

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ  
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS

CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES EN LA COMERCIALIZACIÓN EN LA  
UNIDAD COMERCIALIZADORA DE TABACO EN RAMA

Tesis en opción al título académico de  
Máster en Procesos Formativos y Desarrollo Profesional

Autora: Lic. Lianet Meilán Companioni

Sancti Spíritus, 2021

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ  
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS

CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES EN LA COMERCIALIZACIÓN EN LA  
UNIDAD COMERCIALIZADORA DE TABACO EN RAMA

Tesis en opción al título académico de Máster en Procesos Formativos y  
Desarrollo Profesional

Autora: Lic. Lianet Meilán Companioni

Tutora: Dr. C. Niurka de las Mercedes González Acosta. P.T

Sancti Spíritus, 2021

## **AGRADECIMIENTO**

Dedico a:

- A mis padres, mi esposo, mi hija y familiares que me han apoyado e impulsado a seguir superándome profesionalmente.
- A mis profesores, amigos, compañeros de trabajo y a otras personas que siempre han puesto fe en mi desempeño profesional.
- A nuestra Revolución Socialista que hizo posible, mi desarrollo intelectual y profesional, con su líder, nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.

## **PENSAMIENTO**

“...El dirigente de una institución pública debe poseer en el más alto grado...conocimientos científicos y técnicos bastante sólidos, como para controlar su trabajo...”. Lenin

## Resumen

La capacitación representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan; dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo con un mayor y mejor conocimiento de calidad e incluso ocupar cargos y responsabilidades en los centros o en otras entidades fuera del ámbito profesional. La tesis tiene como objetivo proponer un programa de capacitación a los trabajadores de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico. El resultado fundamental de la investigación confirma la efectividad del programa al contribuir con el mejoramiento de la calidad del trabajo en la comercialización de tabaco en rama. Para el desarrollo de la tesis se utilizaron como principales métodos del nivel teórico el analítico – sintético, histórico - lógico y el inducción-deducción y del empírico la encuesta, la observación científica, el análisis de documentos y la experimentación en su variante de pre experimento; además, herramientas matemático-estadístico para los valores absolutos y relativos.

**Tabla de contenido**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO .....</b>	<b>8</b>
1.1. Proceso de capacitación en la Gestión Integrada de Capital Humano.....	8
1.2. Aspectos fundamentales en el proceso de capacitación de las empresas cubanas. ....	20
1.3. Elementos del proceso de capacitación de los trabajadores en la comercialización para su desempeño profesional. ....	28
<b>CAPÍTULO 2: PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE TABACO EN RAMA .....</b>	<b>36</b>
2.1. Resultados del diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en los procesos de comercialización del tabaco en rama.....	36
2.2. Propuesta del programa de capacitación para la preparación de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama. ....	43
2.2.1. Programa de capacitación para la preparación de los trabajadores de la comercialización del tabaco en rama. ....	49
2.3. Análisis de los resultados después de la aplicación de la propuesta.....	55
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>

## INTRODUCCIÓN

La globalización cada vez se convierte en un factor determinante debido a que para poder ser competitivos se tienen que desarrollar estrategias que estén acordes y al nivel de las demás empresas. El talento humano, como uno de los factores que tiene más relevancia, tiene que ver la capacitación como una forma y una estrategia de competencia que genera ventaja competitiva.

En torno a la competitividad de los países, son dos los aspectos fundamentales a considerar, por un lado, la intervención del Estado como ente regulador de las políticas del mercado laboral, y por el otro, las empresas y las instituciones educativas, estas últimas en la búsqueda de contenidos programáticos acorde a las demandas del sector productivo.

La educación y la formación profesional se han convertido en pilares de las reformas políticas, sociales y económicas a las que se enfrentan nuestras sociedades, para encarar la problemática que tienen la mayoría de los países de América Latina.

Los sectores productivos de los países latinoamericanos, asumen la vinculación que debe existir entre las instituciones educativas y el sector productivo, así como también el fomento de planes formativos y el diseño de programas de formación flexible, la innovación de metodologías que pongan el énfasis en los resultados del aprendizaje, la promoción de la creatividad y del conocimiento que facilite a los individuos alternar la educación con el trabajo de manera continua, para una mayor preparación del capital humano (Vilaseca Requena, Cabañero y Torrent, 2002:1-11).

En Cuba, se le presta especial atención a la superación cultural y profesional de mujeres y hombres desde edades tempranas, incluso el estudio está presente como un derecho y un deber de los ciudadanos en la Carta Magna de la República. De igual manera tienen derecho a la superación profesional y técnica después de egresados de sus carreras.

Esa capacitación constante permite realizar con calidad el trabajo e incluso ocupar cargos y responsabilidades en los centros de trabajo o en otras entidades fuera del ámbito profesional. Desde el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba se ha determinado como prioridad la preparación, capacitación y superación de los trabajadores en general y de los directivos en particular.

Esta prioridad fue ratificada en el VII Congreso partidista y forma parte de los objetivos generales y específicos de los ejes estratégicos en el Plan de Desarrollo de la Nación Cubana hasta el año 2030, como parte esencial de la Conceptualización del Modelo Económico Cubano. Además, se erigió en documento normativo la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno, la cual debe cumplirse en cada una de los organismos y entidades, concretándose en un plan de preparación y superación de cuadros y sus reservas.

Actualmente la dirección del país se encuentra inmersa en una enorme tarea de perfeccionar y potencial los sistemas y políticas relativos a la capacitación y desarrollo del recurso humano, en la cual realizan una importante función el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) como órgano rector y los ministerios de Educación (MINED) y Educación Superior (MES).

En el estudio bibliográfico realizado al tener como referencia la experiencia internacional, especialistas del área capitalista como (Hans 1997), (Boulden 1985), (Peters y Austin 1987), revelan en sus análisis la esencia de ese sistema al considerar al trabajador como una mercancía y su preparación la vía para incrementar sus recursos financieros.( Omarov 1984) y autores cubanos como (Borrego 1989), Barreiro (1990), Bermúdez (1983), Alonso (2003) y Pino Guzmán (2005), entre otros abordan valiosas ideas sobre los métodos y estilos de capacitación y su influencia en los sistemas organizativos, así como importantes trabajos sobre la capacitación a dirigentes y reservas esencialmente dirigidos a la cultura general de dirección y la preparación técnico profesional.

Según el autor (Chiavenato 1988), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Es muy importante la capacitación porque integra la organización a partir del diseño de planes como estrategia para el crecimiento y la competitividad; además, pensar en que es una inversión a corto y largo plazo benéfica para la organización y el empleado.

La capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; por eso las

empresas y las personas deben ver la capacitación como una inversión que más adelante dará los resultados y metas esperados.

En la actualidad, "el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros" (Bohlander, G. y otros; 1999). El aprendizaje, desde esta perspectiva, trae consigo cambios y modificaciones, alterando los conocimientos de las personas en situaciones o ambientes determinados en correspondencia con las perspectivas organizacionales.

En este sentido, el aprendizaje se considera un proceso que favorece la preparación de los empleados frente a las nuevas exigencias de la organización. Estas están dadas por el desarrollo de las empresas, que genera cambios constantes en las mismas, obligándolas así a desarrollar un sistema de capacitación permanente. Sólo de esta manera se garantiza que los trabajadores puedan enfrentar los cambios acontecidos en su espacio laboral.

La capacitación en Cuba queda definida en la Resolución No. 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como "conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso."

La industria del tabaco también se rige por dicha resolución. En su cadena productiva que comprende desde el cultivo de la hoja de tabaco hasta la fabricación de cigarrillos y otros productos como los aromas y esencias de tabaco, se deben realizar acciones de capacitación para mejorar el desempeño de sus trabajadores y de esta manera aumentar la productividad en este sector de la economía. Sin embargo, se ha hecho difícil desarrollar una adecuada capacitación, pues como nueva forma de producción no existe una metodología que permita organizarla, estructurarla y desarrollarla

Esta situación ha conllevado a que en la UEB División Centro Este, UCTR Jatibonico se han presentado un grupo de dificultades en el cumplimiento de los objetivos en las funciones de los trabajadores, entre la que se encuentra: la ausencia de matrices de

competencias que permitan identificar las brechas en el conocimiento requeridas por cada trabajador en función de su puesto dentro de la organización; la planificación de acciones de capacitación que contribuyan realmente al mejoramiento de las habilidades de trabajo y al desempeño; poco aprovechamiento del conocimiento, dominio de las habilidades y mejores prácticas ocupacionales de los trabajadores más experimentados dentro del colectivo; poco dominio de los directivos de los aspectos relacionados con Control Interno, Manual para la Comercialización de Tabaco en Rama y los Procedimientos establecidos para la Comercialización; carencia de conocimiento a los especialistas en Gestión Comercial en las Normas, Especificaciones y Procedimiento de Inspección Final que se encuentran vigentes para la venta y compra del tabaco.

Todo esto hace que los enfoques hacia los que se aplica la capacitación en la entidad, no resulten eficaces y fructíferos en materia de mejoramiento de la calidad del trabajo que aporta el colectivo como valor agregado. Las razones antes planteadas permitieron a la autora arribar al **problema científico** siguiente: ¿Cómo contribuir a la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico)?

El problema científico se enmarcó en el **objeto de estudio**: el proceso de capacitación en gestión integrada de capital humano y como **campo de acción**: la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico.

Para resolver la problemática establecida se formuló el siguiente **objetivo**: proponer un programa de capacitación a los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico.

El estudio se organizó a través de las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de capacitación de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama?
2. ¿Qué necesidades y potencialidades presenta la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico)?
3. ¿Qué estructura y contenido debe poseer el programa de capacitación para contribuir con la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la

comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico)?

4. ¿Qué resultados se obtienen con la aplicación del programa propuesto para contribuir al perfeccionamiento a la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico)?

En el proceso de investigación se desarrollaron las **tareas científicas** siguientes:

1. Determinación de los principales fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de capacitación de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama.
2. Diagnóstico de las necesidades y potencialidades que presenta la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico).
3. Elaboración de un programa de capacitación cuya estructura y contenido contribuya a la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico).
4. Evaluación de los resultados de la aplicación del programa propuesto para contribuir al perfeccionamiento a la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico) a través del pre-experimento.

**Población y muestra:** para la evaluación de la capacitación se determina como universo los 10 trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico).

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron métodos del nivel teórico y empírico.

**Teóricos:**

**Analítico - sintético:** Se utilizó para resumir los aspectos más importantes de la bibliografía consultada, vinculada con el problema tratado, así como documentos relacionados con la capacitación y aprendizaje en los procesos de desarrollo y de formación de los recursos humanos. Investigaciones que relacionan el proceso de enseñanza aprendizaje de adultos y el proceso de capacitación, con el objetivo de

determinar elementos fundamentales en su capacitación y las particularidades de cada uno de las partes de la estrategia y su composición final.

**Histórico - lógico:** permitió estudiar aspectos relacionados con la comercialización del tabaco en rama y las estrategias propuestas para enfrentar la capacitación, su evaluación y desarrollo, sus antecedentes, basamentos, insuficiencias que se presentan en la práctica, realizando razonamientos lógicos para contribuir al estudio de su aplicación mediante las acciones que se desarrollan en su escenario, interpretando los resultados de los datos empíricos.

**Inductivo-deductivo:** Posibilitó conocer las características generales de la capacitación de los de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama, así como arribar a conclusiones teóricas generales referentes al tema objeto de estudio, y el diseño de la propuesta de solución al problema científico declarado.

#### **Empíricos:**

**Observación científica:** se utilizó en su forma pasiva y participativa para comprobar la efectividad de la propuesta de la estrategia. Además, en la recopilación de información sobre las necesidades de capacitación.

**Análisis de documentos:** Se analizaron diferentes documentos como fueron: los sistemas de trabajo, estrategias anuales, convenios colectivos, y el plan anual de capacitación con el objetivo de constatar las normativas establecidas para la capacitación de los de los trabajadores de la comercialización, lo planificado y ejecutado a nivel de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico y su relación con las necesidades de preparación de los mismos.

**Encuesta:** Es aplicada a la muestra con el objetivo de constatar las potencialidades y necesidades de capacitación los de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama.

La experimentación en su variante de **pre experimento:** Se le aplicó a la muestra con el objetivo de constatar la efectividad de la propuesta elaborada.

#### **Matemático-estadísticos:**

**Cálculo porcentual:** Se aplicó para el procesamiento cuantitativo de los datos, antes y después de la estrategia aplicada.

**Novedad científica y aporte práctico:** radica en la presentación de un programa que

da respuesta a las necesidades de capacitación de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama con temáticas que permiten el mejoramiento de la calidad del trabajo. Se describe la concepción del programa y los ejes temático por módulos orientados a la capacitación en la Unidad comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico.

En correspondencia con el diseño de la investigación queda estructurado de la forma siguiente: El capítulo I que muestran los fundamentos teóricos y metodológicos sobre los procesos de desarrollo y formación de recursos humanos y el desarrollo de la capacitación de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama. El capítulo II presenta el diagnóstico inicial que permitió fundamentar el problema planteado para la investigación, se exponen las estrategias de capacitación con sus fundamentos tenidos en cuenta para su elaboración y los resultados obtenidos después de su aplicación. Se brindan además conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## DESARROLLO

### **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO**

El marco teórico referencial que se desarrolla en este capítulo está dirigido a recoger los elementos más significativos sobre el estado actual los procesos de desarrollo y formación de recursos humanos y el desarrollo de la capacitación de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama. Así como los aspectos teóricos, modelos y procedimientos de distintos autores que serán analizados para tomar posición en las estrategias de capacitación.

#### **1.1. Proceso de capacitación en la Gestión Integrada de Capital Humano.**

Con el surgimiento del capitalismo (después de la primera Revolución Industrial en Inglaterra), aparecen las escuelas de la administración en las que se aprecia una influencia cada vez mayor de las relaciones sociales. En consecuencia, en la Teoría de la administración científica se expuso, en los inicios del siglo XX, los cuatro principios de la administración donde se incluye la educación y el desarrollo científico del trabajador. Posteriormente, con la escuela del comportamiento se da más fuerza a los recursos intangibles (conocimientos y habilidades) que a los tangibles (financieros y equipos) que aportan mayor valor a los mercados que sirven (López, 2019).

Actualmente, con los avances tecnológicos, las técnicas de la ciencia de la administración, dentro de la escuela cuántica, han hecho aportes a la planeación y al control, al desarrollo de estrategias de productos, a la programación de la producción, al presupuesto de capital, a la administración de flujo de efectivo, al nivel óptimo de inventario y al programa de desarrollo de los recursos humanos, entre otros Stoner (1989).

Este autor expresa además que es importante para los administradores: “capacitar constantemente a los empleados para que lleven a cabo tareas más complejas” (p. 52). Comienzan, de esta manera, las bases para la gestión de los recursos humanos que, según (Alles 2000) y (Chiavenato 2001), consiste en la aplicación de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que para la organización

representa el medio que permite a las personas alcanzar su objetivo individual relacionado directo o indirectamente con el trabajo.

Posteriormente, de forma similar se manifiesta (Cuesta 2009) cuando afirma que, es el conjunto de decisiones y de acciones directivas en el ámbito organizacional las que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

En este sentido, es necesario considerar que las organizaciones están integradas por personas y que son estas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Si se dispusiera de cuantiosos capitales y equipos modernos, pero se careciera de un conjunto de personas o éstas se consideran mal dirigidas, el éxito sería imposible.

