveniencia dadas las condiciones de la empresa de referencia.
- Su caracterización permite que sea potencialmente distinguible entre otros de comparación.
- Es adecuadamente claro, entendible y modificable, sin afectar su esencia formativa.

Factor clave. Disponibilidad de aseguramientos:

- Se contará con un nivel razonable de los recursos esenciales, lo que garantizará el desarrollo del programa.
- La logística de la empresa responderá a los tipos de materiales imprescindibles durante cada ciclo de preparación integrada.
- La alta dirección de la empresa estará al corriente de los abastecimientos, la oportunidad y calidad de ellos.

Factor clave. Fluctuación laboral:

- La plantilla de la empresa permitirá la implementación racional del programa sin que ello afecte los planes productivos, se contará con variantes para asegurar la estabilidad laboral.
- La motivación de los trabajadores será un factor positivo en el logro de las metas fijadas.
- La retención de trabajadores en el programa será expresión del conjunto de factores de apoyo a ello; lo que ayudará al dominio creciente de la GRH-DPC a favor de otras estrategias desarrolladoras de la empresa.

2.3. Diseño del programa de capacitación integrada

Marx (1973) afirmó que una abeja puede ejecutar determinadas operaciones para la construcción de sus panales que, por su perfección, podría avergonzar a más de un maestro de obras. Sin embargo, la gran diferencia estaba en que el peor maestro de obras aventaja a la mejor abeja por el hecho de que, antes de ejecutar la construcción, la proyecta en su cerebro.

Esta ilustrativa fábula reafirma la importancia del diseño como acción previa a la ejecución de cualquier obra, si de éxito se trata.

El proceso de diseño del programa de capacitación integrada del Recurso Humano de la Empresa de productos lácteos de Matanzas se integra en tres momentos ejecutivos predominantes:

- Conformación. Consistente en la inclusión y ordenamiento de sus elementos sustantivos, de manera que favorezca su funcionalidad.
- Caracterización. Estriba en la determinación de los caracteres que lo definen y potencialmente lo distinguen de otros sistemas semejantes.
- Clasificación. Se trata de distribuir el sistema por clases, según determinados criterios; a mayor variedad de clases de pertenencia mayor compatibilidad con los sistemas de las clases.

Dichos momentos, solamente en su conjunto, proporciona la necesaria tipificación (Identificación) del programa que se proyecta.

El diseño se despliega siguiendo los presupuestos teórico-metodológicos asumidos en el capítulo anterior, tales como:

- Su carácter inclusivo.
- Su espacio participativo.
- Su exigencia de compromiso con los resultados.
- Su visión de sistema.
- Su enfoque de proceso.
- Su carácter flexible.
- Su necesidad de actualización permanente.
- Su respeto al medioambiente.

2.3.1. Conformación del programa

Como partes sustantivas del programa de capacitación integrada, se asumieron:

1. Fundamentación

Este componente está encargado de justificar el programa como patrón o medio para el cambio que se aspira obtener en la entidad objeto de estudio. Entre los elementos a considerar se incluyen:

- La necesidad de las transformaciones a lograr.
- Factores claves de éxito (internos y externos).
- Factibilidad existente y disponible, tales como:
 - Humanas.
 - Informativa.
 - Materiales.
 - Financieras.
 - Horizonte temporal proyectado.

1.1. Misión

Consiste en la razón de ser de la entidad objeto de estudio, su encargo social; desde un enfoque operacional para su mejor comprensión por parte de los sujetos de implementación y supervisores.

Para la misión se deben tener presente exigencias como:

- Precisión; que la idea central se exprese de forma inequívoca.
- Brevedad; que durante su exposición se emplee la menor cantidad de oraciones o renglones posible; que sea concisa.
- Sencillez; que la forma lingüística usada asegure la comprensión debida.
- Que abarque a todos los implicados; que en su dominio conceptual incluya a todos los componentes organizativos esenciales.
- Perdurable; que tenga vigencia a corto, mediano y largo plazo, mientras se justifique razonablemente.

1.2. Visión

La visión representa el modo de satisfacer la misión, expuesta desde el presente. Destaca los valores que para ello se comparten. La visión proyectada, significa activar la sinergia de grupo, que cada integrante se sienta parte substancial de la organización; es que todos entiendan con claridad los objetivos a conseguir y orienten su comportamiento.

2. Objetivos formativos

Este componente demarca las metas a lograr, con el programa y con sus temas integrantes. El total de los objetivos temáticos (específicos) debe ser equivalente al objetivo general del programa. Debe observarse una derivación gradual y apropiada; igualmente se exige que sean: claros, precisos, retantes, evaluables.

