

Título: Estrategia de capacitación para desarrollar las competencias laborales en la empresa agropecuaria Batalla de Guisa

Autora: Dra. M. V Maida Luisa Almaguer Mojena

Categoría docente. Asistente

Centro Universitario Municipal Guisa

## **INTRODUCCIÓN**

La ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI, no radica en sus recursos materiales, energéticos ni financieros, y ni tan siquiera en la tecnología; esta ventaja de las empresas definitivamente estará en el nivel de capacitación, formación y gestión de sus recursos humanos, demostrando competencias laborales y desarrollo personal y social valiosos.

En la actualidad con el poder de información, la empresa debe ser más competitiva y sus productos deben optimizar su calidad, compartiendo en esta investigación el criterio de Cuesta, A. (1997), quien considera que los trabajadores estén mejor calificados profesionalmente y familiarizados con las diversas tecnologías, así como demostrar competencias laborales y de desarrollo personal,

Según Tablón, S. (2004), la competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo del personal, es por ello que la formación, calificación y mejoramiento en general de la fuerza de trabajo desde diferentes latitudes conduce a la atención de las competencias laborales.

La autora se identifica plenamente con este autor y plantea que la competencia laboral se ha ido organizado en estrategias de capacitación, fundamentalmente en países como Reino Unido, México, Australia, Canadá, Estados Unidos, España y Francia, donde el concepto de competencia, en correspondencia con las manifestaciones de su origen se presenta con una diversidad de formas y matices; desde su concepción más general de competencias, hasta las llamadas competencias ocupacionales.

En el contexto nacional al decir de la investigadora los estudios sobre las competencias laborales de los recursos humanos están asociados a propuestas de sistemas de capacitación y superación para mejorar las competencias de los trabajadores en diferentes sectores.

Se destacan en estos estudios: El Método de Formación por Competencias Profesionales para Especialidades Químicas de Nivel Técnico Medio Cejas, E. (2000), la formación por competencias profesionales: una experiencia cubana, Cejas, E. y Castaño, R. (2003), Modelo de Gestión Territorial de la Educación de Posgrado para el Sector Empresarial Lastre, G. (2003) y Gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral Santos, M. (2012).

Asumir las competencias laborales en la capacitación de los trabajadores, a juicio de la investigadora, demanda una integración de los componentes de la empresa para lograr la necesaria flexibilidad laboral que promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones.

Como tendencia en el mundo del trabajo, con estandartes de calificación en aumento, y el cambio más frecuente de lugar de trabajo y uso acelerado de las tecnologías de la información se exige una mayor abstracción y manejo de instrumentos, técnicas y maquinarias más complejas, y la demanda de recursos laborales humanos multihábil, polivalente y con un perfil amplio de competencias, Cejas, E. (2004), considerando en esta investigación por la autora el desarrollo de perfiles amplios en los trabajadores para contribuir a un mejor desempeño de sus funciones, sustentado en una correcta organización y planificación de la capacitación, compartiendo plenamente los planteamientos del autor.

Estas exigencias implican el incremento y la mejora continua de los sistemas o planes de capacitación que aporten todos los conocimientos, habilidades y destrezas a los recursos humanos para que estos sean capaces de dar óptimas soluciones a los problemas que se presentan en diversas esferas de actuación, como pueden ser en áreas tecnológicas, de servicio, productivas y también en nuevas modalidades de ejecución del trabajo, todas en constante cambio, Cruz, P. y Vegas, G. (2001).

La autora se afilia al criterio anterior y considera que con la aplicación de la estrategia propuesta se contribuye a la solución de las situaciones planteadas. Para ello se hace relevante entonces comprender los desempeños o realizaciones de una persona a través de todos los elementos que participan en la misma, siendo la tendencia según García, A. (2006), analizar lo que el sujeto realmente hace, elevándose la importancia de conocer las estrategias que utiliza cuando trata o logra solucionar un problema, el conocimiento que utiliza para desempeñarse en una situación particular, poniendo en evidencia la necesidad de entender el contexto en que se realiza la actividad, compartiendo plenamente con este autor.

Estas ideas llegan al campo de la Educación Superior de diferentes formas, pero en particular se aplica por esta autora para desarrollar a partir de una estrategia de capacitación las competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa, para identificar o designar aquellas realizaciones del proceso de su desempeño vinculadas al desarrollo de ciertas capacidades generales y particulares que determinan la competencia de los sujetos implicados.

La elaboración de una estrategia constituye, a la vez, el propósito de la investigadora, donde se muestra un resultado científico aportado al objeto de indagación.

Las estrategias de capacitación para desarrollar habilidades en los trabajadores según López. A. (2007), constituyen herramientas necesarias que garantizan el desarrollo eficiente de los recursos humanos en las empresas, consideraciones que asume la autora en la investigación para la elaboración de la estrategia propuesta.