En estos tiempos se conocen, predicen y controlan mejor las propiedades de las materias primas y materiales que las propiedades de los seres humanos. Por esto se hace necesario el estudio de la Gestión del Capital Humano (GRH) para disponer de hombres altamente calificados, enriquecidos espiritualmente, hombres que logren sus objetivos personales en relación con los de la organización y motivados (Zhen 2009).

En numerosas ocasiones se hace referencia a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) utilizando términos como Administración o Dirección de Recursos Humanos, así como también en los últimos tiempos se le ha denominado Gestión del Capital Humano. A continuación, se hace un análisis de las principales definiciones al respecto.

La Gestión de Recursos Humanos es la acción o efecto de administrar o dirigir los recursos humanos; es la encargada de lograr la visión a través de la gestión estratégica de los recursos humanos en el área de los recursos humanos. Dirigir, desde esta perspectiva, es el proceso de influir sobre las personas para que estas se esfuercen en lograr las metas organizacionales; mientras que administrar es una actividad esencial, asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de las metas grupales (Koontz 1990).

Según (Chiavenato 2007) la administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces

de promover el desempeño eficiente del personal en la organización para alcanzar los objetivos individuales y colectivos del trabajo.

Otros autores como (Randell 1992); (Koontz 1990) y (Rodríguez 1992) consideran que la Dirección de Recursos Humanos debe ser punto clave para gestionar la interacción entre lo que hay dentro de la persona, es decir las aptitudes, los intereses, las necesidades del ser humano, motivaciones, talento, expectativas, hábitos, valores, actitudes y lo que hay del trabajo, es decir, la cantidad y calidad del resultado y la satisfacción que la persona pueda conseguir de su trabajo.

El objeto de la Gestión de Recursos Humanos en término de Beer y otros (1992) comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización. Los elementos fundamentales que caracterizan el modelo de Beer son:

1. Considera que la función de la alta dirección es alcanzar el equilibrio a través de la integración de los intereses de todos los sujetos que se relacionan con la organización y, en particular, con la actividad de los recursos humanos.
2. Determina que la influencia del empleado es la perspectiva central de todas las políticas.
3. Enfatiza en la necesidad de lograr congruencia, adaptación de cada una de las cuatro políticas de la gestión de los recursos humanos, tanto internamente en cada una de ellas, como en la interacción de unas con las otras.
4. Considera al recurso humano como parte del capital social, es decir, dentro del paradigma de la inversión, capaz de proporcionar beneficios en el tiempo.
5. Valora al recurso humano con un enfoque estratégico, al referirse a la coherencia e interrelación necesaria que debe existir internamente en el área de recursos humanos y esta a su vez con la estrategia corporativa.
6. Supone la necesidad de establecer múltiples niveles de evaluación social para valorar los resultados de las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos, ya sea a un plano organizacional, individual y social.

Por su parte (Agudelo 1994) plantea que la Gestión de Recursos Humanos es orientar al personal para que actúe en concordancia con los planes trazados, como tal gestionar es guiar a los Recursos Humanos para que adopten aquellos comportamientos y

realicen aquellas acciones requeridas para alcanzar las metas trazadas por los directivos del más alto nivel.

Autores como (Besseyre 1990); y (Tichy, Frombrum y Devanna 1992), concuerdan en plantear que la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad va más allá de la clásica dirección de personal y debe asegurar:

1. La inserción del personal en la empresa.
2. La activación y movilización del personal de modo que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos.
3. La comunicación concebida como el diálogo fluido, permanente y constructivo.
4. La imagen de la organización y, por tanto, la imagen del factor humano.
5. El desarrollo del personal, entendido como la exigencia de aportar los conocimientos que serán necesarios a los miembros de la organización para que actúen al mayor nivel posible.

Los investigadores anteriores le atribuyeron una gran importancia a la GRH en la empresa y en el plano teórico, mayor cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecían las investigaciones en este campo (Zhen 2009).

El investigador (Chiavenato 2007), propone un modelo que incluye los elementos siguientes: Selección, Capacitación y desarrollo, Promoción, Gestión de desempeño (Evaluación), Retribución, Sistema de comunicación.

El objetivo de este modelo consiste en entregar a la organización personas cuyas características sean afines a los requisitos de los misma, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y que apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente

(Machado 2011), en un estudio de varios modelos de gestión de recursos humanos, evidencia la importancia que le confieren los autores más citados (Chiavenato 1988; Beer, et al, 1989; Harper y Lynch, 1992; Werther y Davis, 2001 y Cuesta 2005) a la actividad de formación.

Una concepción superior de recursos humanos, es nombrarlo Capital humano, al cual la NC 3000 (2007) la considera “el conjunto de políticas, objetivos, metas,

responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

Los investigadores (Cuesta y Valencia 2014) transforman este término y le incorporan el conocimiento para adquirir una nueva nomenclatura: Gestión del capital humano y del conocimiento, como una estrategia que convierte el capital intelectual en mayor productividad, valor añadido, ventajas comerciales e incremento de la competitividad. Este conocimiento es el resultado, tanto de la información proveniente del exterior, como de la creada por los propios componentes de la organización, es un recurso preciado para la obtención de resultados superiores a los alcanzados actualmente en las organizaciones.

Según plantea (Cuesta 1996), la ventaja competitiva de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de gestión del capital humano, constituyendo el recurso competitivo más importante.

Por consiguiente, se hace necesario el desarrollo de Capital Humano, considerado este como 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 desempeño laboral superior. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización (Obregón 2008).

En este sentido, las organizaciones cubanas, afrontan diversos desafíos en la implantación de la gestión por competencias, donde con más frecuencia, se demandan profesionales que no sólo se limitan a un elevado índice académico, sino que se refieren a la forma de trabajar, la calidad de sus productos/servicios, la actitud hacia el trabajo y hacia los demás, la calidad de las relaciones humanas, la flexibilidad, la iniciativa y la capacidad de adaptación; considerándose aspectos implícitos en la forma

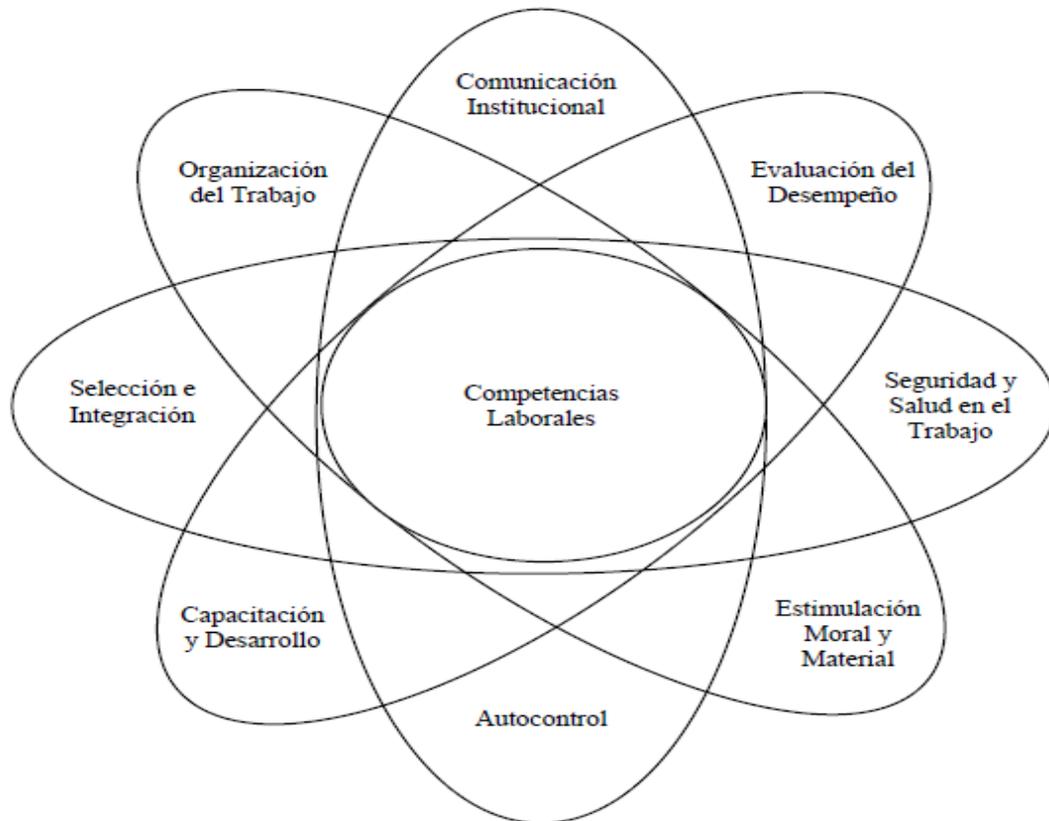
de percibir y vivir con los otros en un contexto social (NC ISO 9000 (2005); Decreto 281 (2007); Resolución 60 (2011); Calviño (2014); NC ISO 9001 (2015); NC ISO 10018 (2016).

Específicamente, el modelo cubano para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano incluye entre los principales procesos a considerar en una organización, las competencias laborales como centro del modelo, la selección e integración, la organización del trabajo, la comunicación, la evaluación del desempeño, la seguridad y la salud en el trabajo, la estimulación moral y material, la capacitación y el desarrollo y el autocontrol (NC 3001: 2007).

El mapa de gestión de los recursos humanos de Beer, fue modificado por Cuesta (2005), al añadir expresamente la auditoría de actividad centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación al sistema.

La superioridad funcional de ese modelo respecto a otros conocidos radica en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras del sistema de gestión de los recursos humanos, en el peso conferido a los factores de situación y en particular, a la tecnología de las tareas y las interrelaciones con el entorno.

Por otra parte, las normas cubanas 3000 establecen un modelo, en el que se incorporan a las competencias como centro y base de cada uno de los subsistemas como se observa en la Figura 1. Uno de los subsistemas y área, que se ha representado en los modelos y sistemas de la gestión de los recursos humanos es la de capacitación y desarrollo, que a su vez ha transitado por varias transformaciones.



**Figura 1.** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. (Fuente: Normas Cubanas 3000 -3002, (2007))

Según las concepciones analizadas la capacitación y el desarrollo es una de las actividades claves y elementos de mayor importancia en la gestión del capital humano; es la base fundamental para comenzar cualquier proceso de cambio, así como para la reelaboración de las estrategias que se traza la organización. Las personas tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas, no sólo hay que estimularlas y brindarle seguridad social, sino que les hace falta también capacitación como elemento fundamental para su transformación.

La formación tiene una gran importancia para las organizaciones modernas, es clasificada dentro de los intangibles como el factor clave, imprescindible si se tiene en cuenta el predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito. A continuación, se analizan los conceptos de diferentes autores que han abordado el tema:

- Según (Beckley y Caple 1991) es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del

aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.

- Según (Cejas 2005) es el proceso mediante el cual los trabajadores desarrollan y mejoran sus competencias, con el fin de alcanzar con éxito la competitividad de las empresas.
- Según (Casimiro 2007) la formación es un proceso que abarca la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores, incorporando los niveles del saber, saber hacer, pero también saber ser, llevando implícito el desarrollo y potenciando el capital humano de la organización.

Según (Cuesta 2005) la formación es un concepto que va más allá del contenido para un único puesto, es un concepto que abarca a la capacitación, pero también el actuar de los entes de la empresa, en este sentido establece una analogía entre formar y educar citando a José Martí, “educar es depositar en cada hombre toda la obra humana le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida”. (Martí, 1975).

Se coincide con (Casimiro 2007) cuando presenta la formación como un proceso que abarca la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores, incorporando los niveles del saber, saber hacer, pero también saber ser, llevando implícito el desarrollo y potenciando el capital humano.

La formación es un concepto más amplio, aunque indistintamente es utilizado refiriéndose a la capacitación, o al desarrollo del personal, respecto a este último mostramos el criterio de algunos autores:

- Según la Resolución 29 (2006) es el proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a

cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

- Según (Chiavenato 2007) son los procesos de recursos humanos, incluyen los procesos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Estos constituyen estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos.
- Según (Díaz 2011) es un proceso paralelo que incluye intrínsecamente a la capacitación, pero con un objetivo más amplio que la preparación de los trabajadores para su desempeño en un puesto de trabajo. El desarrollo del trabajador visualiza su superación cognitiva y administrativamente, implica la planificación de un plan de carrera para lo cual necesariamente dependerá de la capacitación necesaria en cada nivel.

Se coincide con el reglamento establecido por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, el cual define con una mayor profundidad y calidad el alcance el desarrollo de los recursos humanos al especificar que es un proceso simultaneo a la capacitación dirigido a preparar al trabajador de manera general para ocupar varios puestos de trabajo en la organización.

Por otra parte, existen varios estudiosos que definen el término capacitación, a continuación, se mostrarán aquellas que permiten profundizar el campo de estudio de esta investigación:

En el Diccionario Económico se expresa que la capacitación es la “acción y efecto de capacitar, es decir, formar o desarrollar las capacidades necesarias para la ejecución exitosa de una actividad determinada. Superación y elevación de la calificación del personal a todos los niveles incluido los cuadros, dirigentes y técnicos” (Diccionario Económico, p. 22)

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

El investigador (Blake 1997) la considera potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades.

Por su parte (Gore 1998) enfatiza que la capacitación está orientada hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo.

Un colectivo de autores encabezados por (Bohlander 1999) exponen que son actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

Según (Trosino 2006) es el proceso de enseñanza – aprendizaje que propicia la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el personal para el desempeño de una función productiva en un ambiente, en un ambiente de mejora continua. Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales).

Según (Chiavenato 2007) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La autora del presente trabajo asume la definición dada por los investigadores (Tamez, Abreu, & Garza 2009) al considerar la capacitación como una inversión que la empresa realiza en el recurso humano esperando una mejora en su producción, dar un servicio de calidad a sus clientes y prevenir o solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Es una actividad sistemática, planificada y permanente que entrega conocimientos y facilita el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores, ya sea en sus actuales o futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

En un análisis realizado por (Chiavenato 2007), este sitúa el desarrollo del personal como capa intermedia entre la capacitación y el desarrollo organizacional. Declara que ambos, capacitación y desarrollo del personal se basan en la psicología industrial, los cuales utilizan el aprendizaje individual como fundamento del crecimiento personal de los trabajadores, en el caso de las capacitaciones en la especialización y en la generalidad en el caso del desarrollo. La capacitación se enfoca en facilitar al trabajador los conocimientos y habilidades para su correcto desempeño en el puesto que ocupa contribuyendo directamente en el proceso de formación y en el proceso de desarrollo.

Se puede resumir que la capacitación debe estar en función del fin de la organización, del futuro de sus objetivos por lo que las estrategias de desarrollo de la organización deberán definir en qué es necesario capacitar a los trabajadores para que alcancen los conocimientos y habilidades para un desempeño excelente, que la capacitación “entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, al desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato 2007).

La formación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales debe tener un enfoque de sistema y debe verse dentro de los procesos de producción o servicio que constituyen la razón de ser de estas. Todas las entidades laborales tienen que tener definido de forma explícita en políticas, procedimientos, programas de trabajo y planes de capacitación los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que para un periodo determinado se propone lograr en materia de capacitación y desarrollo de sus entidades Remedios (2007).