3. Plan temático

Es el compendio de tipos de contenidos instructivos-formativos a desarrollar en el proceso de enseñanza-aprendizaje en su ambiente de factibilidad; de forma indistinta, se puede desagregar sucesivamente en subtemas.

4. Aseguramientos

Los aseguramientos son el universo de recursos e insumos indispensables para el funcionamiento y logro de los objetivos del programa; deben caracterizarse por su oportunidad, calidad y sostenibilidad. Para esta tesis se dividen convencionalmente en:

- Tangibles: equipos, herramientas, material gastable.
- Intangibles: motivaciones, convicciones, valores.

Durante su implementación deben integrarse en:

- Tarea;
- operaciones, y
- tecnología.

5. Autocontrol

El autocontrol es una acción de control interno; es verificar en qué magnitud y sentido lo concebido y ejecutado se corresponde con lo percibido y medido; ello permite a partir de datos estadísticos acumulados tomar decisiones administrativas correctivas o la generalización de buenas prácticas.

Desde una mirada operativa, el programa estructurado exige un procedimiento de implementación de modo que ilustre metodológicamente su realización; para tal propósito se concibieron etapas inherentes.

Etapas sustantivas del proceso de implementación del programa:

I. Etapa previa

Consiste en crear las condiciones suficientes para el desarrollo de la etapa de trabajo de campo. Primero se forma un equipo de trabajo cuyos miembros deben estar suficientemente preparados para la aplicación y supervisión del programa.

Entre sus exigencias se incluyen:

- Dominio del programa y etapas de aplicación.
- Planificación de las tareas.
- Definición de un cronograma general de trabajo.
- Coordinación de los recursos disponibles y existentes.
- Disponibilidad de medios de procesamiento de información (TICs).

Indicadores:

- Dominio del programa y demás documentos del proceso enseñanza-aprendizaje.

- Calificación de los sujetos aplicadores.
- Grupo (o grupos) de trabajadores a capacitar.
- Condiciones de los locales (docentes y anexas).
- Planes de clases y medios auxiliares de aprendizaje.

II. Etapa de trabajo de campo

En esta etapa se ejecuta el plan temático y demás tareas específicas pensadas y consensuadas para la capacitación del personal planificado; también se controla la gestión mediante los indicadores definidos.

Su estructura básica sería:

1. Fundamentación.
2. Objetivos formativos.
3. Plan temático.
4. Aseguramientos.
5. Autocontrol.

Indicadores:

- Cumplimiento del horario del día.
- Sostenibilidad de las condiciones de seguridad y salud.
- Evaluaciones parciales y finales de la capacitación.

III. Etapa de retroalimentación

Consiste en una práctica de información sobre el estado y consecuencias de las acciones ya ejecutadas, de modo que luego de su valoración oportuna permita depurar las más importantes vivencias (positivas y negativas). Entre sus acciones se incluyen (básicamente):

- Crítica a los indicadores decididos.
- Colección de experiencias.
- Análisis de experiencias.
- Síntesis de experiencias.

- Intercambio de experiencias.
- Toma de decisiones de forma colectiva.

Este es el ordenamiento metodológico que se le da al programa, su concreción se muestra como sigue:

Programa de capacitación integrada del Recurso Humano para la Empresa de productos lácteos de Matanzas (aspectos esenciales)

1. Fundamentación

La Empresa de productos lácteos de Matanzas está enfrascada en un proceso de modernización de su modelo de trabajo a fin de responder a las nuevas exigencias de trabajo en condiciones donde la actualización del modelo económico y social cubano de construcción socialista, la Tarea ordenamiento y los lineamientos derivados del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, en su conjunto demarcan un escenario de transformaciones donde la ciencia y la innovación tecnológica adquieren un protagonismo especial.

El presente programa de capacitación integrada centrado en la gestión de los Recursos Humanos de esta entidad es expresión cabal de los esfuerzos que se acometen por proveerles a los trabajadores toda la preparación posible a favor de sus competencias laborales en esta etapa de novedades en su gestión en estrecho vínculo con la Universidad de Matanzas.

2. Objetivos formativos

General

1. Profundizar en los contenidos relativos a las diferentes funciones de la Dirección de Recursos Humanos, como vía para potenciar las capacidades distintivas y la competitividad de los Recursos Humanos en la empresa.
2. Desarrollar actitudes y habilidades para la conducción del factor humano en la organización que permitan una mayor eficacia en su actividad profesional con un enfoque interdisciplinario.

3. Plan temático

Tema I. Generalidades de la capacitación

- Diagnóstico de las necesidades particulares de aprendizaje.
- Motivaciones y expectativas.