A juicio de la autora, en Cuba ante la necesidad de cambios y el reto que plantea la actualización del modelo económico y social, aprobado en el VI Congreso del Partido, las competencias laborales cobra mayor valor para el logro de la excelencia empresarial y su competitividad. El sector agropecuario es uno de los que mayor incidencia tiene en esta política de desarrollo por ser uno de los más sensibles para la sociedad, es por ello que se realizan ajustes que privilegian la descentralización y la diversificación de la producción, así como en la gestión de la capacitación de los

recursos humanos para garantizar su competitividad y con ello asegurar la soberanía alimentaria del país.

Para enfrentar estos nuevos desafíos, se considera en la investigación que es absolutamente necesario adaptar la formación de los trabajadores del sector agropecuario a las realidades actuales, a partir de una correcta formación de sus competencias laborales.

Por estas razones, la investigación está dirigida hacia la empresa agropecuaria Batalla de Guisa, donde existe un bajo nivel de desarrollo de competencias laborales por insuficiencias en la capacitación de los trabajadores, demostrado en los bajos niveles productivos, incumplimientos periódicos de los planes y objetivos de trabajo, pobre aplicación de las nuevas tecnologías, insuficiente incorporación de profesionales a la investigación de los problemas existentes y pobre manejo de la información científica.

Los resultados obtenidos con la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos permitieron identificar las siguientes insuficiencias:

- ✚ El por ciento de trabajadores que participa en las acciones de capacitación está muy por debajo de la necesidad real de la empresa, representado por un seis por ciento y causado por el bajo nivel de motivación.
- ✚ Las acciones de capacitación impartidas y su calidad no reflejan el rigor necesario que garanticen el fin deseado y tampoco responden al banco de problemas de la empresa.
- ✚ El desempeño de los trabajadores no es eficiente, sin embargo se contradice con las evaluaciones de bien en el desempeño laboral, lo que dificulta la evaluación real de las competencias laborales en cada trabajador.

Atendiendo al análisis, a la comprensión de las insuficiencias y a la contradicción entre el estado real y el deseado, se justifica como problema científico: insuficiencias en la capacitación de los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

Partiendo del problema planteado se trabaja como objeto de la investigación: el proceso de desarrollo de competencias laborales en los recursos humanos y como campo de acción: la capacitación de los trabajadores.

Bajo estas circunstancias y tomando como instrumento de trabajo el lineamiento 200 de la Política Económica y Social del país que plantea: desarrollar sistemas integrales de capacitación en correspondencia con los cambios estructurales, dirigido a la formación y recalificación de los jefes y trabajadores en materia agropecuaria, se define como objetivo de la investigación: elaborar una estrategia de capacitación para desarrollar las competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

Para el estudio de la investigación se elaboró la siguiente **hipótesis**: la aplicación de una estrategia de capacitación favorecerá el desarrollo de competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

Para esta hipótesis se plantean las variables siguientes:

**Independiente:** estrategia de capacitación.

**Dependiente:** desarrollo de competencias laborales en los recursos humanos.

**Ajenas:** condiciones materiales, maestría de los capacitadores para dirigir el proceso y características de los recursos humanos.

En función de darle cumplimiento al objetivo, se desarrollaron las siguientes tareas de investigación:

1. Establecer las bases teóricas conceptuales de la investigación mediante el análisis de la evolución histórica de la capacitación y la formación de competencias laborales, en el mundo, en Cuba y en el sector agropecuario.
2. Determinar los fundamentos teóricos de la capacitación y el proceso de formación de competencias laborales en los recursos humanos.
3. Diagnosticar la situación actual de la capacitación y el proceso de formación de competencias laborales en la empresa agropecuaria Batalla de Guisa. Constatación del objeto de estudio y empírica del problema sobre la base de

la elaboración y aplicación de instrumentos y el procesamiento e interpretación de los resultados.

4. Elaborar una estrategia para desarrollar las competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.
5. Valorar la efectividad de la estrategia de capacitación después de su aplicación en la práctica.

Para ello, se emplearon un conjunto de métodos teóricos, empíricos, y técnicas como la encuesta, la entrevista y el estudio documental, durante las etapas del proceso, combinando los enfoques cuantitativos y cualitativos desde una visión dialéctico-marxista a partir de las necesidades concretas de la investigación, estos son:

#### **Métodos de nivel teórico:**

**Histórico-lógico:** para el estudio de la evolución histórica de la capacitación de los trabajadores y el desarrollo de competencias laborales, permitió además definir las posiciones de la autora expuestas en el informe, y sistematizar los antecedentes y tendencias referidas en investigaciones previas.

**Analítico-sintético:** se utilizó durante toda la investigación para el establecimiento de su lógica, el estudio de las diferentes concepciones en torno a la capacitación, la formación de competencias laborales y para la valoración de sus aportes.

**Inductivo - deductivo:** para la identificación de los elementos teóricos y prácticos del objeto de estudio, así como la elaboración de deducciones en la solución del problema planteado.

**Sistémico-estructural-funcional:** se empleó en toda la investigación y el proceso de modelación para la estructuración de la estrategia de capacitación.