En relación con ello, (Hernández Rojas 2002) considera como desempeño “ toda aquella actividad de interacción social de la transformación, cognición y valoración, puesto que en ella el hombre crea no solo lo material, sino que es capaz de utilizar y de desarrollar nuevos conocimientos, experiencias, hábitos y valores, en tanto en la práctica el hombre aprende a elegir variantes de solución a los problemas “. Mientras que en el diccionario Grijalbo se define como profesional: lo relativo a la profesión u oficio (Grijalbo. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, /s.a./:24). Partiendo de ambos conceptos la autora del presente trabajo asume como desempeño profesional toda aquella actividad de interacción social de la transformación, cognición y valoración en la que un profesional crea no solo lo material, sino que es capaz de utilizar y de desarrollar nuevos conocimientos, experiencias, hábitos y valores, en tanto en la práctica el hombre aprende a elegir variantes de solución a los problemas. La experiencia internacional pone de manifiesto que la capacitación debe tener carácter diferenciado y atender a las necesidades de los receptores, así como garantizar la preparación básica y sistemática de las estructuras de dirección.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e

incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

El investigador (Gore 1998) expresa que conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes. "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea.

Desde esta perspectiva (Kofman, 2001) opina que la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad. Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

(Zayas 2019 y Zayas, Valcárcel & Vento 2019) coinciden al concebir la capacitación como un proceso de aprendizaje continuo a corto, mediano y largo plazo para desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y competencias, que debe solucionar problemas actuales y futuros, diseñarse a partir del diagnóstico de necesidades, en correspondencia con la evolución e incremento de las exigencias sociales.

La implementación de soluciones a partir del diagnóstico permite promover una transformación favorable del proceso de capacitación de los trabajadores, a partir de la toma de decisiones inmediatas a lo que se propone alcanzar a largo plazo, encaminadas a modificar actitudes de los implicados, a transformar conductas

erróneas, a propiciar la motivación y la participación desde una nueva perspectiva, estimulada por la conciencia de las dificultades existentes (Zayas et al, 2021).

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente: "Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción.

## **1.2. Aspectos fundamentales en el proceso de capacitación de las empresas cubanas.**

Los rápidos cambios de la ciencia y las nuevas formas de la actividad económica y social contribuyen a que los trabajadores necesiten aprender a conocer para poder hacer, resultando necesario la adquisición de competencias que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo.

En este sentido, la capacitación en las empresas constituye un factor indispensable para preparar a los trabajadores en el cumplimiento de metas trazadas que permiten obtener un desarrollo económico. De ahí la necesidad de contar con un personal altamente capacitado con los conocimientos y habilidades necesarias para realizar un mejor desarrollo laboral.

Entender la capacitación del personal como una necesidad, resulta imprescindible tanto para una empresa productiva o un organismo presupuestado. Capacitar los recursos humanos suma un número de beneficios tal, que no pueden ser negados con argumentos de valor genuino.

Según ( Bersin 2015) las tendencias actuales de la capacitación laboral son:

- Revisión trimestral de los objetivos de desempeño de los empleados por parte de los empleadores, para la planificación anual de la capacitación.
- Los modelos de capacitación tradicionales están siendo reemplazados por herramientas de capacitación en dispositivos móviles, incorporando también las redes sociales, y un enfoque continuo.

- Los desarrolladores de programas de capacitación corporativas están prestando más atención a lo que necesita exactamente cada participante.
- El clima de rápido cambio en los negocios está creando una demanda mayor de programas de capacitación y desarrollo, con un incremento de 12% en el último año: la mayor tasa de crecimiento en 8 años.
- Debido a la demanda de empleados calificados más empresas se enfocan en desarrollar el talento que ya poseen.
- Los departamentos de capacitación están dejando de ser simples proveedores de educación, y convirtiéndose en curadores de contenidos y facilitadores de experiencias, desarrollando plataformas innovadoras que convierten el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores en un camino de auto superación.
- La obtención de mayores niveles de compromiso, interacción y participación, por parte de los colaboradores que participan en un proceso de capacitación.
- Integración de sistemas de gestión del conocimiento con otras plataformas de gestión de RRHH.
- Necesidad de las organizaciones de contar con el apoyo de empresas especializadas en el diseño e implementación de estrategias.
- Capacitación virtual.
- Capacitación semipresencial.

Según (Rodríguez 2018) en las condiciones actuales de desarrollo y cambios exigidos por el contexto, las empresas, organizaciones e instituciones comprenden la necesidad de que las personas estén cada vez más capacitadas y preparadas para desempeñar sus funciones de forma eficiente y competitiva. El desarrollo alcanzado a nivel internacional exige a los directivos y trabajadores empresariales poseer conocimientos y habilidades que le permitan enfrentar el entorno que les rodea (Rodríguez 2018).

También (Ruíz 2017) plantea que las organizaciones capacitan a su personal, sin saber a veces para qué, se rigen por normas o pareceres de determinado problema. La capacitación es para las entidades productoras del tabaco uno de los medios más efectivos para asegurar la superación permanente de sus recursos humanos.

Se puede considerar la capacitación como una inversión que realizan las empresas para optimizar la efectividad y el desempeño de los colaboradores, con el fin de que estos crezcan no solo profesional sino personalmente, igualmente que se sientan motivados al realizar sus labores, pues lo que se pretende es alinear los intereses individuales de la empresa y del colaborador a fin de que ambos se complementen y trabajen en pro de un objetivo en común (Torres, Espejo & Pérez, 2019).

(Torres, Espejo & Pérez 2019) plantea los siguientes tipos de capacitación:

- Entrenamiento de inducción: tiene como fin capacitar a los nuevos trabajadores en relación con el entorno interno de una organización. Ayuda a los empleados a comprender los procedimientos, el código de conducta y las políticas existentes en esa organización.
- Capacitación laboral: proporciona una visión general sobre el trabajo y entrenadores experimentados demuestran todo el trabajo. Se ofrece capacitación adicional a los empleados después de evaluar su desempeño si es necesario.
- Entrenamiento en el vestíbulo: es la capacitación sobre el trabajo real que debe realizar un empleado, pero que se lleva a cabo fuera del lugar de trabajo.
- Entrenamiento de actualización: este tipo de capacitación se ofrece para incorporar el último desarrollo en un campo en particular. Se imparte para mejorar las habilidades de los empleados.
- Formación de aprendices: el aprendiz es un trabajador que pasa un período de tiempo prescrito bajo un supervisor.

Dentro de las empresas se debe crear una cultura y un espíritu de capacitación, dado que es necesario y benéfico para las organizaciones en donde se logra un mejor desempeño por parte de los empleados, así como también una mejor imagen que es reflejada por el esfuerzo y la productividad efectiva de los trabajadores ante la competencia buscando siempre ser mejores cada día en el ramo en que se desenvuelven.

El contexto empresarial actual se caracteriza por el desarrollo de la información y la gestión del conocimiento tanto para obreros como directivos. Para aprovechar esas oportunidades se debe entender que el principal valor de las organizaciones está en su capital intelectual y su gestión basada en el conocimiento, de ahí la ventaja en el

desempeño cultural-empresarial, la cual permite la preparación de los recursos humanos (Hidalgo, Hernández & Leyva, 2020).

El proceso de capacitación está conformado por cinco etapas, establecidas en:

1. Determina las necesidades a través de herramientas diagnósticas o procesos de otra área, inclusive de la gestión del desempeño.
2. Plan de capacitación, formularlo de manera ordenada de acuerdo a las necesidades, estableciendo los recursos necesarios para tal fin
3. Ejecución del plan, determina como el área responsable realiza las acciones para su desarrollo.
4. Evaluación, del contenido, del instructor, de la logística, metodología, los espacios.
5. Medición del impacto, medir si se produce el efecto deseado a partir de las inversiones realizadas por la organización (Torres 2019), las finanzas, en motivación, bienestar laboral, mejoramiento del clima, la satisfacción del colaborador, su retención reflejada en una disminución de indicadores como la rotación, el ausentismo, accidentes y otros elementos que afectan el normal funcionamiento de la organización (Torres, Rodríguez, Iturralde & Ibarquén, 2019).

La política empresarial en Cuba responde a la urgencia de superar la acción de los centros de capacitación, lo que implica a su vez, la necesidad de profesionalizar el rol de sus instructores; por lo que se traza como objetivos estratégicos esenciales en la etapa actual: orientar el desarrollo del diagnóstico en las diferentes entidades empresariales e integrar, en un plan único, las acciones de capacitación para resolver las necesidades identificadas, fundamentalmente, desde la didáctica y la metodología (De la Cruz, 2020).

En Cuba se ampara de manera legal en la Constitución de la República (2019) donde aparece como constitucional el derecho a la superación de todas las personas. En la sección novena del Decreto 326 (2014) se expresa el papel de las entidades respecto capacitación y superación de los trabajadores, “la entidad organiza la capacitación y superación de los trabajadores, en correspondencia con lo establecido por los ministerios de Educación y Educación Superior, en lo que a cada uno compete. Excepcionalmente, cuando sea necesario organizar cursos de capacitación con

trabajadores de nueva incorporación, reciben una remuneración equivalente al salario mínimo vigente.”

Los sistemas de capacitación están normados por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Es este quien regula la capacitación profesional de los recursos humanos como un proceso permanente y bien planeado. Dicho proceso es visto como una inversión para el desarrollo de las organizaciones empresariales y tiene el objetivo supremo de que los trabajadores perfeccionen su capacidad laboral. De esta manera podrán estar aptos para responder a las constantes y cambiantes exigencias de su medio laboral, ya sea éste un proceso productivo o de prestación de servicios.

La Resolución 29 (2006) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la define como un “conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.”

En el Decreto Ley 350 (2017) publicado en la gaceta oficial en el 2018 junto a la Resolución 2 (2018) derogada actualmente por la Resolución 31 (2020) expresa que la capacitación es un “conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados.”

Según la autora este concepto es más abarcador porque brinda una idea sobre su carácter continuo y elementos significativos de planificación en correspondencia a las necesidades de las entidades ya sean de producción o de servicio. En este decreto se concibe la capacitación como una inversión con vista a mejorar el capital humano de la entidad y obtener un mejor desempeño de los trabajadores con resultados exitosos.

A partir de la consulta del Decreto Ley 350 (2017) en el artículo 25 quedan recogidos siete principios fundamentales de la capacitación, que expuestos de manera breve serían:

- a) Que el jefe de la entidad es el máximo responsable de planificar, organizar y controlar estas actividades;
- b) que el plan se corresponda al diagnóstico de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al cargo, la actualización de sus conocimientos y habilidades y su continuo desarrollo;
- c) que sea un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral; d) que constituye una inversión;
- e) que debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, así como con la participación efectiva de los implicados;
- f) que se ejecuten las acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos, habilidades y valores, así como aquellas que les posibilitan anticiparse a los cambios que se producirán en las entidades; y
- g) que se base en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia el logro de un desempeño efectivo.

La capacitación eleva el potencial del trabajador desarrollando sus habilidades y esto se traduce en mejores rendimientos para la empresa cubana. Además, si se estimula el crecimiento profesional se garantiza un clima de motivación y mayores posibilidades de retención de los recursos humanos. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no sólo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Esto sin contar el valor que reviste para el propio hombre multiplicar sus conocimientos, abriendo así el espectro de sus posibilidades y elevando los niveles de confianza en sí mismo.

La mejora continua es clave para los integrantes de una empresa, ya que les permite conocer las últimas tendencias y estrategias laborales y no quedarse sólo con lo que aprendieron en la universidad. Esto favorece su operatividad, creatividad y niveles de innovación por parte de los trabajadores. La capacitación le posibilita elevar la productividad, contar con personal más eficaz y garantizar suplencias competentes e inmediatas dentro de la misma institución.

Las empresas tienen la necesidad de adaptarse, afrontar y desarrollar procesos a través del aprendizaje organizacional, que posibilite su supervivencia para lograr un desarrollo competitivo, ocasionado por la velocidad del cambio y la producción de nuevo conocimiento, el proceso de mundialización y la multiculturalidad generada por la globalización, el desarrollo de la tecnología, la era del conocimiento y de la información, el desarrollo de nuevos productos y servicios, (Parra 2009).

El aprendizaje organizacional está ligado al concepto de organizaciones inteligentes y organizaciones que gestan conocimiento, que son aquellas capaces, de crear, desarrollar, difundir y explotar de manera efectiva el conocimiento aumentando su capacidad de adaptarse al entorno cambiante y exigente. (Fernández 2006).

Las organizaciones que gestan conocimiento se relaciona con los llamados centros de conocimiento de las organizaciones, que se encargan de transferir el saber hacer, necesario para aplicar en las áreas funcionales que lo requiera; generando actividades formativas que posibiliten el desarrollo continuo de perfiles personales, (Iturbe 2007).

Según (Parra 2010) la organización inteligente es aquella capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. La manera para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional es utilizando cuatro técnicas y etapas:

- 1) técnicas de socialización, compartiendo experiencias a través de exposiciones orales, documentales, manuales y tradicionales; con conocimiento novedoso a la base colectiva de la organización;
- 2) la exteriorización, que consiste en convertir conocimientos tácitos en conceptos, mediante el uso de técnicas como: metáforas de lo difícil de comunicar, integrándolo a la cultura de la organización;
- 3) la combinación creando conocimiento explícito, que proviene de fuentes; utilizando intercambio mediante conversaciones telefónicas, reuniones, correos, que se puede confrontar y clasificar para formar bases de datos y producir conocimiento explícito.
- 4) la interiorización que es un proceso de incorporación del conocimiento explícito al conocimiento tácito, se analizan las experiencias adquiridas en la práctica de nuevos conocimientos, se incorporan en las bases de conocimiento tácito de los

miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

El modelo de la quinta disciplina de (Peter Senge 2006) plantea de forma integral cinco disciplinas básicas para las organizaciones:

1. maestría personal, habilidad de aclarar y profundizar de manera continua nuestra visión personal;
2. construcción de visión compartida, la práctica de desenterrar imágenes del futuro compartidas, que alimentan un compromiso genuino;
3. modelos mentales, la habilidad de desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, para escudriñarlas y permitir que estén abiertas a la influencia de otros;
4. el aprendizaje en equipo, es la capacidad de pensar juntos a través de la práctica del diálogo y la discusión y
5. el pensamiento sistémico.

Plantea además un proceso mediante el cual se debe implementar el aprendizaje organizacional:

- 1) conocer la infraestructura actual para definir los elementos que se deben establecer,
- 2) motivar a los colaboradores para que asuman el compromiso organizacional,
- 3) identificar a los trabajadores internos de la comunidad o trabajadores internos de redes,
- 4) propiciar el cambio de las personas para que cambie la organización,
- 5) establecer escenarios o modelos mentales,
- 6) construir imágenes a través de diferentes visiones,
- 7) manejar la complejidad a partir de la paciencia,
- 8) involucrar a las personas y utilizar diferentes herramientas,
- 9) mantener el movimiento a partir de paciencia, perseverancia y un alto nivel de apertura,
- 10) enfrentar obstáculos, prever los momentos difíciles y establecer alternativas de solución.

Este modelo concibe a la organización en continuo proceso de aprendizaje. En este sentido se tienen dos tipos de aprendizaje: el individual y el colectivo.

En el aprendizaje organizacional se requiere de planeación, disposición de recursos, gente especializada para su dinamización y la identificación de las verdaderas necesidades que estén en armonía al direccionamiento estratégico de la organización. Entre las técnicas usadas en el plan de aprendizaje se encuentran: los talleres grupales, el uso del seminario activo, el método del caso, los estudios de réplica, análisis de los resultados y logros individuales y colectivos. (Parra,2010).

Se utiliza la experiencia acumulada como recurso de aprendizaje, las técnicas de elaboración de productos, el trabajo interdisciplinario, la relación social con el grupo y se fomenta la relación multidimensional con los proyectos. La experiencia de aprendizajes en las empresas exitosas en el ámbito mundial, está en la implantación de modelos que apliquen procesos colaborativos Parra (2009).