Tema II. La gestión del Recurso Humano (GRH)

- Antecedentes.
- Rasgos de la moderna gestión del Recurso Humano en Cuba.
- Modelo GRH-DPC.

Tema III. Estudio de los subprocesos de la GRH-DPC

- Tecnologías de la GRH-DPC.
- Herramientas para el análisis de la GRH-DPC.
- Taller integrador conclusivo.

Prescripciones metodológicas³:

Durante las clases y en armonía directa con la concepción de "aprender haciendo", deberá hacerse un uso apropiado de los métodos productivos de enseñanza para los que se recomienda que algunas actividades sean preparadas y presentadas por los propios trabajadores de la empresa al resto del colectivo del o de los grupos constituidos.

En el estudio de casos, resulta importante establecer la relación entre los aspectos teóricos y los prácticos, y su vínculo con las problemáticas actuales de la empresa como vía de sistematización del aprendizaje. Las investigaciones puntuales sobre aspectos del programa permitirán a los trabajadores una preparación integradora de múltiples aspectos sobre la GRH-DPC.

Las acciones y resultados de los involucrados en este proceso de capacitación serán incluidos es la evaluación del desempeño de los involucrados.

4. Aseguramientos

Los aseguramientos en general será un aspecto a seguir por parte de la dirección de la empresa y departamentos; se debe garantizar la:

- Oportunidad. Su presencia en el momento que se necesite.

³ Aproximación al programa de la asignatura GRH.

- Calidad. Que satisfaga, con sus propiedades de estado, las expectativas generadas.

5. Autocontrol

Es una acción retrospectiva de análisis de todo lo hecho en el proceso de despliegue del programa.

Entre las acciones se incluyen:

- Crítica a los indicadores fundamentales del sistema diseñado.
- Disciplina metodológica. En cuanto a:
 - Oportunidad de los recursos disponibles.
 - Preparación individual de los miembros del equipo de trabajo para la tarea comprometida.
 - Capacidad para la introducción de las mejoras decididas.
 - Motivación por los resultados empresariales.
 - Promoción del cuidado al medio ambiente.
 - Función reguladora de los valores morales.
 - La ética profesional.
 - Colección de experiencias.
 - Toma de decisiones de forma consensuada.

El autocontrol representa una acción cultural de los sujetos de este programa. Los tipos fundamentales serán:

- Sistemáticos. Cada jornada de preparación.
- Periódicos. Mensualmente se valorará el estado de cumplimiento de esta herramienta.
- Final. Al cierre de un ciclo de preparación.

De esta manera queda conformada esta herramienta de capacitación con el propósito integrador de sus contenidos y prácticas.

2.3.2. Caracterización del programa

El segundo momento de este capítulo corresponde con la caracterización del programa anteriormente conformado, lo que es fundamental para este Trabajo de

diploma, es acertado proceder a su caracterización, tarea que permite especificar los aspectos esenciales de la herramienta de capacitación conformada. Se

examinó la literatura disponible sobre el tema, se logró acopiar criterios y variables de diferentes autores. El algoritmo general seguido resultó como sigue:

- I. Análisis y ajuste de las variables definidas en la bibliografía y otras fuentes consultadas.
- II. Selección del panel de expertos.
- III. Definición de las variables que mejor caracteriza al programa conformado.
- IV. Validación mediante pruebas estadísticas de los resultados obtenidos.
- V. Presentación de las variables que caracterizan apropiadamente al programa.

Cada paso se trata seguidamente:

I. Análisis y ajuste de las variables definidas en la bibliografía y otras fuentes consultadas.

Se tomó como referencia los criterios encontrados en las fuentes consultadas (Alhama, 2013; Ávila, 2015; Hernández, 2014; Parra, 2005; Ponjuán, 2006), así como la experiencia del autor de esta tesis durante la investigación de trabajos de curso de años precedentes, se preseleccionó un conjunto de variables que mejor concuerdan con el objeto de estudio de la tesis a fin de que fueran valoradas por el grupo de expertos; las variables fueron:

1. Proyección a proceso. Quiere decir que la concepción se concibe una sucesión de etapas las que incorporan gradualmente nuevos valores al material básico y al final se obtiene un producto integrado como salida principal.
2. Perspectiva estratégica. Se aspira lograr objetivos notables a largo plazo, de beneficio capital para la entidad.
3. Visión de sistema. Significa que todos los componentes del conjunto interactúan sinérgicamente por el o los objetivos fijados en el programa.
4. Consideración del entorno (interno y externo). Significa que el programa está en constante relación de intercambio con su inmediato (interno y externo).