#### **Métodos y técnicas del nivel empírico:**

La **encuesta a directivos** y trabajadores: para la exploración de la realidad y la constatación del estado de los indicadores relacionados con las competencias laborales y capacitación de los trabajadores de la Empresa “Agropecuaria Batalla de Guisa” como antecedente de la estrategia de capacitación que se presenta.

La **entrevista a directivos**: para constatar, a partir del criterio de los directivos de las entidades productivas, la situación de los trabajadores con respecto a las competencias laborales y la capacitación, como antecedente de la estrategia de capacitación propuesta.

El **estudio documental**: para el estudio y análisis de informes, documentos de capacitación de las entidades productivas y evaluaciones del desempeño de los trabajadores.

**Cuantitativos y cualitativos**: para la medición y evaluación de los resultados productivos alcanzados con la aplicación de la estrategia y los impactos alcanzados.

Del nivel estadístico matemático se utilizó:

La **estadística descriptiva** y la **estadística no paramétrica**, las cuales permitieron analizar estadísticamente los resultados, el cálculo porcentual, la comparación del estado inicial y el estado actual y para el procesamiento de los datos de las encuestas y entrevistas.

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con una población de 2896 trabajadores lo que representa el 100 por ciento de los trabajadores de la empresa como muestra se seleccionó al azar 1738 trabajadores lo que representa el 60 por ciento de la población.

Como principal **aporte práctico** de este trabajo, se presenta una estrategia de capacitación para desarrollar las competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

El tema de investigación se caracteriza por su **actualidad científica**, teniendo en cuenta su contribución a las transformaciones que se llevan a cabo en la actual política económica y social del país, dirigida al perfeccionamiento de la capacitación y el desarrollo de competencias laborales en el sector agropecuario, contenido en los lineamientos 138,145, 146, 147 y 200.

La **novedad científica** radica en el desarrollo de la capacitación con un enfoque de competencias laborales, que toma en consideración la participación activa de los sujetos implicados.

Desde estos presupuestos, la **importancia socio-profesional** de la investigación radica en la propuesta de una concepción de la capacitación con un enfoque participativo, desde lo que aporta y representa en el desarrollo de las competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

El informe final de la investigación se estructura de la siguiente forma:

Introducción, en la que se fundamenta el problema y se expone el diseño de la investigación.

Se estructura en dos capítulos: en el primero se destacan los referentes teóricos que han caracterizado la capacitación de los recursos humanos y el proceso de formación de competencias laborales, a través de su historia y las tendencias más difundidas actualmente en el ámbito internacional y en Cuba, así como la evaluación de estas en la Empresa Agropecuaria Batalla de Guisa, conclusiones parciales.

En el segundo capítulo la autora propone una estrategia de capacitación para desarrollar las competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa. Se exponen los fundamentos teóricos que sustentan la estrategia, así como los resultados obtenidos en las primeras experiencias de aplicación de la estrategia. Y sus conclusiones parciales.

Se expresan además las conclusiones finales, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y la bibliografía utilizada, así como los anexos.



## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONSIDERACIONES DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CAPACITACIÓN Y EL PROCESO DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

En el presente capítulo se destacan los referentes teóricos que han caracterizado la capacitación de los recursos humanos y el proceso de formación de competencias laborales, a través de su historia, y las tendencias más difundidas en el ámbito internacional y en Cuba, así como la evaluación de estas en la Empresa Agropecuaria Batalla de Guisa, las posiciones teóricas del problema que se investiga y una valoración del diagnóstico aplicado que permitió conocer el estado actual de las competencias laborales y la capacitación de los trabajadores. Se destacan también los referentes teóricos de la categoría estrategia como propuesta de la investigación.

### **1.1 Evolución histórica de la capacitación y las competencias laborales**

#### **1.1.1 Capacitación**

Según consideración de Rodríguez, V. (2005), en la antigüedad, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades, de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad. Para este autor, los gremios constituyen la primera forma del concepto de una empresa; estos a su vez, dan origen a las agrupaciones de trabajadores.

Este autor plantea que en los gremios, era necesaria la participación de tres elementos: maestro, el que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa; aprendices, quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica y; los oficiales, que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia. Plantea este autor además que la capacitación o el adiestramiento fue evolucionando con los siglos hasta llegar a ser las herramientas ideales para la continuación de la superación de los trabajadores, fuera ya, del marco docente.

A consideración de la autora tanto la capacitación como el adiestramiento constituye un tipo de forma educativa extraescolar, que permite y da la oportunidad a los trabajadores de las organizaciones y empresas, incrementar sus habilidades, conocimientos y aptitudes para superarse profesionalmente y como seres humanos, mostrando de esta forma, una mejor calidad laboral.

Se hace necesario en la investigación a consideración de la investigadora, abordar las teorías que sustentan la capacitación de los trabajadores para una mejor comprensión, atendiendo a lo planteado por Bulnes, F. (2007).