El Decreto Ley 350 (2017) en el artículo 30 plantea las principales formas organizativas para la capacitación y el posgrado:

- a) Cursos de capacitación;
- b) entrenamiento en el puesto de trabajo;
- c) reciclaje o recalificación;
- d) cursos de posgrado;
- e) entrenamientos de posgrado;
- f) diplomados;
- g) maestrías;
- h) especialidades de posgrado; e
- i) doctorados.

La autora teniendo en cuenta el diagnóstico y las carencias de los trabajadores utiliza la forma organizativa el curso de capacitación.

### **1.3.Elementos del proceso de capacitación de los trabajadores en la comercialización para su desempeño profesional.**

En la sociedad contemporánea el desempeño profesional se ha convertido en una realidad social muy importante, influido por factores como los adelantos científico-técnico, la producción y generalización de los conocimientos, las diferencias entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo y la globalización neoliberal,

entre otros, que exigen la preparación de los trabajadores para el logro del objetivo que le confiere la sociedad.

En consonancia con la evolución y su consecuente sistematización, se asume como la definición de desempeño profesional como la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir, durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no solo lo que sabe hacer (Añorga, 2009: 78).

Esta definición se refiere al desempeño profesional como proceso y también como producto, visto en los objetos propios de la pedagogía que es el contenido de esta definición. Su carácter procesal permite identificar acciones propias de los especialistas de la comercialización del tabaco en rama.

Para el logro de socializar los adelantos entre las nuevas generaciones, transmitir costumbres, valores y desarrollar un adecuado desempeño profesional, se deben realizar capacitaciones a partir de las necesidades de los trabajadores en diferentes áreas que desempeñan.

Abordar el desempeño profesional desde la capacitación en el contexto actual del progreso científico-técnico y tecnológico, en todas las ramas de la economía y la sociedad, implica tener en cuenta la necesidad de elevar la apropiación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y valores que le permitan al individuo desenvolverse con éxito en la profesión y alcanzar los objetivos que le confiere la sociedad.

El estudio se realiza en la UCTR Jatibonico fue creada 5 de febrero del 2019, con dirección Finca Palmarito, Municipio Jatibonico, cuenta con un total de 10 trabajadores, Nivel Superior 4, Pre-Universitario 4, Técnico Medio 1, Secundaria Básica 1.

**La misión es** comercializar Tabaco en rama en sus diferentes clasificaciones, picadura y subproductos a todos sus clientes, apoyado en la Profesionalidad de su Capital Humano. Y su **visión** es ser líder en la comercialización del sistema de tabaco cubano, caracterizándose por una calidad de excelencia en el producto que comercializa, una sólida imagen corporativa y personal altamente competitivo y motivado.

La Empresa Comercializadoras de Tabaco en Rama ha sido líder en el país caracterizada por la calidad, competitividad, sentido de pertenencia de los trabajadores, satisfacción de los clientes y el auto desarrollo sostenible.

El proceso de comercialización de tabaco en rama en la empresa se centra en un conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor. Siendo el intercambio comercial, la actividad de comprar y vender mercancías entre dos contrayentes, el acto fundamental en el comercio y tiene un impacto en el mercado de bienes, servicios y la propiedad intelectual. En este proceso se identifican los siguientes indicadores:

- Garantizar el cumplimiento de los requisitos pactado en el contrato por parte de los proveedores.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos pactado en el contrato por parte de los clientes.

Estos permiten evaluar el proceso a partir de su procedimiento que se describe a continuación:

- Participar en los Planteos Oficiales de los distintos tipos de tabaco en rama del territorio.
- Antes del 10 de cada mes realizar visitas a las unidades productoras para conciliar la rama lista para la venta y en producto terminado para elaborar el flujo de compra y la ritmicidad en la entrada al almacén durante el mes.
- Confeccionar por cada UC de conjunto con la Dirección de Acopio y Beneficio de las Empresas de ABT y ABTT la planificación de las compras por unidades productoras cada mes, definiendo los días que le corresponde a cada una de ellas.
- La compra del tabaco en rama se efectuará por la comisión de compra en el almacén o UC de la Empresa Comercial La Vega, quedando aceptado o rechazado el lote.
- Las empresas proveedoras llevan el producto hasta la UC, el mismo tiene que ir acompañado de los siguientes documentos: factura, certificado de calidad o concordancia, hoja de pesaje que refleje el peso bruto, peso neto y tara del bulto, certificado de fumigación y certificado de libre tránsito cuando proceda.

- Al llegar el producto a la Unidad Comercializadora el Jefe de la Unidad Comercializadora, Especialista económico o personal designado comprueban si la documentación que acompaña el mismo se corresponde con la establecida.
- Aplicar los documentos técnicos normalizativos vigentes aplicables a esta actividad, garantizando que el producto cumpla con lo legislado en las normas técnicas, procedimientos, instructivos, circulares y manuales emitidos por el Grupo Tabacuba para lograr estabilidad y calidad en las materias primas que se comercializan.

Cumplir con el momento para realizar la inspección de compra de tabaco por tipo:

- Capa de Exportación y Consumo Nacional después que el producto sea fumigado.
- Rama Despalillada y Planchada; Rama Rubia y Burley, después de realizarse la fumigación y aireación. (15 días como mínimo a partir de su empaque).
- Rama destinada a los Despalillos, para la Exportación en Rama, Cigarrería y la Resecadora, después del reposo y los vires, de la fumigación, aeración (21 días como mínimo a partir de enterciado)
- Tabaco resecado Burley y Rubio después que el producto sea fumigado.
- Tabaco negro Resecado incluyendo la Picadura Mediana (15 días después de embalado)

Se pesa el 100% del lote y la inspección se realiza por clase o sea por producto y lote, El peso neto y bruto del producto se registra en el documento RG-05-04 Hoja de Pesaje. En el caso de la UC La Salud se utiliza el modelo propuesto, el cual se anexa al documento.

La comisión aplica el muestreo al lote según el Procedimiento de Inspección Final (**PIF**) correspondiente.

Durante la inspección de compra se deben hacer comprobaciones del peso neto de tabaco mediante el destare de los bultos, en el mismo se deben tener en cuenta la tara establecida para cada tipo de tabaco.

Se determina la humedad del tabaco en rama la cual tiene que corresponderse con los parámetros establecidos en los documentos técnico normalizativos vigentes y se describen en los requisitos propios de este documento.

La compra será válida cuando el tabaco sea aceptado por la UC, hasta tanto no sea aceptado sigue siendo propiedad de la unidad productora y por tanto forma parte del inventario de la misma.

El tabaco que se rechaza queda en el área de recepción de la UC como producto no conforme y de no existir acuerdos entre las partes se solicita la presencia de un tercero, cuando la comisión dictamine es inapelable la decisión.

Los resultados de la inspección de compra se registran en el RG-02-01 "Inspección Técnica de la Comisión de Compras".

Si el producto es rechazado se registra en el documento RG-02-03 "Rechazos de la Comisión de Compra" y se informan al Grupo de Calidad de la Empresa y Dirección de la Pre-Industria del Grupo TABACUBA, y a las empresas productoras por parte de la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama.

La Certificación de las compras se realiza por el registro "CERTIFICADO DE COMPRAS DE TABACO BENEFICIADO" el mismo se hace una vez que la Unidad Comercializadora haya comprado la totalidad del tabaco producido de una campaña por las Empresas Productoras. Se realiza por cada tipo de tabaco, firmado por el Director de la UEB y el Director de la Empresa Productora, los que certifican que los datos del documento se corresponden con las anotaciones contables y estadísticas de acuerdo a las regulaciones vigentes.

La Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama tiene que entregar el modelo original y soporte magnético a la Dirección de la Pre-Industria del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, TABACUBA, quedando copias del documento en la Empresa de Rama, Empresa Productora y en el Grupo Tabacuba de los Territorio.

Para garantizar que la certificación de las compras se realice de forma eficiente y que no existan discrepancias por ninguna de las partes al cierre de la Campaña, mensualmente se tiene que hacer una conciliación del tabaco comprado en el mes, entre la UC y las entidades productoras que tributan a esta, quedando constancia de este documento en ambas entidades, y entregando una copia a la UEB del territorio el cual constituye la herramienta primaria para la elaboración del documento final.

La capacitación y las competencias de los trabajadores en el proceso de Comercialización en la UEB División Centro Este, UCTR Jatibonico, Cabaiguán y Tamarindo.

La Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama, La Vega, diseñó un PT-04-13 Procedimiento para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano, con el objetivo de desarrollar la planificación, ejecución y control de la capacitación, al igual que el MN-04-01 Manual de Capital Humano en el cual se destaca la importancia de la capacitación, con el fin de incrementar las acciones de capacitación para elevar el nivel de competencias de los trabajadores en correspondencia con los objetivos estratégicos trazados, y con alcance aplicar en todas las áreas funcionales y unidades empresariales de la Empresa.

Términos y definiciones que se tomarán como referencia son los descritos en las normas y legislación vigente en materia de Gestión del Capital Humano.

Los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama deben realizar las siguientes funciones de forma eficiente para el desarrollo de un adecuado desempeño profesional:

- Mantenerse actualizado de las legislaciones vigentes; dominando particularmente aquella aplicable en su ámbito de competencia.
- Implantar la Base Reglamentaria a aplicar en la organización, así como los aspectos establecidos en los diferentes sistemas de este Reglamento, orientando y controlando este aspecto en sus áreas de trabajo.
- Realizar periódicamente diagnósticos de la situación de la organización, elaborando los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
- Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en las actividades que atiende, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada, controlar periódicamente su cumplimiento.
- Dirigir al personal y orientar las acciones en su esfera de atención para el cumplimiento eficiente de la misión asignada, compra y venta de tabaco en rama.
- Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que participe en toda la gestión del mismo, determinando riesgos y medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.

- Elaborar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Promover la incorporación de los adelantos de la ciencia y la técnica en las actividades que atiende.
- Participar en el proceso de elaboración del plan anual de la UEB en correspondencia con las indicaciones establecidas por el Ministerio de la Agricultura, cumpliendo los lineamientos que aseguren los crecimientos previstos en los programas de desarrollo.
- Analizar periódicamente el cumplimiento de la reducción de los gastos (costos) y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para rebajar los gastos.
- Participar en el proceso de compra venta del tabaco, como máximo representante de la comisión de compra.
- Garantizar que el tabaco comercializado cumpla con todos los parámetros de calidad establecidos en las normas.
- Controlar los activos fijos tangibles, útiles y herramientas de la UCTR

Realizar la inspección del producto para la compra en presencia del representante de la empresa proveedora, utilizando el Procedimiento de Inspección Final por tipo de tabaco. En la UEB División Centro Este Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico, de acuerdo con la actividad desarrollada por la autora de la presente investigación, se ha detectado que no se ejecutan capacitaciones al personal de la UCTR Jatibonico sobre aspectos relacionados con la comercialización, pues es necesario que obtengan los conocimientos más profundos en el dominio de las funciones y principios que rigen las relaciones laborales en los momentos actuales.

## **Conclusiones del Capítulo 1.**

La formación como un proceso, se integra en la gestión de recursos humanos para servir a la estrategia de la organización; parte de un diagnóstico de las necesidades que tiene la empresa, a las que se da respuesta con las acciones formativas que deben valorarse en función de su impacto en el desempeño del puesto de trabajo. En la mayoría de los modelos de Gestión de Capital Humano está presente la Capacitación y Desarrollo, la cual tiene como objetivo capacitar a los miembros de la organización.

## **CAPÍTULO 2: PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE TABACO EN RAMA**

En este segundo capítulo se les dará respuesta a las preguntas científicas números 2, 3 y 4 donde se aplicará inicialmente un diagnóstico de las necesidades para identificar las potencialidades e insuficiencias en el desarrollo de habilidades y competencias laborales en los procesos de comercialización. Así como la fundamentación del programa de capacitación y el análisis de los resultados.

### **2.1. Resultados del diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en los procesos de comercialización del tabaco en rama.**

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. Con esta etapa se cumple con la detección de necesidades de capacitación. Por necesidades de capacitación se entienden las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afecten el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación. A continuación, se declaran las siguientes variables:

**Variable Independiente:** el programa de capacitación puede ubicarse entre los resultados significativos prácticos que se esperan para los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama. El programa de capacitación es el documento que rige la capacitación de la empresa u organización, donde se define los recursos, el tiempo y las acciones de capacitación que se efectuarán en función de las necesidades detectadas a nivel de la organización, categoría ocupacional o individuo en particular (Martínez, 2004).

**Variable dependiente:** nivel de preparación alcanzado por los trabajadores en la comercialización de tabaco en rama, concebido como el proceso de adquisición de competencias, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos (Ruiz, 2010).

Se declararon las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores para medir la variable dependiente:

### Indicadores de la dimensión cognitiva:

- 1.1 Conocer las actividades del proceso de comercialización de tabaco en rama.
- 1.2 Dominar lo establecido en las normas cubanas y ramales vigentes útiles en el proceso de comercialización del tabaco en rama.
- 1.3 Comprender lo establecido en los manuales y procedimientos utilizados en la comercialización del tabaco en rama.

### Indicadores de la dimensión procedimental

- 2.1 Habilidad en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria.
- 2.2 Habilidad en el cumplimiento efectivo de lo establecido en los manuales y procedimientos de la comercialización.

### Indicadores de la dimensión motivacional

- 3.1 Interés por la preparación
- 3.2 Disposición para realizar actividades de diferentes niveles de desempeño.

**Tipo de escala:** variable en escala ordinal

La escala para medir dichos indicadores se muestra a continuación:

Dimensiones	Indicadores	Niveles		
		Alto	Medio	Bajo
Cognoscitiva	1.1	Conoce todas las actividades del proceso de comercialización de tabaco en rama	Conoce algunas de las actividades del proceso de comercialización de tabaco en rama	No conoce las actividades del proceso de comercialización de tabaco en rama
	1.2	Domina lo establecido en las normas cubanas y ramales vigentes útiles en el proceso de comercialización	Domina algunos elementos establecidos en las normas cubanas y ramales vigentes útiles en el proceso de comercialización	No Domina lo establecido en las normas cubanas y ramales vigentes útiles en el proceso de comercialización

		del tabaco en rama.	comercialización del tabaco en rama.	del tabaco en rama.
	1.3	Comprende las responsabilidades y generalidades de los manuales y procedimientos utilizados en la comercialización del tabaco en rama.	Comprende algunas responsabilidades y generalidades de los manuales y procedimientos utilizados en la comercialización del tabaco en rama.	No Comprende responsabilidades y generalidades de los manuales y procedimientos utilizados en la comercialización del tabaco en rama.
Procedimental	2.1	Frecuentemente manifiesta habilidades en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria.	En ocasiones manifiesta habilidades en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria.	Raras veces o nunca manifiesta habilidades en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria.
	2.2	Frecuentemente muestra habilidades en el cumplimiento efectivo de los manuales y procedimientos de la comercialización.	En ocasiones muestra habilidades en el cumplimiento efectivo de los manuales y procedimientos de la comercialización.	Raras veces o nunca muestra habilidades en el cumplimiento efectivo de los manuales y procedimientos de la comercialización.
Motivacional	3.1	Frecuentemente	En ocasiones	Raras veces o

		muestra interés por la preparación.	muestra interés por la preparación.	nunca muestra interés por la preparación.
	3.2	Frecuentemente muestra disposición para realizar actividades de diferentes niveles de desempeño.	En ocasiones muestra disposición para realizar actividades de diferentes niveles de desempeño.	Raras veces o nunca muestra disposición para realizar actividades de diferentes niveles de desempeño.