5. Retroalimentación. El sujeto principal del programa (el equipo de trabajo) procura la información real que le advierta sobre el proceso de trabajo, los aciertos y desacierto; para reforzar los primeros y suprimir los segundos.
6. Pensamiento de mejoras sistemáticas. Permanentemente se estará identificando las debilidades relevantes, se les dará un tratamiento adecuado y ello posibilitará un próximo saldo de mejora del programa y su efecto formativo.
7. Economía. Su implementación es factible con un mínimo de recursos materiales, financieros y humanos; el despliegue de iniciativas con lo disponible es la clave de éxito.
8. Reciclaje. Consiste en su potencialidad de reiniciar su ciclo de aplicación, con las nuevas experiencias.
9. Interdisciplinariedad. Estriba en la acción interactiva de diferentes disciplinas y temas durante el trabajo de campo.
10. Aplicación metodológica. Se enmarca en conceptualizar un proceso para la implementación cíclica y ascendente.
11. Participación activa de su objeto. Durante el despliegue, sus educandos pueden brindar sus experiencias comprometidas con el mejor cumplimiento de los objetivos trazados.
12. Pluridimensionalidad. El trabajo de instrucción y, por tanto, su efecto formativo han de observarse desde distintas dimensiones o puntos de vista para su análisis y mejoramiento.

II. Selección del grupo de expertos para la valoración de las variables

Existen varios procedimientos para seleccionar el panel de expertos, desde criterios distintos, entre ellos el basado en:

- La autoevaluación de los candidatos a expertos.
- Las capacidades evaluadas a los candidatos a expertos.
- La evaluación que se le hace a los candidatos a expertos.

Por su contenido y factible despliegue se seleccionó el primer criterio (Polledo, 2011; Ramírez, 2019).

Procedimiento básico:

1. Se entendió como candidato a experto al personal universitario o trabajador con vasta experiencia con posibilidades de dar valoraciones relacionadas con el problema objeto de estudio y hacer recomendaciones sobre el modo de mejorar la capacitación en GRH.
2. Se desarrolló un análisis de la calificación académica y experiencia de cada candidato, a partir de su actividad profesional, así como su real posibilidad de participación en las consultas previstas; después se les explicó la relevancia y objetivos de la tarea.
3. La próxima acción consistió en determinar el coeficiente de competencia (K) para lo que se les aplicó un cuestionario, compuesto por dos partes complementarias: la primera, se le solicitó evaluar a cada especialista su nivel de conocimiento que consideraba tener sobre el tema de investigación (Kc). En la segunda parte, se le invitó a que evaluara el nivel de influencia (argumentación, Ka) de las fuentes que sostenían sus conocimientos y condición de especialista en el tema. Como condición para seleccionar cada experto su coeficiente de competencia debía ser mayor que 0,80 (en una escala de 0 a 1). De una lista inicial de 15 candidatos, nueve obtuvieron valores superiores al fijado, el promedio del grupo fue de 0,88 (0,883).

III. Definición de las variables que mejor caracterizaban al programa de capacitación

Teniendo en cuenta sus posibilidades de trabajo a distancia y forma de cálculo, se decidió aplicar el método Delphi por rondas (variante del método panel de expertos).

En la primera ronda se les envió a los miembros del panel de expertos el listado de las 12 variables preseleccionadas, para que opinaran si eran suficientes para caracterizar al programa; asimismo, que realizaran una votación: evaluar con 1 aquellas que aceptaban y con 0 las que rechazaban (escala fiable).

En la segunda ronda se les mostró la lista de las variables que resultaron de la ronda anterior, para expresaran su consideración.

En el transcurso de las consultas, los expertos incorporaron dos variables nuevas:

- Papel de la motivación de los educandos. El programa es exitosamente posible si sus alumnos realmente se interesan por los temas y su influencia formativa (13).
- Compromiso con la Tarea vida. Como parte de las acciones que realiza cuba por mitigar los efectos del cambio climático, es importante que se influya en la educación medioambiental de los cursistas. (14).

Seguidamente se calculó el coeficiente de concordancia de cada variable por medio de la expresión:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) \times 100$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de votos negativos.

Vt: cantidad total de votos (número de expertos).

Para que las variables fueran seleccionadas, se fijó un Cc mínimo de 85,00 % de los expertos.

Finalmente, de las 14 variables, la lista quedó reducida a 10.

IV. Validación de los resultados obtenidos mediante pruebas estadísticas

Se entiende por la validez de una medida (cuantitativa o cualitativa) al grado en que el proceso de medición es eficaz; por consiguiente, en tal nivel queda libre de errores, tanto sistemáticos como aleatorios. Como hipótesis nula (Ho) de la prueba se estableció que la importancia de las 10 variables seleccionadas era la misma, lo que no expresa un adecuado ordenamiento. Si la significación del error es mayor que 05,00 % se acepta la hipótesis; de lo contrario se rechaza.