**Teoría neoclásica:** plantea que el propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia.

**Teoría conductista:** plantea que el propósito es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.

**Teoría sistemática:** el propósito es hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.

**Teoría clásica:** plantea que el propósito es incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.

**Teoría humanista:** plantea que el propósito es generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.

**Teoría estructuralista:** plantea que el propósito es seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

Se asume en esta investigación la teoría humanista, significando el propósito de la autora de incrementar de manera sistemática el aprendizaje de los trabajadores que les permita mostrar formas de comportamiento y habilidades que los conduzcan a un mejor desempeño laboral en la empresa.

En América Latina, ya en siglo XXI, según Grados, E. (2004), la capacitación pretende lograr la vinculación de las temáticas de la capacitación con las necesidades del mercado, ofreciendo un conjunto integrado conocimiento-práctica

laboral, en empresas con una aplicación no únicamente pedagógica, sino también referida a información del mercado y actividades complementarias de formación de habilidades.

Se considera por la autora, que la tendencia de la capacitación en América Latina es al desarrollo paulatino y progresivo de programas de capacitación para la fuerza laboral, tanto estatal como no estatal. Los gobiernos y empresarios han visto en la capacitación la manera más eficiente de desarrollar los recursos humanos a formas superiores de competitividad, no desconociendo las limitaciones en estos sistemas, coincidiendo plenamente con las valoraciones de este autor.

Uno de los aspectos que limita los sistemas de capacitación para el trabajo radica en los cambiantes escenarios productivos, y de inserción económica que tiene la región, y que la demanda laboral tampoco tiene claro las necesidades de calificación de la mano de obra, puesto que ella misma está sujeta a cambiantes situaciones de mercados y tecnológicas, Labrador, O. y colectivo (2006).

A juicio de la investigadora, todos los sistemas de aprendizajes y de capacitación que se diseñen deben siempre tener en cuenta las necesidades propias de cada país y empresa en particular, atendiendo específicamente al tipo de tecnología que se aplique; estos deben ofrecer un conjunto de conocimientos y práctica laboral, no únicamente pedagógica, sino también destinada a la formación de competencias laborales en los trabajadores.

En Cuba, los sistemas de capacitación están normados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, este regula la capacitación profesional de los trabajadores como un proceso permanente y planificado. Se comparte en la investigación las consideraciones hechas por Pérez, V. (2006), cuando plantea que estos sistemas se conciben como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales, con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte.

La autora considera que en Cuba, el Estado asume el rol de financiador, regulador y supervisor de la calidad de la capacitación y de las adecuadas condiciones de competencia, dejando el rol central a las propias empresas demandantes de capacitación, quienes facilitan la inserción posterior en el empleo para el que se está capacitando el individuo.

#### **1.1.1.1 Análisis conceptual de capacitación**

Varios autores definen la capacitación desde diversos puntos de vistas, pero en su mayoría coinciden en que es un conjunto de procesos que se dan para propiciar un mejor desempeño en los recursos humanos. Para Aquino (1997), son actitudes del personal en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo; mientras que Gary D (1998) plantea que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, al considerarlo como un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

En el contexto cubano el concepto ha sido muy bien tratado, con enfoques similares. Valiente, P. (2002) y Torres G. (2004), definen la capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje vinculado al trabajo, con carácter permanente, sistémico, planificado e integral, encaminado al perfeccionamiento profesional y humano a partir de sus necesidades, con vistas a que propicie un desempeño profesional socialmente deseado, consideraciones con la que esta autora se identifica plenamente.

La Resolución No. 29/06 del MTSS, define la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a alcanzar habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permita desempeñar puestos de trabajos de perfil amplio.

A partir del análisis de las definiciones, en esta investigación se asumen las dadas por los autores cubanos y se define como capacitación al conjunto de acciones organizadas con carácter permanente, sistémico, planificado e integral que se

desarrollan en las entidades laborales, dirigidas a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva, y el perfeccionamiento profesional a partir de sus necesidades para contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

### **1.1.2 Competencia Laboral**

A juicio de la investigadora, la introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David Mc Clelland como uno de los pioneros.

En plena concordancia con las reflexiones teóricas realizadas por Vargas, Z. (2012), se hacen pertinente inferir en torno al concepto de competencia la existencia de aspectos importantes, tales como: Conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes aplicadas por un sujeto en el desempeño de sus funciones, este desempeño está en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada, que implica entre otras actitudes, realizar el trabajo con la profesionalidad que se requiere y espera del trabajador es decir, se exige del trabajador un desempeño acorde con los requerimientos técnicos, productivos, de servicio y de calidad.

Por otra parte se plantea por parte de la autora que en el ámbito internacional y nacional se manifiesta una diversidad de interpretaciones y propuestas del término de competencia, aunque es importante precisar que en sus diferentes variantes, se trata de incorporar una concepción más amplia y profunda de formación, al generar objetivos y tareas dirigidos a demostrar, desde la totalidad, los elementos que intervienen en él y que lleva a los resultados, asumiendo en esta investigación el término de competencia laboral.