Para medir el nivel de desarrollo de capacitación de los trabajadores en la comercialización de tabaco en rama se aplicó la encuesta mostrada en el anexo 1.

Se aplicó una encuesta (anexo 1) a 10 trabajadores en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama (UCTR Jatibonico) que reúnen las siguientes características:

Los 10 (100%) afirman que se realizan actividades para la preparación sobre la temática abordada solo en ocasiones. Todos mencionan que se brindan indicaciones sobre el funcionamiento del proceso de comercialización en las auditorias solamente en deficiencias detectadas. Todos coinciden en señalar entre las principales insuficiencias que presentan los trabajadores para llevar a cabo el proceso de comercialización con eficiencia la falta de preparación en este sentido.

Entre las razones que conllevan a la falta de conocimientos que tienen algunos trabajadores para llevar a cabo una adecuada comercialización de modo que se posibilite una mayor eficiencia del proceso en la UEB las marcadas con más frecuencia fueron: que se realizan actividades de preparación profesional, pero estas son aisladas, la falta de auto preparación y la insuficiente coordinación para el trabajo en equipos; en todos los casos marcadas por los 10 (100%) trabajadores. A todos los trabajadores les gustaría contar con un programa para su capacitación en el tema en cuestión.

En la observación realizada en inspecciones y encuentros de control con los trabajadores (anexo 2) se constató que con relación a la dimensión motivacional y procedimental que:

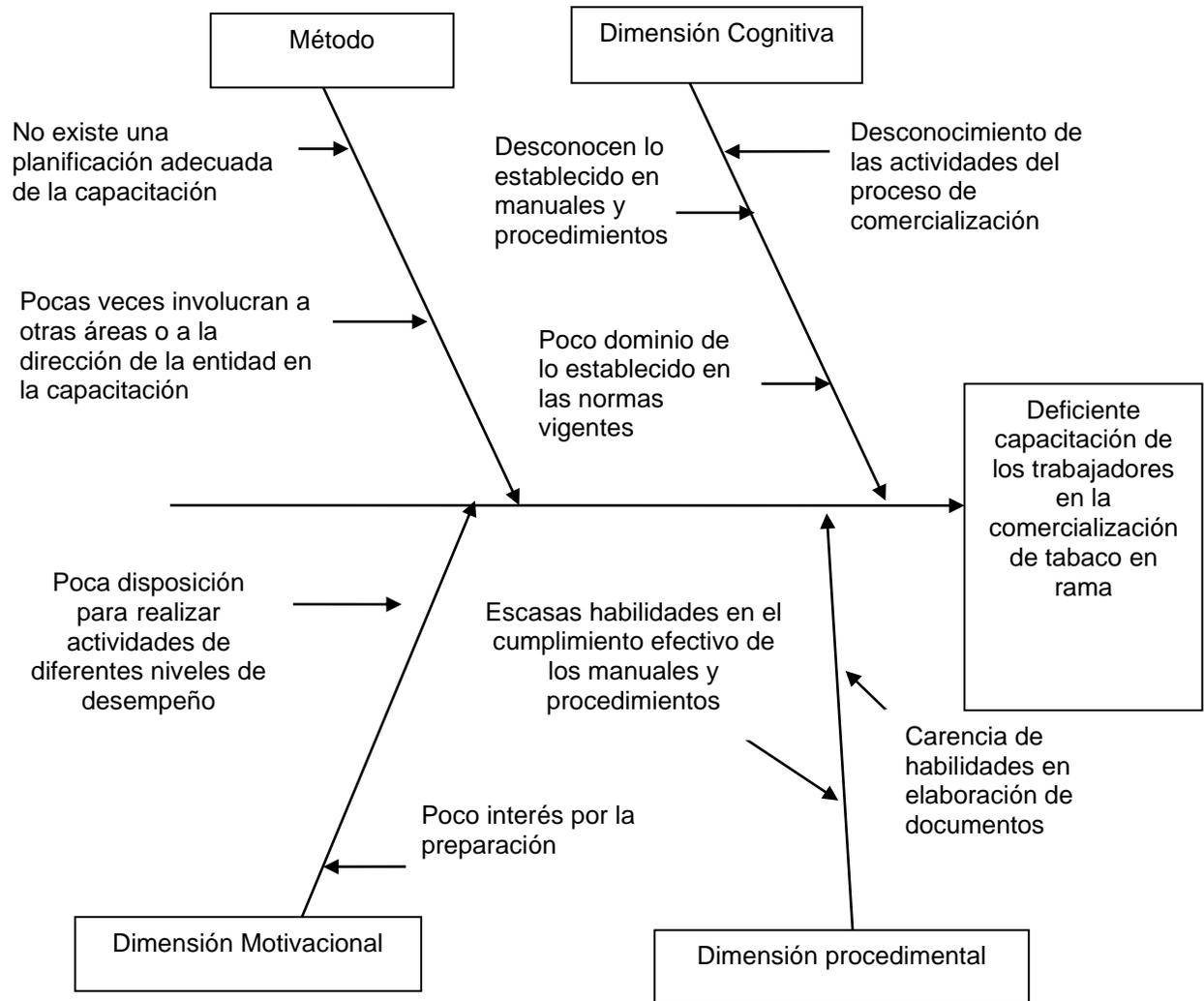
- Con respecto al **indicador 3.1**, 5 trabajadores, que representan el 50%, nunca manifiestan interés por la preparación, mientras que en los demás trabajadores mostraron en ocasiones cierto interés.
- Con respecto al **indicador 3.2**, 7 trabajadores, que representan el 70%, nunca muestran disposición para realizar actividades de diferentes niveles de desempeño, mientras que los demás trabajadores mostraron en ocasiones cierta disposición.
- Con respecto al **indicador 2.1**, 6 trabajadores, que representan el 60%, nunca muestran habilidad en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria. Estas habilidades son mostradas solo por los responsables de los procesos los cuales representan un 40%.
- Con respecto al **indicador 2.2**, 7 trabajadores, que representa el 70%, nunca muestran habilidad en el cumplimiento efectivo de los manuales y procedimientos de la comercialización. Estas habilidades son mostradas solo por los responsables del control y supervisión de los procesos los cuales representan un 30%.

El pre test (anexo 3), aplicado antes de aplicar la propuesta, reflejó el comportamiento en la dimensión cognoscitiva:

- Con respecto al **indicador 1.1**, correspondiente al conocimiento de las actividades del proceso de comercialización de tabaco en rama de los 10 evaluados, 6 que representa un 60% tuvieron un nivel bajo, 3 que representa un 30%, a un nivel medio, y 1 que representa un 10% tuvieron un nivel alto.
- Con respecto al **indicador 1.2**, correspondiente al dominio de lo establecido en las normas cubanas y ramales vigentes útiles en el proceso de comercialización del tabaco en rama, de los 10 evaluados, 7 que representa un 70% tuvieron un nivel bajo, 2 que representa un 20%, a un nivel medio, y solo 1 que representa un 10% tuvieron un nivel alto.
- Con respecto al **indicador 1.3**, correspondiente a comprender las responsabilidades y generalidades de los manuales y procedimientos utilizados en la comercialización del tabaco en rama, de los 10 evaluados, 6 que

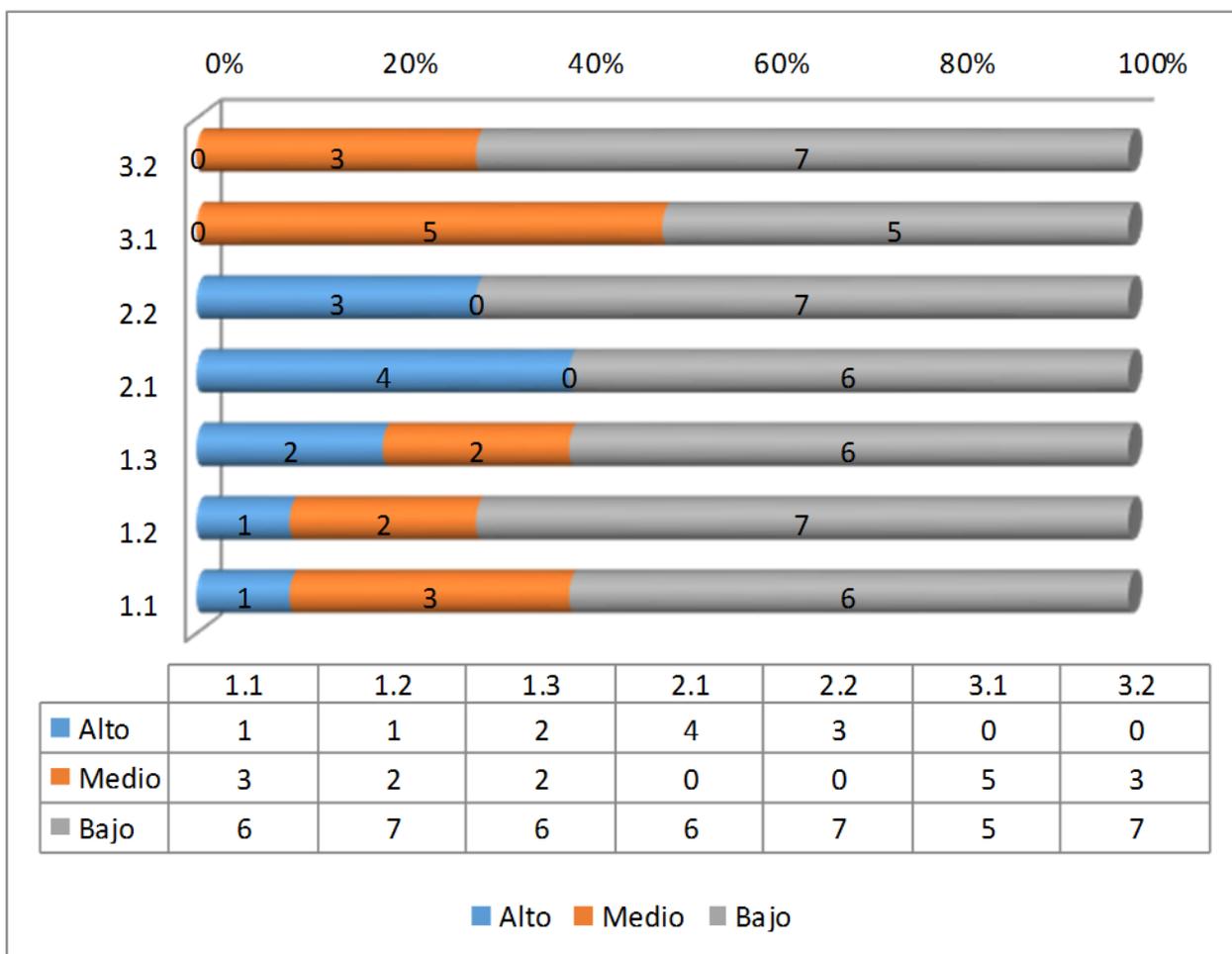
representa un 60% tuvieron un nivel bajo, 2 que representa un 20%, a un nivel medio, y 2 que representa un 20% tuvieron un nivel alto.

En la *figura 2* se muestra las principales deficiencias detectadas en el diagnóstico que inciden en la deficiente capacitación de los trabajadores en la comercialización de tabaco en rama.



**Figura 2.** Principales deficiencias detectadas en el diagnóstico. Fuente: elaboración personal (2022)

En la gráfica de la Figura 3 se muestra a continuación un resumen del comportamiento de los indicadores en las diferentes dimensiones.



Fuente: elaboración personal (2022)

**Figura 3.** Resumen del comportamiento de los indicadores en las diferentes dimensiones.

El gráfico muestra niveles bajos alcanzados en los indicadores de la variable propuesta. Las necesidades se centran en deficiencias con respecto a conocimientos de las actividades y lo establecido en las normas cubanas vigentes útiles en el proceso de comercialización del tabaco en rama representando un 85% de trabajadores. Se evidencian carencias en las habilidades para conformar documentos los informes, según los manuales y procedimientos de la comercialización, representado un 75% de trabajadores. Un 60% aproximadamente de los trabajadores manifiestan desinterés por la preparación en cuanto a la comercialización del tabaco en rama.

## **2.2. Propuesta del programa de capacitación para la preparación de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama.**

Cuba se sitúa en el contexto latinoamericano como uno de los países más preocupados por la implementación de sistemas pedagógicos avanzados y da una especial importancia a la preparación del capital humano para su adecuado desempeño, lo que permite en todas las esferas el logro de la eficiencia y eficacia productiva al dedicar espacios y recursos con esta finalidad.

La experiencia de aprendizajes en las empresas exitosas en el ámbito mundial, está en la implantación de modelos que apliquen procesos colaborativos. El Decreto Ley 350 (2017) en el artículo 30 reconoce a los Cursos de capacitación dentro de las principales formas organizativas para la capacitación y el posgrado en las entidades. La autora teniendo en cuenta el diagnóstico y las necesidades de superación de los trabajadores en los procesos de comercialización del tabaco en rama utiliza la forma organizativa de curso de capacitación. A continuación se procede con el diseño del programa de capacitación.

El estudio realizado en esta temática, ha permitido sobre la base de la concepción de capacitación ofrecida por la (Dra. Julia Añorga Morales 1995-12) en el glosario de términos de Educación de avanzada al elaborar el programa de capacitación dirigir las acciones hacia el logro de lo esencial planteado en esta concepción:

“La capacitación debe estar dirigida a cambiar el estilo de contenidos teóricos y generalmente escolarizados por actividades prácticas que contribuyan al desarrollo de habilidades y que estén dirigidas siempre sobre las necesidades educativas, para resolver problemas prácticos o prospectivos”.

Los diferentes programas de capacitación administrativos tienen énfasis

Según el estudio realizado en el presente trabajo, de las diferentes definiciones de programas de capacitación dadas en la literatura especializada consultada, como (Wendell 1989; Martínez 2004; Álvarez 2012; y Calero 2015) se pudo observar que el 60% de los mismos lo consideran como un documento metodológico que rige la capacitación de la entidad mientras que el 40% lo distinguen como un conjunto de actividades detalladas de enseñanza-aprendizaje, donde se define los recursos, el tiempo y las acciones de capacitación según expresa el 40%, por otra parte solo el 60%

de los autores reconoce la importancia de elaborarlos en función del diagnóstico de las necesidades de capacitación sin embargo el 100% concuerda en que los programas de capacitación se destinan a la instrucción de empleados y directivos aunque solo el 40% tiene en cuenta la categoría ocupacional del trabajador. Finalmente, solo el 20% especifica que para su diseño, ejecución y evaluación se pueden emplear profesores, directivos y estudiantes de una institución.

El análisis realizado y para los efectos de la presente investigación, la autora considera como definición más completa e integradora la ofrecida por (Martínez 2004), en la se plantea que: “El programa de capacitación es el documento que rige la capacitación de la empresa u organización, donde se define los recursos, el tiempo y las acciones de capacitación que se efectuarán en función de las necesidades detectadas a nivel de la organización, categoría ocupacional o individuo en particular (Martínez, 2004).