La significación obtenida fue de 04,68 % (para un 95, 00 % de confianza), por lo que se rechaza la hipótesis planteada (Ho); entonces, las 10 variables no tienen la misma importancia, lo que permite evaluar su nivel de influencia.

El próximo aspecto en el tratamiento es precisar el orden de importancia de cada variable, como característica del programa de capacitación diseñado; para ello se acudió al coeficiente de concordancia Kendall (variante del método panel de expertos). Este método tiene las ventajas de su fuerte componente estadístico y adecuada sensibilidad. Con el cálculo del factor de comparación **T** se puede verificar las variables fundamentales y definir su ordenamiento; mientras que con el coeficiente de concordancia Kendall, **W**, el nivel de coincidencia de los expertos, en su conjunto. La expresión utilizada fue:

$$W = \frac{12 \sum (a_i - T)^2}{m^2(K^3 - K)} \times 100$$

Donde:

W: Coeficiente de concordancia (se acepta la concordancia de los expertos si el resultado es igual o mayor al 50,00 %).

T: Factor de comparación (las variables fundamentales son aquellas que tienen una $\sum a_i$ menor o igual a **T**)

m: Cantidad de expertos

K: Cantidad de atributos (variables)

Asimismo:

$$T = \frac{\sum \sum a_{ij}}{K}$$

El coeficiente Kendall presentó un valor de 58,97 %, mayor que el mínimo exigido por el método, por lo que se afirma que existe concordancia entre los expertos con el orden dado a las variables, anexo 2; este resultado concuerda con la respuesta obtenida por la variante Delphi, en cuanto a cantidad de variables.

V. Presentación de las variables que caracterizan al programa de capacitación conformado.

Las variables finalmente seleccionadas, en orden de ponderación, fueron como sigue:

1. Proyección a proceso.
2. Aplicación metodológica.
3. Perspectiva estratégica.
4. Retroalimentación.
5. Participación activa de su objeto
6. Pensamiento de mejoras sistemáticas
7. Visión de sistema.
8. Interdisciplinariedad.
9. Consideración del entorno (interno y externo).
10. Reciclaje.

Coherentemente con el principio de *Pareto*, con las dos primera variables (vitales) ponderadas por los expertos pudiera caracterizarse el programa de capacitación con un 80,00 % de confianza; resultado importante y de significación investigativa.

2.3.3. Clasificación del programa

Constituye el tercer momento del proceso de obtención y distinción del programa. Se asumió por clase al grupo de objetos que tienen determinado rasgo común; de modo que para que un objeto pertenezca a una clase es necesario y suficiente tener el rasgo que la distingue. Entonces, la clasificación es la distribución de los elementos por clase, y en ello tiene que ver su semejanza. Una población de elementos puede ser clasificada de distintas maneras, según el criterio de clasificación que se decida, lo que explica la existencia de diversas formas de clasificar los objetos y, por tanto, el programa de capacitación para la empresa de productos lácteos de Matanzas.

Para el correspondiente análisis son seleccionados cinco criterios, los que integralmente favorecen la acción y efecto de tipificar el sistema conformado, en concordancia con Ramírez (2019):

1. Su representatividad:
 - Icónico. Si las clases que generan este enfoque son imagen a través de la cual se puede significar un programa.

- Analógico. Cuando incluye por semejanza las relaciones de sucesión o jerárquicas
 - Simbólico. Si contempla los flujos y estados mediante alguna alegoría gráfica compatibilizada previamente.
2. Modo de ser tratado.
- Implícito. Cuando carece de atención evidente.
 - Explícito o evidente. Cuando constituye objeto preferencial de estudio y por tanto se aplican las herramientas de análisis requeridas.
3. Su actividad sujeto-programa-objeto:
- Activo. Si entre estos tres componentes sistémicos se identifica una relación significativa, en uno solo sentido.
 - Interactivo. Si entre estos tres componentes sistémicos se identifica una relación significativa, en uno y otro sentido. Si regularmente ocurren influencias recíprocas (interinfluencias).
 - No activo. Si en el programa carecen de actividad mutua, están aislados entre sí.
4. Su frecuencia de aplicación:
- Eventual, si es imposible o poco probable obtener el resultado esperado.
 - Periódico, si el lapso de aplicación cubriera un espacio de tiempo relativamente grande pero cesa al cabo del mismo.
 - Permanente, si por su impacto se incorpora a la cultura de trabajo de la empresa, con arreglo a los escenarios cambiantes.
5. Su relación con el entorno:
- Abierto. Si intercambia algún recurso con su entorno inmediato.
 - Cerrado. Si carece de relación con su medio inmediato.