Según Mertens, L. (2003), el concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta del siglo XX con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que arrastraban mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como necesidad de impulsar la formación de esta fuerza de trabajo, consideraciones con las que esta autora se identifica.

Para Cuesta, A. (2000), la gestión de competencias laborales surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990. Considerando la investigadora que a partir de ese momento se hace relevante el trabajo de las competencias para el éxito y la competitividad empresarial, compartiendo plenamente lo planteado por el autor.

En cubana dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencia laboral, que inunda todas las áreas de este proceso.; el estudio y aplicación de estas, se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructurales, a nivel de organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador, Sánchez, R. (2003). Se considera según criterio de la autora, que la gestión de los recursos humanos en las entidades debe proyectarse teniendo en cuenta las estructuras superiores, el sistema organizacional específico de cada empresa y las características y necesidades de los trabajadores, coincidiendo con lo planteado por el autor.

#### **1.1.2.1 Análisis conceptual**

A Juicio de la autora existen múltiples y variadas definiciones referido al tema de competencia laboral; en el marco de todos estos conceptos de finales de la década del noventa del siglo XX y principio de este siglo XXI, la investigadora explica su propósito, referido al hecho de que algunos autores tienden a considerar a la competencia en términos de capacidad y otros como categoría psicológica singular en el orden de estructura funcional, de forma distinta.

En la literatura se habla de competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente. El criterio en este sentido es que el concepto competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional, porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio. En determinados momentos de la investigación pueden encontrarse ambos términos, para respetar la fuente donde se ha extraído la definición.

El término competencia, es abordado en la década del 70 por el lingüista norteamericano Noam, C. quien lo introduce como la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación.

Este concepto asociada a las competencias profesionales tienen las siguientes definiciones: aquellos conocimientos, habilidades y valores profesionales que con un carácter esencial y general permiten al egresado desempeñarse de manera trascendente en su campo profesional, planteado por Fuentes, H. (2002).

Por otra parte, Forgas, B. (2005) considera la competencia profesional como el resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados.

Según, Tejeda, D. (2006) es la expresión de la interacción dinámica entre el saber, el hacer y el ser, movilizados en un desempeño idóneo, demostrando en lo profesional, lo social y lo humano, que le permite saber estar con la complejidad de las características y exigencias contextuales del entorno en que se encuentra el sujeto.

En estas definiciones a criterio de la autora, se destacan aspectos esenciales como son: la integración de los elementos; conocimientos, habilidades y valores, la actuación eficiente del sujeto en la solución de los problemas profesionales, el carácter observable de la ejecución y la creatividad expresada en los términos de solución de problemas, elementos que se asumen por la investigadora en la elaboración de la propuesta, compartiendo plenamente con los conceptos planteados por los autores anteriores.

En el contexto cubano, Vázquez, C. Guerra, F. y Pompa T. (2013), consideran que la competencia laboral es el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, valores éticos y morales requeridos para la obtención de resultados eficaces en el desempeño de una actividad laboral concreta, de acuerdo con los objetivos de la organización o entidad empleadora y las aspiraciones y motivaciones individuales del trabajador.

Para Lastre, G. (2003), la competencia laboral es un complejo sistema de cualidades desarrolladas sobre la base del conocimiento, habilidades y valores, que llegan a expresarse en educación al sujeto desempeñarse en determinadas situaciones de la vida laboral y social, lo que implica el ejercicio de una actividad profesional u ocupacional, desarrollando la reflexión, la toma de decisiones, la transmisión y construcción de información y otras consideradas necesarias para el pleno desarrollo laboral.

Las competencias laborales a juicio de la investigadora, permite al trabajador demostrar en el ámbito laboral y social los conocimientos adquiridos, las habilidades o destrezas alcanzadas en actividades específicas y los valores alcanzados, compartiendo plenamente lo planteado por los autores anteriores.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social Resolución establece en la 21/99 como competencia laboral: el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en su Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario, resume como competencia: la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Otro concepto es planteado por el colectivo de autores del ISPETP (2010) quienes definen la competencia profesional como un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral, comprometido con el proyecto social cubano.

Se manifiesta en el análisis realizado por la investigadora que en casi todas las definiciones dadas existen elementos comunes tales como; la necesidad del dominio de conocimientos y aptitudes que de una u otra forma se ponen en evidencia a través del desempeño profesional, mediante resultados que son observables, aspectos con los cuales se coincide.



Se asumen para esta investigación las definiciones de Lastre, G. (2003) y colectivo de autores del Instituto Superior Politécnico para la Enseñanza Técnica Profesional (ISPETP) y se define la competencia laboral como el sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, aptitudes y capacidad que se manifiestan en un individuo al desempeñarse en la vida laboral y social, denostando lo requerimientos técnicos, de servicios y de calidad que se exigen para un desempeño eficiente. En este concepto, se considera el ser, el saber y el saber hacer en un individuo.