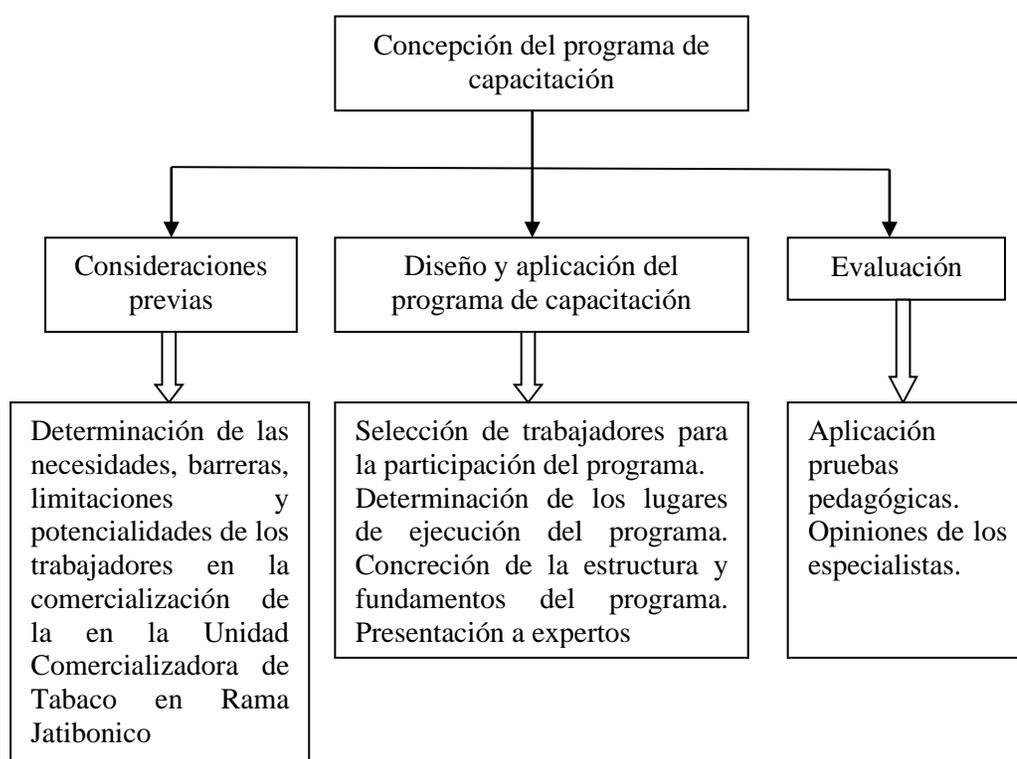
Programas de capacitación: en las valoraciones de las tesis que han abordado este tipo de programa, no se precisa conceptualización sobre estos, sino que se abordan diferentes conceptos de capacitación y se asumen en el desarrollo del trabajo investigativo, adecuando el programa elaborado a lo esencial que plantea el concepto asumido en cuestión.

en el dominio del conocimiento y el desarrollo de destrezas para dominio de las técnicas; los cuales son altamente orientados a la especialización, lo que conlleva una rigidez en programas de capacitación. En consecuencia, con las definiciones antes expuestas, y a partir de la necesidad de la preparación de los trabajadores de la UCTR Jatibonico, se asume como programa de capacitación el abordado por (Fletcher 2000), “instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores” (Fletcher, 2000).

Al conceptualizar el programa como resultado científico, su elaboración y presentación debe tener como punto de partida la obtención de nuevos elementos, anteriormente desconocidos, lo que permitirá tener un conocimiento más profundo del objeto de estudio, incidiendo en la solución del problema planteado a través precisamente de la transformación de este objeto.

El programa como aporte de la investigación puede ubicarse entre los resultados de significación práctica, ya que el mismo tiene como propósito esencial la proyección de la transformación del objeto de estudio, desde un estado real a un estado deseado, dado en su carácter instrumental para la transformación del funcionamiento del objeto de la realidad, haciéndose más eficiente, productiva y viable.

Las etapas para la concepción del programa de capacitación se resumen en la Figura 4.



**Figura 4:** Etapas para la concepción del programa de capacitación

La etapa referida a las consideraciones previas se analiza los factores internos relacionados con el propósito de la investigación. En él se evalúan las capacidades, habilidades y deficiencias, traducidas como fortalezas y debilidades que sobre el proceso de comercialización existen en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico. Exige la revisión permanente, pues en la medida en que se satisfacen necesidades de capacitación se van generando nuevas necesidades. Los resultados de aplicar estas técnicas se muestran en el epígrafe anterior.

Para determinar las necesidades de aprendizaje de cada organización, debe enmarcarse en los problemas presentados por la organización en el periodo de tiempo analizado y si realmente tienen solución mediante el programa de desarrollo seleccionado para sus trabajadores.

En esta etapa se confeccionó un comité de especialistas. Este está integrado por miembros de distintos niveles ejecutivos o áreas funcionales. El comité analiza y discute los problemas fundamentales y propone de ellos cuales considera deben ser atendidos por la vía de la capacitación.

Se aplicó la encuesta de anexo 1 para constatar las opiniones con respecto a la situación actual de la capacitación de los trabajadores de modo que se posibilite una mayor eficiencia en la UEB.

Se aplicó la entrevista del anexo 2 para constatar los criterios de los especialistas sobre las principales insuficiencias en la preparación de los trabajadores de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico) de modo que se posibilite una mayor eficiencia de la UEB.

Se aplicó la guía de observación del anexo 3 en los espacios de monitoreo y momentos de control para medir las habilidades, teorías y técnicas, así como las actitudes ante la superación.

Se aplicó la prueba pedagógica o de desempeño del anexo 4 con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar satisfacción en su puesto o una parte del mismo.

En la siguiente etapa se realiza el diseño y aplicación del programa de capacitación. Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación en la etapa anterior. El documento metodológico que rija el programa de capacitación debe definir con exactitud los elementos que harán posible la satisfacción de las necesidades de aprendizaje.

En su concepción se deben tener en cuenta: las etapas que lo conforman, el aseguramiento metodológico para su puesta en marcha y de esta forma asegurar su efectividad y calidad, así como la relación entre los objetivos del programa y las necesidades reales de aprendizaje que le dieron origen. Además, en el programa se

precisan los conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden alcanzar, el grado en que se alcanzarán los mismos y la forma de organización del proceso.

Las necesidades de capacitación se determinan a partir de tres vertientes o fuentes de información fundamentales:

- Plan de desarrollo individual (o plan de carrera) de cada trabajador.
- Diagnóstico de necesidades de Encubiertas.
- Cambios organizativos o tecnológicos, o estrategias orientadas por la dirección de la entidad o del grupo (no reflejadas aún en los planes de desarrollo de los trabajadores de las áreas involucradas).

La autora decide aplicar la estructura del programa de capacitación propuesta por García (2010). A continuación, se describen los elementos que debe tener.

1. Objetivos generales y específicos: en ellos deben estar bien definidos las habilidades vinculados con los contenidos teóricos con su propia práctica que originen modos de actuación requeridos en las formas, métodos y procedimientos que se emplean para desarrollar de forma eficiente la comercialización del tabaco en rama. Deberá tenerse en cuenta que:
  - Se contextualicen teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades de capacitación de los trabajadores en cuestión.
  - Sean desarrollados por los docentes y profesionales especialistas en esta área.
  - Estén sujetos a su adecuación y revisión durante todo el proceso de capacitación.
  - Sirvan de criterios para la evaluación.

De esta manera los objetivos deberán ser enunciados tomando en cuenta las necesidades de capacitación detectadas y a esto se subordinará la selección de los contenidos.

2. Objetivos y contenidos por temas: los contenidos tienen que estar función de las características y las necesidades concretas de los trabajadores, debe tener como elemento básico lograr el máximo desarrollo integral posible y en la potenciación de habilidades a partir de los objetivos propuestos por cada tema. Es importante

en la estructuración de los contenidos que estos transiten de lo sencillo a lo complejo, de lo general a lo particular, de lo concreto a lo abstracto.

3. Sistema de habilidades: en las habilidades se precisó tanto las básicas y específicas de los trabajadores en la comercialización del tabaco en rama. Este aspecto se considera orientador y da sentido a lo declarado en los objetivos y contenidos por temas, se aprende actuar desde su propia práctica en el puesto de trabajo.
4. Plan temático: se muestran los temas, tiempo, medios de enseñanza y formas de organización empleadas para la proyección de la capacitación.
5. Indicaciones metodológicas y organizativas: en este apartado se incluyen los aspectos organizativos que precisa las diferentes formas organizativas, el tiempo, los métodos, medios y materiales, se incluye además la bibliografía.  
El método para desarrollar el programa de capacitación, prevalece una instrucción participativa mediante el uso de métodos que estimulen la actividad productiva, creando espacios de búsqueda de inquietudes y reflexiones individuales y colectivas, así como un clima de cooperación.  
En lo relacionado con los medios de enseñanza que garantizan la correcta ejecución y desarrollo del programa de capacitación, la autora del trabajo desarrolló cada una de los temas tratados en función del encargo social de la empresa objeto de estudio, a partir de la indagación de las fuentes bibliográficas más actualizadas en esta área, el intercambio con especialistas, entre otros.  
Las formas de organización que se proponen son: debates reflexivos, actividades prácticas, talleres, con uso de bibliografía y los procedimientos para el aprendizaje cooperativo como: ejercicios y técnicas que respondan a las necesidades teóricas-prácticas de los trabajadores.
6. Sistema de evaluación: se realizará en cada encuentro tomando en cuenta la participación individual, así como una evaluación parcial, se dedicará además una sesión de evaluación colectiva que permitirá evaluar la efectividad de la capacitación impartida.
8. Bibliografía: se utilizó bibliografía especializada en temas relacionados con la comercialización del tabaco en rama, normas y resoluciones necesarias y temas

relacionados con calidad, conservación y almacenamiento y otras disciplinas afines a la labor.

9. Claustro de profesores que desarrollará el programa: se mostrara el nombre de los profesores y la experiencia que presentan sobre el tema que se desea tratar.

El programa de capacitación que se propone persigue que los trabajadores puedan profundizar en los aspectos teóricos - prácticos relacionados con la comercialización, lo que promueve el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores acerca del proceso de comercialización del tabaco en rama.

El programa incluye varias temáticas que se planifican según su complejidad, contenido e intereses de los participantes. Donde prima el carácter participativo, vivencial, y predomina la reflexión y el debate, de manera que se puedan capacitar convenientemente para influir ante una situación dada en su puesto de trabajo.

La última etapa está dirigida a la evaluación del programa de capacitación para determinar aspectos positivos y negativos. Se concibe como un proceso que permite medir sistemáticamente las transformaciones operadas en la capacitación de los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama desde el estado inicial al deseado, lo que facilita evaluar la efectividad del programa en la medida que se vayan desarrollando los distintos temas.

Esta etapa de evaluación no se debe ver como el aspecto final del programa, sino que se debe desarrollar simultáneamente con la instrumentación empleada como el pre experimento pedagógico, pruebas pedagógicas y opiniones de los especialistas.

### **2.2.1. Programa de capacitación para la preparación de los trabajadores de la comercialización del tabaco en rama.**

Después de explicada la concepción del programa de capacitación y haber aplicado el diagnóstico se procede con el diseño del programa de capacitación.

**Título:** Programa de capacitación en comercialización de tabaco en rama para los trabajadores de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico.

#### **Objetivo General**

Capacitar a los trabajadores de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico en comercialización, a partir de la aplicación de un curso de capacitación científicamente fundamentado.

## Objetivos Específicos

- Potenciar los conocimientos y habilidades en la comercializadora del tabaco en rama de los trabajadores objeto de estudio, con vistas al perfeccionamiento su trabajo a partir de las normas, procedimientos, especificaciones y resoluciones que combinen el aprendizaje de la teoría y la práctica.
- Proporcionar juicios teóricos que permitan a los trabajadores de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico, la utilización de las técnicas de comercialización para el mejoramiento del proceso de toma de decisiones eficaces y oportunas, así como la resolución de problemas prácticos en el desarrollo de sus actividades.
- Desarrollar competencias prácticas que permitan a los trabajadores un mejor trabajo en los procesos de comercialización, dando lugar a valores y actitudes que favorezcan el crecimiento tanto personal como organizacional.
- Preparar a los trabajadores de Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico para la identificación y resolución de problemas relacionados con la actividad que desempeña mediante la utilización de situaciones reales del contexto socio-laboral para la confrontación de conocimientos y práctica de habilidades adquiridas que contribuyan a una mejor comprensión de los fundamentos teóricos.

**Tiempo total:** 96 horas (24 lectivas y 72 de estudio independiente) 2 créditos

<b>Plan Temático</b>	horas presenciales	Horas no presenciales	Formas de organización
<b>Módulo I:</b> Introducción a la comercialización.	4 horas/clase	18 horas	Conferencia. Taller
<b>Módulo II:</b> Política de Calidad y proceso de Comercialización de tabaco en rama.	4 horas/clase	18 horas	Conferencia. Taller
<b>Módulo III:</b> Normas cubanas, ramales y especificaciones vigentes en el proceso de comercialización de tabaco en rama.	8 horas/clase	18 horas	Conferencia. Taller

<b>Módulo IV:</b> Manuales y procedimiento de Comercialización de Tabaco en Rama.	8 horas/clase	18 horas	Conferencia. Taller
Total	24	72	

### **Objetivos y contenidos por temas**

**Módulo I:** Introducción a la comercialización.

#### **Objetivos:**

- Analizar definiciones, condiciones y criterios para desarrollar una comercialización efectiva, así como los diferentes enfoques y estilos de la comercialización mediante la vinculación de la experiencia práctica, para una mejor comprensión de los fundamentos teóricos.
- Explicar las premisas del proceso de comunicación, y la asertividad como vías para el desarrollo de una comercialización, así como las características de un buen comercializador, a partir del ejercicio de diversas técnicas y métodos de trabajo.

**Contenidos:** Generalidades sobre comercialización. Condiciones y criterios para desarrollar una comercialización. Enfoques y estilos de comercialización de tabaco en rama. Comunicación, lenguaje y asertividad. Estrategias de comunicación en la comercialización de tabaco en rama. Perfil de un buen comercializador.

#### **Habilidades a desarrollar:**

- Comprender con claridad los principios que se deben cumplir en toda comercialización.
- Identificar el enfoque de la comercialización de tabaco en rama y, en función de ello, poder seleccionar el estilo a utilizar.
- Lograr la transmisión efectiva de la información.
- Emplear adecuadamente el lenguaje verbal y gestual durante todo el proceso de comercialización.
- Conocer los elementos de la estrategia de comunicación en la comercialización de tabaco en rama.

- Analizar e identificar tanto las ventajas como las limitaciones en el terreno de la comercialización.

**Módulo II:** Política de calidad y proceso de comercialización de tabaco en rama.

**Objetivos:**

- Profundizar en el desarrollo y planificación de la calidad para desarrollar una comercialización efectiva con el uso de diferentes mecanismos y herramientas de calidad.
- Explicar las actividades del proceso de comercialización del tabaco en rama, como vías para el desarrollo de una comercialización efectiva.

**Contenidos:** Generalidades sobre la política de calidad en las entidades. Caracterización de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico. Actividades del proceso de comercialización de tabaco en rama.

**Habilidades a desarrollar:**

- Entender la necesidad de una adecuada política de calidad para el desarrollo efectivo de los procesos en una entidad.
- Conocer la política de calidad en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico.
- Identificar las actividades que cada trabajador realiza en el proceso de comercialización de tabaco en rama.
- Analizar e identificar tanto las ventajas como las limitaciones que poseen los trabajadores en la realización de las actividades del proceso de comercialización de tabaco en rama.

**Módulo III:** Normas cubanas, ramales y especificaciones vigentes en el proceso de comercialización de tabaco en rama.

**Objetivos:**

- Explicar lo establecido en las normas cubanas, ramales y especificaciones de calidad vigentes útiles en el proceso de comercialización del tabaco en rama para hacer una comercialización eficiente bajo especificaciones de calidad nacionales e internacionales regulados.
- **Contenidos:** NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad –Requisitos. NC 591:2015 Tabaco Beneficiado. NR 42:2007 Tabaco Negro y beneficiado.