A continuación se presenta un cuadro resumen del tratamiento taxonómico dado al programa de capacitación.

Tabla 2.2. Clasificación del sistema de programa de capacitación desde distintos criterios

Fuente. Aproximación a Ramírez, 2019.

Criterio de clasificación	Clases	Clase del programa
Representatividad	Icónico Analógico Simbólico	Analógico
Modo de ser tratado	Implícito Explícito	Explícito
Actividad sujeto-programa-objeto	Activo Interactivo No activo	Interactivo
Frecuencia de aplicación	Permanente Periódico Eventual	Permanente
Relación con su entorno	Cerrado Abierto	Abierto

Al particularizar el programa de capacitación por su clase, y de acuerdo con los aspectos tratados en este acápite, el mismo es:

- Analógico; porque representa las regularidades esenciales del programa de capacitación de la Empresa de productos lácteos de Matanzas.
- Explícito; porque manifiesta su existencia, estructura, programa de capacitación y mejoramiento continuo.

- Interactivo; porque la triada sujeto-programa-objeto mantiene una interinfluencia precisa como unidad dialéctica en pos de los objetivos fijados, en sus circunstancias.
- Permanente; porque se incorpora progresivamente a la cultura organizativa para formar parte de su sistema de trabajo y enriquecerlo de forma permanente.
- Abierto; porque durante su concepción, y despliegue tiene en cuenta el necesario e inevitable intercambio que acontece con su entorno específico.

Por consiguiente, el programa es teóricamente pertinente y factible su implementación práctica para las condiciones de la Empresa de productos lácteos de Matanzas.

2.4. Conclusiones parciales

Al valorar los resultados obtenidos a partir de las diferentes acciones investigativas desarrolladas en este capítulo, se concluye que:

1. Teniendo en cuenta las tareas realizadas durante el desarrollo de esta parte de la tesis, la estructura y consistencia lógica, así como la coherencia de sus partes y etapas de despliegue, puede afirmarse, que queda correctamente diseñado en concordancia con los presupuestos asumidos, por lo que se da por satisfecho el segundo objetivo de este Trabajo de curso.
2. La consideración de criterios de apropiada eficacia, el empleo de técnicas estadísticas para el trabajo con los expertos (coeficiente de competencia, la utilización de la matriz DAFO durante el diagnóstico), así como los resultados de la caracterización y clasificación del programa conformado, en su conjunto, constituyen argumentos suficientes para valorar la pertinencia teórico-metodológica de esta herramienta de capacitación, así como la condición de factible su aplicación práctica, con lo que se da cumplimiento al tercer objetivo específico de la tesis.
3. En el transcurso del capítulo y cada uno de sus epígrafes fue posible advertir aspectos de importancia aún por estudiar y poner en función de la capacitación

integrada en la empresa de referencia, esta situación que será objeto de estudio y próximas investigaciones.

Conclusiones generales

Después de cumplir las tareas investigativas concebidas para este Trabajo de curso y teniendo en cuenta sus resultados fundamentales es posible precisar las conclusiones generales siguientes:

1. Se constató un volumen importante de fuentes que trataban acerca de la preparación en empresas, sin embargo como resultado del estudio previo efectuado se comprobó la necesidad y el espacio para investigar sobre el Recurso Humano y su gestión (GRH) en la Empresa provincial de productos lácteos de Matanzas, por lo que se definió como el objeto de estudio de la presente investigación.
2. El conjunto de factores que expresaban la insatisfacción por la carencia de un programa temático-instructivo sobre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la entidad de referencia, así como el estado de supervivencia establecido durante su diagnóstico, corroboran que el problema investigativo delimitado para esta investigación es correcto tanto en el orden teórico, práctico, como metodológico.
3. El estudio hecho a diferentes fuentes disponibles, unido a la experiencia acumulada en la empresa y en la provincia, permiten sistematizar determinados presupuestos teórico-metodológicos para la elaboración de un programa de capacitación integrada; su conformación, caracterización y clasificación, posibilitaron satisfacer las preguntas científicas formuladas, dar cumplimiento al objetivo general de la investigación y responder su problema investigativo.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación y con el propósito de perfeccionar los elementos estudiados, se formulan las recomendaciones principales siguientes:

1. Reconocer un periodo de prueba y ajuste durante el cual se implemente controladamente el programa elaborado con mira a enriquecer los argumentos de factibilidad y eficacia en las condiciones reales de la empresa.
2. Proponer a la dirección de la entidad temáticas afines a la investigación que posibiliten mostrar los vínculos indudables del programa con los demás subsistemas de trabajo de la GRH para sus actuales y futuras condiciones.