## **1.2 Consideraciones teóricas sobre la capacitación de los recursos humanos**

La capacitación de los trabajadores en los últimos 20 años, ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones, ya que desempeña una función central en la creación y el desarrollo de las capacidades tecnológicas y gerenciales y se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de las estrategias empresariales, Vargas, F. (2001). La autora comparte los criterios de este autor y a su juicio la capacitación ha asumido un papel protagónico en la gestión de la calidad de los recursos humanos de las empresas modernas, demandantes de fuerza laboral altamente capacitada que permita la inserción a los mercados cada vez más exigentes y competitivos.

En investigaciones realizadas por Mano, M. (2003) en las empresas y otros tipos de organizaciones la capacitación de los recursos humanos es de vital importancia, ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que redundando en beneficios para la empresa, dando respuesta a la necesidad de contar con un personal calificado y productivo capaz de enfrentar las nuevas tecnologías.

Según Thomson, K. (2003), estas nuevas tecnologías en rápido cambio requieren que los trabajadores perfeccionen de manera continúa sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos o sistemas, razón por la cual las organizaciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos.

Para la investigadora, la capacitación de los trabajadores juega un papel importante en su desarrollo laboral, teniendo en cuenta el aporte importante que hace en ellos de habilidades que les permiten ser más eficientes en sus desempeños laborales, considera además, los beneficios colectivos que genera la capacitación en las

empresas y colectivos laborales, coincidiendo plenamente con los planteamientos de los autores anteriores.

En la actualidad cubana, la formación del capital humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, Cuesta, A. (2005), en este sentido, la autora de esta investigación es del criterio que una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento de sus recursos humanos y aspirar ubicarse en el rango de competente, es precisamente la capacitación y el desarrollo en forma continúa y programada de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros.

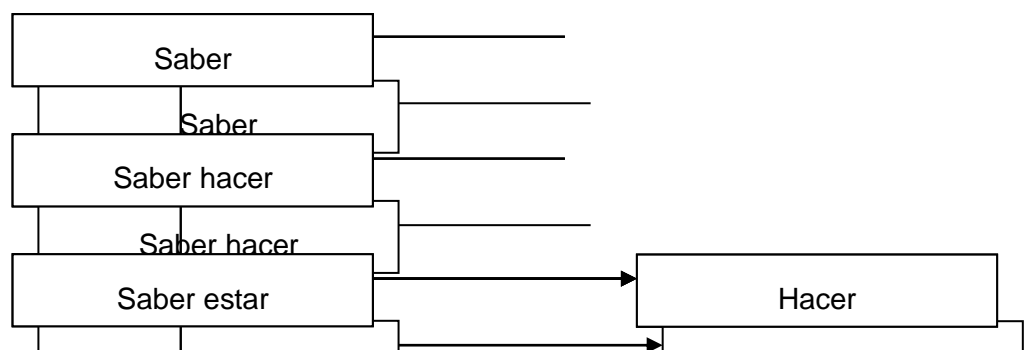
Se comparte plenamente por la autora las valoraciones del autor cuando plantea que la ventaja competitiva básica de la empresa en el siglo XXI radicará en el nivel de capacitación y desarrollo del capital humano y que las empresas deben contar con los mejores avances tecnológicos, pero su principal recurso es poseer trabajadores que dispongan de la capacidad y desarrollo suficiente para dar solución a los nuevos problemas de la realidad laboral cotidiana para que se sitúen a la altura de las exigencias contemporáneas.

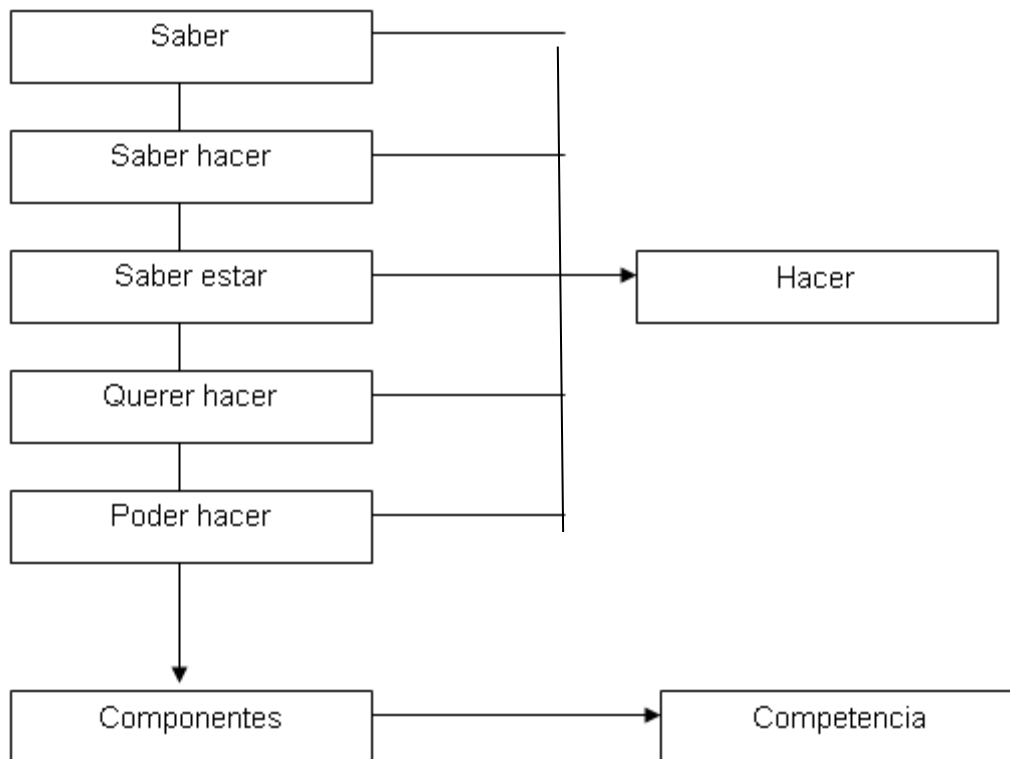
### **1.3 Modelos de gestión por competencias laborales**