Especificaciones de calidad físico organolépticas de los capotes y las tripas, Especificaciones de calidad del Tabaco Negro Tapado, Especificaciones de calidad Capotes, Especificaciones de calidad Sol con Palo de Empaque Pinar del Río, Especificaciones de calidad del Tabaco Negro Sol Ensartado, Especificaciones de calidad Sol con Palo de Empaque Pinar del Río, NRAG 54:2007 Tabaco y Producto del Tabaco. Tripa Despalillada. NEAG 86. Carta Tecnológica. Tabaco Despalillado. MP DCM-09 Procedimiento para la Inspección de entrada de materias primas, materiales y aditamentos. PIF 0070 Capote Despalillado. PIF 0073 Tripa Despalillada. PIF 0-207/2002 Capote Planchado. PIF 0-206/2000 Tabaco Negro Sol de Empaque Directo. Guía de Control Interno Resolución 60.

**Habilidades a desarrollar:**

- Dominar lo establecido en las normas cubanas y ramales, especificaciones vigentes útiles en el proceso de comercialización del tabaco en rama.
- Seleccionar de forma correcta las soluciones a las situaciones que se puedan presentar en el proceso de comercialización en rama a partir de lo establecido en las diferentes normas.

**Módulo IV:** Manuales y procedimiento de comercialización de tabaco en rama.

**Objetivos:**

- Valorar la importancia de los procedimientos en el proceso de comercialización de tabaco en rama, así como las diferentes responsabilidades o etapas de la comercialización desde el análisis y el intercambio de elementos teóricos y su vinculación con acciones prácticas para el logro del éxito.
- Profundizar en el desarrollo y planificación de las actividades del proceso de comercialización con el uso de los procedimientos establecidos y no de otros mecanismos y herramientas inapropiados.

**Contenidos:**

MN-00-01 Manual de Calidad. MN-04-06 Manual de Seguridad Salud Trabajo. MN-05-01 Manual para la Comercialización del Tabaco en Rama. Pt-00-02 Procedimiento Sistema de Gestión de la Calidad Auditorias, no conformidades y Acciones Correctivas y Mejoras. PT-02-01 Procedimiento para la Satisfacción del Cliente. PT-05-01

Procedimiento para el tratamiento Interno de la Merma. Pt-05-03 Procedimiento Fumigación del Tabaco en Rama (Seco).

**Habilidades a desarrollar:**

- Conocer las generalidades de los manuales y procedimientos utilizados en la comercialización del tabaco en rama.
- Conocer las diferentes fases o etapas de la comercialización del tabaco en rama según los manuales y procedimientos.
- Prever problemas originados por un mal uso de los procedimientos establecidos en las actividades del proceso de la comercialización del tabaco en rama.
- Identificar y evadir los mecanismos y herramientas no establecidos en los procedimientos aprobados para la comercialización del tabaco en rama.

**Indicaciones metodológicas**

El programa de capacitación diseñado persigue capacitar a los trabajadores de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico en comercialización, con vistas a propiciar la toma de decisiones eficaces y oportunas en el desarrollo de estas actividades. En el curso de capacitación se utilizará la conferencia y el taller donde se vinculan la teoría con la práctica.

Los temas concebidos en el programa de capacitación demandan un alto nivel de preparación, especialización y actualización por parte del docente involucrado en el desarrollo de la capacitación. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la participación de especialistas sobre el tema de varias instituciones del sector. Durante cada sesión de trabajo se propone orientar tareas interactivas con problemas específicos de la práctica, para que sean llevados a la acción por los participantes durante el período interclase, y que serán expuestos por estos talleres de capacitación al finalizar cada tema.

La descripción del proceder metodológico que orientará el desarrollo de la clase evidencia que dentro de los métodos de enseñanza estarán presentes: el método expositivo, el método de trabajo independiente por equipos e individual y el método de elaboración conjunta. Se utilizarán como medios de enseñanza los siguientes: pizarra, libros, computadora y gráficos ilustrativos en pancartas, etc.

**Sistema de evaluación**

Se utilizará la evaluación sistemática en cada encuentro y evaluación final. La evaluación final será por equipos (se consideran los aportes al equipo y conocimientos individuales).

### **2.3. Análisis de los resultados después de la aplicación de la propuesta.**

Se presenta a continuación los resultados obtenidos después de realizar la aplicación de los instrumentos. En la observación realizada en inspecciones y encuentros de control con los trabajadores (anexo 2) se constató que con relación a la dimensión motivacional y procedimental que:

- Con respecto al **indicador 3.1**, solo 1 trabajador, que representan el 10%, nunca manifiesta interés por la preparación, 2 trabajadores mostraron en ocasiones cierto interés lo que representa el 20% y 7 trabajadores con frecuencia demostraron el interés por la preparación representando un 70%.
- Con respecto al **indicador 3.2**, ningún trabajador mostro poca disposición para realizar actividades de diferentes niveles de desempeño, solo 1 trabajador mostro en ocasiones cierta disposición y 9 trabajadores frecuentemente mostraron disposición para realizar actividades de diferentes niveles de desempeño representando en 90%.
- Con respecto al **indicador 2.1**, solo 1 trabajador, que representan el 10%, nunca muestra habilidad en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria, solo 2 trabajadores en ocasiones mostraron habilidad en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria, lo que representa un 20% y 7 trabajadores los cuales representan un 70% con frecuencia mostraron habilidad en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria.
- Con respecto al **indicador 2.2**, ningún trabajador mostro falta de habilidades en el cumplimiento efectivo de lo establecido en los manuales y procedimientos de la comercialización, todos los trabajadores frecuentemente mostraron habilidades en el cumplimiento efectivo de lo establecido en los manuales y procedimientos de la comercialización lo que representa un 100%.

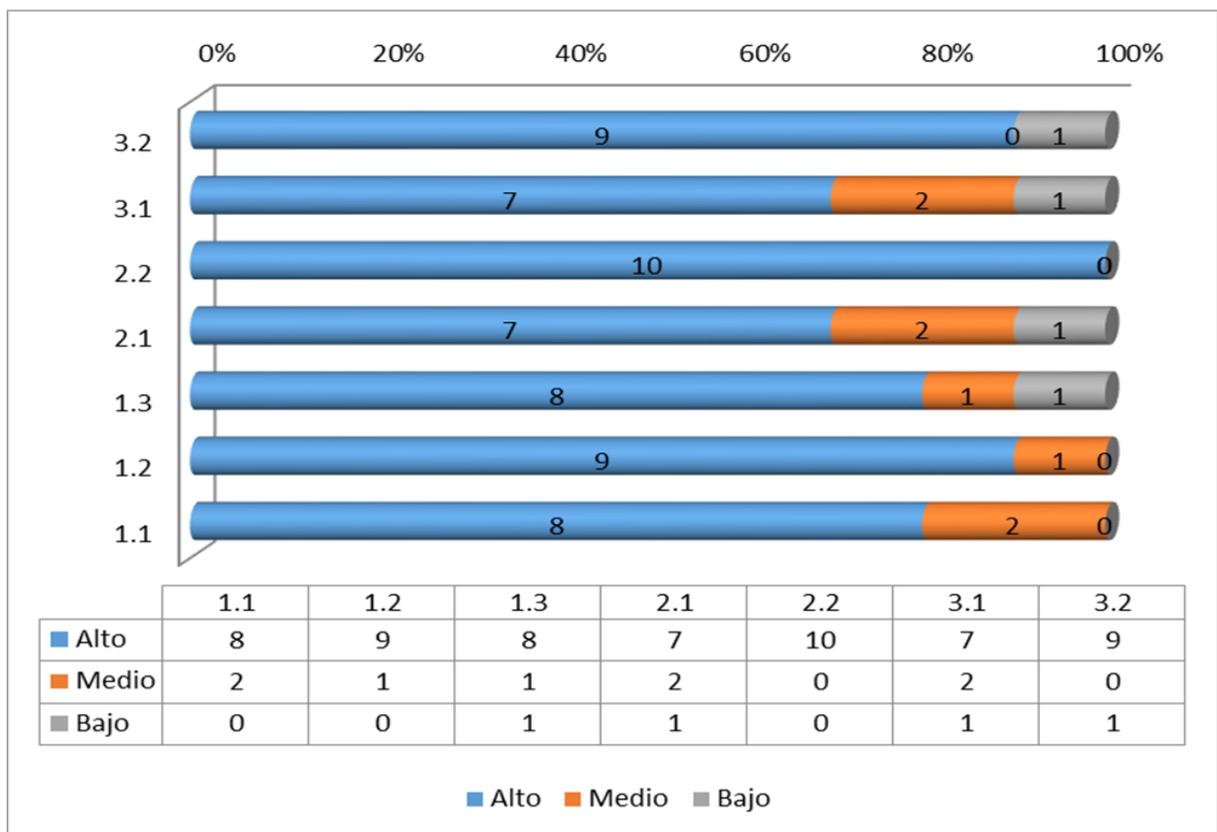
El pos test (anexo 3), aplicada reflejó el comportamiento en la dimensión cognoscitiva:

- Con respecto al **indicador 1.1**, correspondiente al conocimiento de las actividades del proceso de comercialización de tabaco en rama de los 10

evaluados, 8 que representa un 80% tuvieron un nivel alto, 2 que representa un 20%, a un nivel medio, y ninguno en un nivel bajo.

- Con respecto al **indicador 1.2**, correspondiente al dominio de lo establecido en las normas cubanas y ramales vigentes útiles en el proceso de comercialización del tabaco en rama, de los 10 evaluados, 9 que representa un 90% tuvieron un nivel alto, 1 que representa un 10%, a un nivel medio, y ninguno en un nivel bajo.
- Con respecto al **indicador 1.3**, correspondiente a comprender las responsabilidades y generalidades de los manuales y procedimientos utilizados en la comercialización del tabaco en rama, de los 10 evaluados, 8 que representa un 80% tuvieron un nivel alto, 1 que representa un 10%, a un nivel medio, y 1 que representa un 10% tuvieron un nivel bajo.

En la gráfica de la Figura 5 se muestra a continuación un resumen del comportamiento de los indicadores en las diferentes dimensiones.

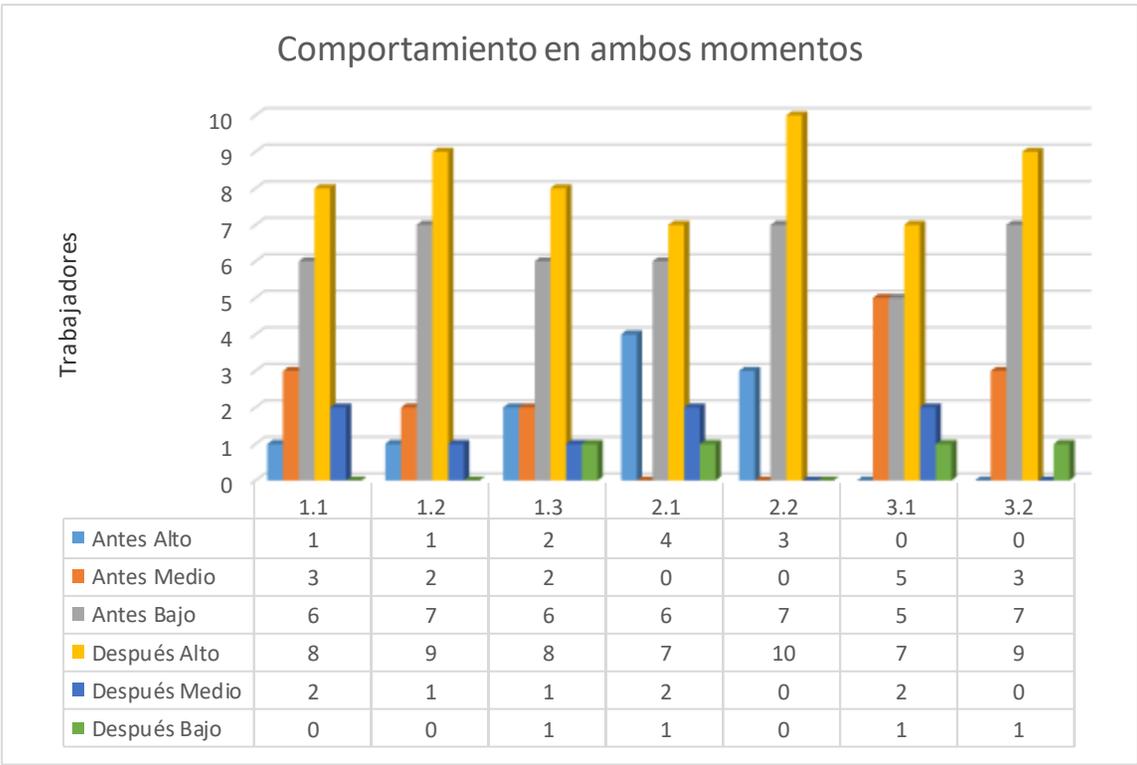


**Figura 5.** Resumen del comportamiento de los indicadores en las diferentes dimensiones.

El gráfico muestra niveles altos alcanzados en los indicadores de la variable propuesta. Los resultados se centran en logros alcanzados en la capacitación de los trabajadores

en la comercialización. Respecto a conocimientos de las actividades y lo establecido en las normas cubanas vigentes útiles en el proceso de comercialización del tabaco en rama representando un 90% de trabajadores. Se evidencian logros en las habilidades para conformar documentos los informes según los manuales y procedimientos de la comercialización representados un 80% de trabajadores. Un 85% aproximadamente de los trabajadores manifiestan interés por la preparación en cuanto a la comercialización del tabaco en rama.

Después de aplicado cada instrumento en la fase de salida se obtiene los siguientes resultados comparativos.



**Figura 6.** Comportamiento en ambos momentos.

Los gráficos comparativos, en la figura 6, evidencian como novedad científica erradicar las necesidades de capacitación los de los trabajadores en la temática referida a la comercialización contribuyendo a obtener mejores desempeños laborales reflejados en conocimientos y habilidades profesionales. Las acciones, métodos, vías y procedimientos son más eficientes y eficaces reflejados en el comportamiento de los indicadores productivos y de calidad comparados con periodos anteriores. La capacitación sitúa a los trabajadores de la comercialización de tabaco en rama como

protagonistas de las acciones que contribuyen a la comercialización efectiva de la empresa quedando definidas con mayor precisión competencias laborales por puestos de trabajo.

### **Conclusiones del Capítulo 2.**

En la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama no existe un programa de capacitación estructurado para el proceso de comercialización, actualizado y que responda a las necesidades reales de los trabajadores, lo cual se refleja en las encuestas, entrevistas, observaciones realizadas, existiendo falta de conocimientos, habilidades y desmotivación en los trabajadores. No se les imparte capacitación a los trabajadores sobre la base reglamentaria en la mesa de compra en el proceso de comercialización.

El programa de capacitación posibilita una atención individualizada del personal de la empresa y su implementación contribuye con la mejora de la calidad de la gestión en la comercialización de tabaco en rama.

## **CONCLUSIONES**

Los principales fundamentos teóricos metodológicos analizados permitieron un basamento teórico actualizado sobre la capacitación de trabajadores, su importancia, la evolución y tendencias, la evaluación de su impacto y los retos en el contexto actual de la formación como un proceso en la gestión de recursos humanos, los cuales facilitaron la fundamentación teórica de la investigación.