Bibliografía

- Acosta, V., Ramos, Pineda, Rosabal, Benítez, & de Armas, R. (2020). La superación de directivos de la Administración Pública en el Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(2), 165-178.
- Agut, S. (2000). *Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones turísticas: el papel de la formación*. Universitat Jaume I.
- Barbu, I., Popescu, D., Stegaroiu, I., & Valentin, I. (2010). *Personal development—connecting element between human resource and career development*. Paper presented at the Recent Advances In Business Administration Proceedings Of The 4th WSEAS International Conference On Business Administration (ICBA'10). University Of Cambridge, Uk February 20-22.
- Bravo, J. (2018). Programa Estratégico para optimizar la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 86365 “Pedro Paulet Mostajo”, Distrito de Paucas, Provincia de Huari, Departamento de Ancash, Año 2014.
- Buffa, Y. (2019). *Comunicación interna entre equipos de trabajo de la institución "Casa del joven"*.
- Carter, R. (2005). The history and prehistory of pearling in the Persian Gulf. *Journal of the Economic and Social History of the Orient*, 48(2), 139-209.
- Cooper, J. T., Stanley, L. J., Klein, H. J., & Tenhiälä, A. (2016). Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements: Implications for work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 149-165.
- Cuesta, A. (2019). Tecnología de gestión de Recursos Humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9(3), 699.
- Chiavenato, I. (2018). *Parte 1 Introducción a la Teoría General de la Administración*: Brasil: Mc Graw Hill.
- Díaz, M., & Lima, T. (2008). Cuadro de mando integral para la gestión de los Recursos Humanos. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 4.

- Feldman, K., & Kinsella, K. (2005). *Narrowing the language gap: The case for explicit vocabulary instruction*. Scholastic.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691-699.
- Fleitas, F., Robaina, D., Cedeño, S., Fleitas, M., & Toledo, R. (2019). Estudio del comportamiento de las universidades cubanas en el Ranking SCImago. *Revista Cubana de Ingeniería*, 10(2), 59-64.
- García, J. (2018). La Administración Estratégica de Peter Drucker como Programa de Capacitación para La Elaboración del Proyecto Educativo Institucional de La IE Nuestra Señora de Fátima del Distrito de Chiclayo.
- García, J. P. (2015). Documentación del sistema productivo de la empresa Moldiplast Ltda.
- Hernández, I., Fleitas, M., & Salazar, D. (2011). Inventario de conocimientos del sistema de gestión integrada de capital humano referenciado en las normas cubanas 3000: 2007. *Ingeniería Industrial*, 32(2), 132-140.
- Kirkpatrick, D. (2013). Kirkpatrick four levels. *Newnan: Kirkpatrick Partners*, 201, 22-23.
- Latorre, M. (2011). *La gestión de Recursos Humanos y el desempeño laboral*.
- Maier, R., & Thalmann, S. (2007). *Describing learning objects for situation-oriented knowledge management applications*. Paper presented at the 4th Conference on Professional Knowledge Management Experiences and Visions.
- Marín, S., Berrocal, F., & Quero, M. (2002). Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización*(28).
- Marrero, C. E. (2002). Propuesta para la gestión de la formación de los Recursos Humanos en instalaciones hoteleras. *Ingeniería Industrial*, 23(2), 8.
- Martín, K. (2008). Administración de Recursos Humanos.

- McKenna, G., Baxter, G., & Hailey, T. (2017). E-portfolios and personal development: a higher educational perspective. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (1999). Logic models: a tool for telling your programs performance story. *Evaluation and program planning*, 22(1), 65-72.
- Meza, A., Pérez, Y., & Barreda, B. (2002). Comunidades Virtuales de Aprendizaje como herramienta didáctica para el apoyo de la labor docente. *Recuperada el*, 22.
- Nieto, S. (2003). *Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones turísticas: el papel de la formación*. Universitat Jaume I.
- Pérez, J. (2016). Análisis crítico de un documento normativo. Norma Cubana 3000. *Ciencias Holguín*, 22(3).
- Perl, D. P., Daoud, A. I., & Lieberman, D. E. (2012). Effects of footwear and strike type on running economy. *Med Sci Sports Exerc*, 44(7), 1335-1343.
- Ramos, R. (2018). Diseño de Un Programa de Capacitación para Directivos del Instituto Superior Tecnológico Público "Manuel Núñez Butrón", basado en el Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, para Desarrollar Capacidades y Habilidades En Los Directivos, Juliaca, Año 2011.
- Ransom, M., Bigham, J., Smeck, N., & Jaynes, W. (1988). Transitional Vermiculite-Smectite Phases in Aquifers of Southwestern Ohio. *Soil Science Society of America Journal*, 52(3), 873-880.
- Rodríguez, A., Fornaris, C., & Martínez, C. (2005). Una mirada a los orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14.
- Sosa, L. (2012). *Estrategia para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002: 2007 y el Decreto 281 en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD)*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Stefan, V., Duica, M., Coman, M., & Radu, V. (2010). Enterprise performance management with business intelligence solution. *Recent Advances in Business Administration*.