Para Fleitas, S. (2002), las tendencias contemporáneas de la gestión de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos, donde se consolide la conexión estratégica y sistémica, como una herramienta apropiada para el desarrollo de los Recursos Humanos. Se coincide en esta investigación con los planteamientos del autor y se considera por la autora que los modelos de gestión de recursos humanos, reconocidos internacionalmente, insisten en el carácter sistémico de la gestión y en la definición de políticas y actividades claves con vista a lograr el bienestar individual y social, además de eficiencia en la organización.

El modelo planteado por Irigoin, M. y Vargas, F. (2002), explica el proceso que realiza la Institución CONOCER de México para la evaluación basada en normas de competencias, utilizando un análisis funcional, donde identifican a partir de dicho propósito fundamental de la empresa, los aspectos laborales que son referentes para la elaboración de éstas, en las ocupaciones de la institución, esencialmente técnicos, los que permiten medir los resultados concretos. Diferentes publicaciones sobre este tema, a juicio de la investigadora, proponen elementos indispensables para que las personas puedan poner de manifiesto las competencias requeridas para un puesto. Compartiendo plenamente los criterios del autor.

En el modelo de García, M. (2003), Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos se definen estos elementos:





**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber Hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas, etc.

**Saber Estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.).

**Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

**Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de favorabilidad del medio.

Este modelo a consideración de la autora, plantea que la unión de los anteriores elementos llevan al hacer o sea, a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en

su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

A juicio de la investigadora, mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales, Mertens, L. (2003), establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

**Modelo funcionalista:** El mismo contempla la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe cumplimentar la persona que ocupe el puesto. Estos se diseñan a partir de las funciones esenciales durante el proceso de producción o servicios que se desarrolla. En este modelo se incluyen los conocimientos requeridos para estas funciones.

**Modelo Conductista:** Se focaliza en la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior, Este modelo está estrechamente vinculado al nivel gerencial, el cual tiene la responsabilidad de tomar decisiones, mantener una comunicación adecuada con los subordinados y superiores, crear estilos de liderazgo, trasladar objetivos estratégicos y valores organizacionales, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, buscar consenso, etc.

**Modelo constructivista:** Este modelo concibe que las competencias del personal se edifiquen según el propio devenir de la gestión así lo exijan, es decir, en la misma medida en que surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuáles deban tomarse decisiones. Es decir, que según la propuesta de este modelo las competencias deben definirse durante el propio proceso de solución de problemas.

Se asume en esta investigación el modelo constructivista el que considera a la competencia laboral como elemento de desarrollo para los trabajadores y se van definiendo en el propio proceso de soluciones laborales.

En el ámbito cubano la gestión del capital humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en las organizaciones, pues solo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambios organizacional que se persigue en las empresas cubanas. Cuesta, A. (2001).

Entre los modelos de gestión de recursos humanos más divulgados en Cuba se encuentran los siguientes: el modelo cubano Gestión de Recursos Humanos: Diagnóstico, Proyección y Control (GRH DPC), desarrollado por Cuesta, A. (2005), este modelo ubica en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos a las personas a través de su educación y desarrollo; otro modelo en el ámbito nacional es el de gestión integrada del capital humano, desarrollado por Morales, A. (2009), este muestra las competencias laborales y la idoneidad demostrada como factor de integración interna entre el conjunto de ocho módulos y externa con la estrategia empresarial.

Se considera por la investigadora, los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen en el ámbito mundial son múltiples, según el enfoque que se le quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización; a su juicio pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Plantea además que en el ámbito nacional a pesar del desarrollo alcanzado en la gestión del capital humano, se evidencia discretos avances en la adopción de estos enfoques en el desempeño de las empresas.