El diagnóstico de las necesidades revela que existen deficiencias en la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico). Como debilidades se señala que los trabajadores carecen de habilidades y conocimientos en el cumplimiento con lo establecido en los procesos de comercialización como la compra, almacenamiento, conservación y venta de la materia prima.

El programa de capacitación elaborado está formado por varias temáticas que se planifican según su complejidad, contenido e intereses de los participantes. Permite que los trabajadores puedan profundizar en los aspectos teóricos - prácticos relacionados con la comercialización, lo que promueve el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores acerca del proceso de comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico).

El programa de capacitación aplicado permitió erradicar los problemas identificados en la capacitación de los trabajadores de la comercialización en la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico). Su pertinencia, consistencia, lógica y claridad permitió obtener resultados favorables validados a través de herramientas pedagógicas.

## **RECOMENDACIONES**

Proponer a los directivos del sector de TABACUBA el programa de capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades, y cambio de actitudes que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización, mejorando los procesos de comercialización.

Perfeccionar el programa de capacitación elaborada a partir de las nuevas carencias detectadas en el desenvolvimiento de los trabajadores en materia de comercialización de tabaco en rama.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Agudelo Cortés, O. (1994). Administración para todos: Con su enfoque en sistema, Cali.
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ed.
- Alonso Rodríguez, S.H. (2002). Sistema de trabajo del Ministerio de Educación. Tesis presentada en opción del grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. Ciudad de La Habana.
- Álvarez, D. (2012). Programa de capacitación en exportaciones y sustitución de importaciones a cuadros y reservas de las empresas MINERVA e INPUD de Villa Clara. Tesis en Opción al Grado Académico de Máster en Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Añorga Morales, J., y Fernández González, A. M. (1998) Hacia la búsqueda del Humanismo en la Educación Avanzada. Ciudad de La Habana. Cuba. Centro de Postgrado en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV.
- Beer, M. y otros. (1992). Gestión del Capital Humano. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid
- Bermúdez Machado, R. (1983). Formación de cuadros y dirección desde el subdesarrollo, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- Bersin, J. (2015). Tendencias actuales de la capacitación laboral. Recuperado el 12 de 2016.  
<http://www.instare.com/web/index.php/category-blog/129-capacitacion-entrenamiento-consultora-consultoria-tendencias>
- Besseyre Des Horts, Charles Henry. (1990). Gestión estratégica del Capital Humano. Editorial Deusto, Madrid.
- Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A. (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México. 11a Edición.
- Boulden, G. (1985). Un enfoque sistemático a la capacitación en dirección, en curso de métodos modernos de enseñanza a dirigentes, ISDE. La Habana.

Buckley, R. y I. Caple (1991): La formación, teoría y práctica. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Cabrera, S. (2005). El estudio de los estilos de aprendizaje desde una perspectiva Vigostkiana: una aproximación conceptual. *Revista Iberoamericana de educación*. 37,(1).

Calero, D., (2015) Proyecto de desarrollo organizacional para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en liderazgo transformacional. Tesis en opción del título académico de máster en dirección. Facultad de ingeniería Industrial y Turismo. Santa Clara. Centro de Estudios de dirección empresarial.

Calviño, M. (2014). Cambiando la mentalidad empezando por los jefes. Ed. Academia. La Habana. Cuba

Casimiro L, (2007). Procedimiento para el diseño participativo de los planes de Formación de la Empresa Telecomunicaciones Angolanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, UCLV.

Cejas Magda, (2006). La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. Visión General, 2005 - [saber.ula.ve](http://saber.ula.ve)

Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Ed. Prentice-Hall. México.

Chiavenato, I. (2007). Administración de los Recursos Humanos: Editorial Mc Graw Hill, México.

Constitución de la República (2019) Constitución de la República de Cuba. La Habana. Cuba

Cuesta Santos, A. (1996). Tendencias actuales en la GRH. Necesidad de un modelo funcional. *Revista Capital Humanos* (10). Editorial I+D Telefónica Madrid.

Cuesta Santos, A. (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. Cuba.

Cuesta, A. (2009). Tecnología en la gestión de recursos humanos. Ed. Academia. Tercera edición. La Habana. Cuba.

Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. Cuba.

De la Cruz, Navarro, Y. (2020). Diagnóstico estado actual sobre la capacitación de los instructores del grupo empresarial del níquel. *Revista de Innovación Social y Desarrollo*, (5), 2.

Decreto 281. (2013). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial ordinaria de la República de Cuba. No. 7. 199-351., La Habana. Cuba

Decreto 326 (2014). Reglamento del Código de Trabajo. Consejo de Ministros. Cuba.

Decreto Ley 350. (2017). De la capacitación de los trabajadores. Consejo de Estado. Cuba.

Díaz Guilarte, A. (2011). Procedimiento para la gestión estratégica de la capacitación en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba. Tesis para optar por el título académico de Master en Dirección. UCLV

Fernández, E. J. (2006). La institución en las empresas. Editorial planeta. España.

Fletcher, S. (2000). Diseño de capacitación basada en competencias laborales. Panorama Editorial. México, D.F

García, V., (2010). Programa de capacitación para potenciar el pensamiento estratégico del Che en la formación de directivos desde el Complejo Escultórico Ernesto Guevara. Tesis de Maestría. Santa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

HANS, N. A. (1997). Nuevas direcciones en el planeamiento de la enseñanza a dirigentes y aspectos de la formación de cuadros. En la Educación Superior contemporánea, Ed. Ciencias Sociales. La Habana.

Hidalgo, Parra, Y., Hernández, Echavarría, Y., Leyva, Reyes, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Revista Ciencias Holguín* (26) 1, Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181562407006>

Iturbe, Julen. (2007). Gestión del conocimiento de Takeuchi. México.

Koontz Harold y Weuhrich, Heinz. (1990). Elementos de Administración. Editorial Mc Grauw Hill, México.

López Boudet, R. (2019). La capacitación por competencias emocionales en directivos cubanos y la evaluación de su impacto. Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría. La Habana. Cuba

López Boudet, R. (2019). La capacitación por competencias emocionales en directivos cubanos y la evaluación de su impacto. Monografía. Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba

Machado, D. (2011). Procedimiento para la evaluación y proyección del proceso de gestión de formación empresarial en el Registro Cubano de Buques. Tesis para optar por el título académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana. Cuba.

Martí, J. (1975). Obras completas. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. (Tomo 8).

Martínez, C. (2004). Elaboración de un Plan de CapacitaciónII. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México, 15 de abril de 2012, Acapulco, p. 6

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006). Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

NC 3000 (2007). Sistema integrado de Gestión del Capital Humano. Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>.

NC ISO 10018. (2016). Gestión de la Calidad Directrices para la participación activa y las competencias de las personas. Oficina Nacional de Normalización. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>.

NC ISO 9000. (2005). Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>.

NC ISO 9001. (2015). Oficina Nacional de Normalización. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>.

Normas Cubanas 3000 – 3002, (2007). Cuban National Bureau of StandardsNormas Cubanas 3000 - 3002. Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.

Obregón Martín, M. y otros. (2008). Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos. Tomo II ministerio de Salud Pública. La Habana. Cuba.

OMAROV, M. A, 1977, Dirección de la Economía Socialista, La Habana.

Parra Villanueva, L, F. (2009). Gerencia Pública Integral. Gestión Estratégica con Calidad. Universidad Libre. Cali. Colombia.

Parra Villanueva, L, F. (2010). Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Cuba 2010

Peters, T. Y Nancy Austin (1987). Pasión por la excelencia, Ed. Ciencias Sociales, La Habana

Pino Guzmán, E.M. (2005). Profesora Consultante de la Universidad Pedagógica José Martí y miembro de la Cátedra Dirección Científica Educativa del IPLAC, Monografía en digital.

Randell G. (1992). La Valoración y Formación del Personal. Primer Paso para una Dirección Eficaz, en su: Necesidad de Formación, Editorial Deusto, España.

Remedios Legón, N, L. (2007) “La evaluación del impacto de la capacitación de la Dirección Municipal de Trabajo de Taguasco”. Trabajo de Diploma.

Resolución 2 (2018). Sistema salarial para los trabajadores de todas las categorías ocupacionales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.

Resolución 29 (2006). Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Cuba

Resolución 31 (2020). Sistema salarial para los trabajadores de todas las categorías ocupacionales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.

Resolución 60. (2011). Normas del Sistema de Control Interno. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial extraordinaria de la República de Cuba. No. 13, La Habana.

Rodríguez Gutiérrez, J, E. (2018). El proceso de evaluación de impacto de la capacitación de los directivos en el sector de la Cultura en Villa Clara. Trabajo de diploma, UCLV, Cuba.

Rodríguez. P. (1992). El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto, Madrid, S.A.

Ruiz Estévez, M, O. (2010). Programa de capacitación para los Metodólogos Inspectores en Gestión de los Recursos Humanos sobre la formalización de las relaciones laborales. Tesis en opción al título académico de máster en ciencias de la

educación. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela Morales”. La Habana. Cuba.

Ruíz López, A. (2017). Programa educativo de capacitación para el manejo del comportamiento en el hotel horizontes “La Granjita”. Trabajo de diploma, UCLV, Cuba.

Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Argentina.

Sierra Quesada y Taimy Hernández, 2010, Hacia la capacitación Efectiva. Conferencia Dictada en ETECSA, FORUM 2010.

Stoner, J. (1989). Administración. Ed. Prentice Hall. 5ta. Ed. México, 1989.

Tamez, Abreu, & Garza. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. International Journal of Good Conscience, 4(1), 194-249.

Tichy N.M., Frombrum, J. y Devanna M.A. (1992). Conducción estratégica de los recursos humanos. España. Ediciones Deusto S.A.

Torres Flórez, D., Espejo, Cortes, K, A., Pérez, Paredes, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta – Colombia. UMR: Management Review. Vol. 4 Núm 1. ISSN: 2007-977X. Recuperado en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>. DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v4i1.133>.

Torres, Florez, D., Rodríguez, Trujillo, T., Iturralde, Mota, O., & Iburguen, Mosquera, H. (2019). La importancia de entrenamiento (inducción y capacitación) en los hoteles de Villavicencio, Meta Colombia. Ideas Concyteg, 61-73. Obtenido de <http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2019&numero=209>

Trosino Reza, Jesus Carlos (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Panorama editorial, s.a de c.v.

Villaseca Requena, J. et al (2001). Nueva economía y actividad empresarial: de las TICs al cambio cultural. España. Disponible en: <http://www.uoc.edu/web/esp/serveis/oservatorio/tm/one0402.html>

Wendell, L., (1989) Administración de personal (desarrollo de recursos humanos). Limusa, México, pp. 386- 87.

Zayas Acosta, R, C., Pérez Torres, J, F., Camejo, León, F., Pacheco, Ruíz, G. (2021). “Fundamentos de un modelo de capacitación a educadoras de la infancia preescolar que dirigen la Educación Física”. Revista de Educación Mendive. Volumen 19, Número

4, p. 1229- 1246. ISSN. 1815-7696. Disponible en:  
<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2562>

Zhen Xu, E. (2009). Procedimiento general para el proceso de capacitación y desarrollo en instalaciones turísticas. Tesis en opción al título académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Encuesta a trabajadores de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico) (Objeto de estudio)**

Objetivo: constatar sus opiniones con respecto a la situación actual de la capacitación de los trabajadores de modo que se posibilite una mayor eficiencia en la UEB.

#### **Encuesta**

Compañero/a, se está realizando una investigación sobre la situación la capacitación a trabajadores para contribuir a elevar los conocimientos sobre los procesos de comercialización del tabaco en rama de modo que se posibilite una mayor eficiencia en la UEB.

Necesitamos de su más sincera colaboración: Interrogantes.

1. ¿Se realizan sistemáticamente cursos, actividades de preparación u otras acciones para contribuir a elevar sus conocimientos sobre la comercialización del tabaco en rama de modo que se posibilite una mayor eficiencia en la UEB?

Sistemáticamente\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_ En ocasiones\_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Mencione las actividades que se realizan.

2. ¿Cuáles son las principales insuficiencias que presentan los trabajadores para llevar la comercialización del tabaco en rama con eficiencia?
3. Marque con una cruz las razones que a su juicio conllevan a la falta de conocimientos que tienen algunos trabajadores para llevar a cabo un adecuado trabajo en la comercialización de tabaco en rama de modo que se posibilite una mayor eficiencia en la UEB.

\_\_\_\_\_La ausencia de actividades de preparación profesional.

\_\_\_\_\_Se realizan actividades de preparación profesional, pero estas son aisladas.

\_\_\_\_\_Falta de auto preparación.

\_\_\_\_\_ Insuficiente coordinación para el trabajo en equipos.

\_\_\_\_\_ Falta de interés y motivación por el trabajo.

4. ¿Le gustaría contar con un programa para su capacitación en el tema en cuestión?  
En cualquier caso, exponga sus argumentos

## Anexo 2: Guía de observación.

Objetivo: constatar en los trabajadores de la Unidad Comercializadora de Tabaco en Rama Jatibonico (UCTR Jatibonico) el interés y habilidades desarrolladas en los procesos de comercialización del tabaco en rama.

No	Indicadores a evaluar.	CATEGORÍAS			
		Nunca	Raras veces	Occasional	Frecuentemente
1	Interés por la preparación				
2	Disposición para realizar actividades de diferentes niveles de desempeño.				
3	Habilidad en las conformaciones de documentos de la base reglamentaria.				
4	Habilidad en el cumplimiento efectivo de los manuales y procedimientos de la comercialización.				
5	Habilidad en el cumplimiento con lo establecido en la compra, almacenamiento, conservación de la materia prima.				

### **Anexo 3: Pre test y Pos test aplicada en la implementación de la propuesta.**

**Objetivo:** Medir la dimensión cognoscitiva.

1. ¿Cuáles son las actividades en el proceso que usted trabaja vinculadas a la comercialización de tabaco en rama? Explique brevemente cada una de ellas.

2. Para garantizar la efectividad del cumplimiento de los objetivos en la comercialización del tabaco en rama se tienen en cuenta las normas cubanas, ramales y especificaciones de calidad vigentes como:

- NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad –Requisitos.
- NC 591:2015 Tabaco Beneficiado.
- NR 42:2007 Tabaco Negro y beneficiado. Especificaciones de Calidad.
- NRAG 54:2007 Tabaco y Producto del Tabaco. Tripa Despalillada.
- NEAG 86. Carta Tecnologica. Tabaco Despalillado.
- MP DCM-09 Procedimiento para la Inpección de entrada de materias primas, materiales y aditamentos.
- PIF 0070 Capote Despalillado.
- PIF 0073 Tripa Despalillada.
- PIF 0-207/2002 Capote Planchado.
- PIF 0-206/2000 Tabaco Negro Sol de Empaque Directo.
- Resolución 60. Guía de Control Interno
- Especificaciones de calidad físico organolépticas de los capotes y las tripas
- Especificaciones de calidad del Tabaco Negro Tapado
- Especificaciones de calidad Capotes
- Especificaciones de calidad Sol con Palo de Empaque Pinar del Rio
- Especificaciones de calidad del Tabaco Negro Sol Ensartado
- Especificaciones de calidad Sol con Palo de Empaque Pinar del Río

a) Mencione cuál de ellas usted utiliza en su actividad.

b) Valore las especificaciones de la calidad a cumplir en cada una de ella.

c) De existir alguna insuficiencia o limitación al respecto en la actividad que realiza ¿Cómo procederías correctamente?

3. En las actividades de la comercialización del tabaco en rama se usan manuales y procedimientos comprenden responsabilidades y generalidades. Seleccione uno que utilice y explique en qué consisten.