Vieira, C. (2014). Gestión de Recursos Humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio laboral revista Venezolana*, 7(14), 23-33.

Anexos

Anexo 1. Matriz resultante de la consulta a los expertos seleccionados

Fuente. Elaboración propia.

	Amenazas							Oportunidades						
	1	2	3	4	5	s/t	1	2	3	4	5	s/t	T	
Debilidades	1	1	1	3	3	1	9	2	3	2	3	1	11	20
	2	0	3	1	2	1	7	0	0	0	2	1	3	10
	3	3	1	0	3	0	7	1	3	1	2	1	8	15
	4	1	0	1	2	1	5	1	1	1	1	1	5	10
	5	1	0	2	3	1	7	1	0	0	2	3	6	13
	s/t	6	5	7	13	4	35	5	7	4	10	7	33	
Fortalezas	1	1	0	2	2	0	5	1	1	3	0	3	8	13
	2	3	0	0	2	1	6	2	0	1	3	2	8	14
	3	0	3	1	2	2	8	0	1	0	0	2	3	11
	4	1	0	1	1	0	3	1	1	1	2	0	5	8
	5	2	1	2	1	0	6	0	3	3	1	0	7	13
	s/t	7	4	6	8	3	28	4	6	8	6	7	31	
	T	13	9	13	21	7		9	13	12	16	14		

Debilidades principales:

1. Carencia de un curso sobre el proceso de GRH.
2. Desnivel técnico profesional de operarios y directivos.
3. Insuficiente preparación de la fuerza de trabajo.
4. Motivación por objetivos en niveles insatisfactorios.
5. Fluctuación de técnicos operarios.

Fortalezas fundamentales:

1. Permanencia acumulada en la empresa.
2. Ápice estratégico con dominios de dirección.
3. Fuerza juvenil emergente.
4. Disponibilidad de medios informáticos.
5. Empresas con tradición combativa.

Amenazas fundamentales:

1. La entrada de la empresa en una etapa de desarrollo superior.
2. Inestabilidad en las entregas de materiales.
3. La demanda de nuevas competencias en el mercado laboral.
4. Exigencias mayores poscovid-19.
5. Variabilidad de los precios de materias primas.

Oportunidades fundamentales:

1. Ventajas del nuevo sistema de estimulación salarial
2. La actualización del modelo económico y social cubano de orientación socialista.
3. Posibilidades de exportaciones de producciones y servicios.
4. Posibilidades de servicios formativos de la Universidad de Matanzas.
5. Existencia de un grupo asesor del GEIA.

Anexo 2. Votación de los expertos para determinar el orden de las variables durante la caracterización de los sistemas. Variante *Kendall*

Fuente. Elaboración propia.

K \ E	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum ai$	$\sum ai-T$	$(\sum ai-T) * (\sum ai-T)$
1	2	9	13	2	2	1	2	1	10	42	-43,11	1858,57
2	7	7	7	4	7	7	11	7	7	64	-21,11	445,68
3	1	2	1	1	1	2	1	5	1	15	-70,11	4915,57
4	11	15	11	11	8	16	16	16	17	121	35,89	1288,01
5	5	5	5	7	5	9	13	2	5	56	-29,11	847,46
6	4	4	18	3	4	4	4	6	3	50	-35,11	1232,79
7	9	1	9	9	10	4	9	9	9	69	-16,11	259,57
8	16	11	17	16	14	10	7	16	4	111	25,89	670,23
9	15	17	16	17	16	13	17	17	14	142	56,89	3236,35
10	10	10	10	6	11	8	10	10	2	77	-8,11	65,79
11	6	6	6	5	6	6	6	8	6	55	-30,11	906,68
12	12	12	12	12	15	12	5	12	12	104	18,89	356,79
13	13	13	2	13	13	3	15	13	13	98	12,89	166,12
14	14	16	14	14	12	14	14	14	15	127	41,89	1754,68
15	17	14	15	15	9	15	12	15	11	123	37,89	1435,57
16	3	3	3	18	3	17	3	4	3	57	-28,11	790,23
17	18	18	4	10	17	18	18	18	18	139	53,89	2904,01
18	8	8	8	8	18	5	8	11	8	82	-3,11	9,68
										1532		23143,78

T= 85,11

W= 58,97