En esta investigación se define por la autora a la gestión por competencias laborales como un sistema de normas, procedimientos y acciones que aseguran el mejoramiento continuo de los recursos humanos y las organizaciones para el logro de la excelencia, ser competentes y a la gestión de los recursos humanos como el sistema de normas, procedimientos y acciones que aseguran el mejoramiento continuo de la política laboral y la disponibilidad de la capacidad potencial de los recursos humanos para satisfacer las necesidades y estrategias de la organización.

#### **1.4. Gestión de la capacitación por competencias laborales**

Atendiendo a las investigaciones realizadas por Soltura, L. (2007), conducir una gestión integral con un enfoque en competencias laborales bien orientado a partir de la capacitación permitirá a las empresas:

- ✚ Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la empresa.
- ✚ Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores, ya través de ellos los activos a su cargo
- ✚ Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior
- ✚ Remunerar el personal de manera justa
- ✚ Determinar el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal
- ✚ Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión
- ✚ Establecer su ventaja competitiva en el mercado

La capacitación por competencias laborales es clave en la organización del personal de una empresa, y constituye la integración del capital de éxito y de los problemas acumulados, lo que conduce a lo que se llama desempeño efectivo, que se define por Mertens, L. (2003), como la capacidad de la organización, empresa o del individuo para atender los elementos de éxito y fracaso,

Según la autora, las competencias laborales deben ser atendidas por la organización, como el núcleo de todos los procesos estratégicos de los recursos humanos, para su óptimo funcionamiento, y para la obtención de resultados y beneficios, tanto para el trabajador como para la organización, coincidiendo plenamente con los planteamientos de los autores anteriores.

Mertens, L. y Reyes, M. (2011), plantean que el desarrollo de competencias laborales a partir de la capacitación, es siempre la primera fase de un sistema integral de administración y debe ser visto siempre como un traje a la medida ya que tanto la cultura organizacional, como los objetivos de una empresa siempre serán diferentes a los de otra, aunque estas pertenezcan al mismo sector. Para este autor los beneficios de la capacitación por competencias laborales permiten:

- ✚ Seleccionar al personal idóneo y de mayor talento que garantice desempeñar los requerimientos actuales y futuros de cada puesto de trabajo

- ✚ Desarrollar cuadros o plantillas de reservas que garanticen que esta siempre este en condiciones de asumir el puesto de trabajo de forma inmediata, y de tener un nivel de desempeño
- ✚ Detectar las necesidades de capacitación inmediatamente después de haber concluido el proceso evaluativo y que permitirá enfocar los recursos (presupuesto) hacia necesidades reales y así lograra que la organización sienta el efecto de los programas de desarrollo implementados
- ✚ Planear de manera efectiva los ascensos y promociones, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la empresa

Otros aspectos considerados por Soltura, L. (2007), son las ventajas que trae la capacitación por competencias, tanto para los trabajadores como para la empresa.

#### **Ventajas para el trabajador:**

- ✚ Reconocerle competencias adquiridas, aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Un trabajador que sepa lo que se espera de el, es más eficiente y motivado que aquel que se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización
- ✚ Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización
- ✚ Los trabajadores aprovechan totalmente las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logaran con un buen sistema de certificación
- ✚ La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se pueden aprovechar en una mayor gama de acciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoya la empleabilidad. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos



- ✚ Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y en este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa.
- ✚ Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las dediciones de promoción y motivar, a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

#### **Ventajas para la empresa:**

- ✚ Aclara notablemente el panorama para la selección del personal sobre capacidades demostradas. La simplificación en la descripción de los puestos se facilita por el uso de conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencias
- ✚ La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requerida
- ✚ Es posible medir la variación que una acción de capacitación y desarrollo de competencias ocasiona en su productividad

Se coincide en esta investigación con lo expresado por los autores anteriores y se considera que asumir la capacitación por competencias laborales en las empresas permitirá un mejor desarrollo de los recursos humanos, por cuanto esta garantizará la competitividad de estos y su eficiencia en cada puesto laboral. Se podrá además evaluar de forma sistemática y correcta, el desempeño individual y colectivo.

#### **1.4.1. Gestión de la capacitación por competencias laborales en Cuba y en el sector agropecuario**

Con el surgimiento del Decreto Ley 187/98 , referido a las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y la Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), a juicio de la autora, se instrumenta en el MINFAR y en otras entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado, un sistema para la evaluación del desempeño profesional y medir los resultados del trabajo de los recursos humanos, a partir del propósito principal de la organización y donde incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, según la complejidad de cada cargo. Estos se miden, teniendo en cuenta los resultados del trabajo de los que sobre cumplen las normas u objetivos de la organización.

A partir del año 1999 según Bruzón, V. (2009), otras empresas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), a los que se les aprobó la aplicación de dicho sistema, comienzan a desarrollar el trabajo por competencia, utilizando además del análisis funcional y de conducta, el método DACUM para la confección de los perfiles y elaborar planes y programas de formación, entre estas empresas seleccionadas se destacan las del sector agropecuario con mejor desarrollo hasta este momento y las de la Industria Sidero Mecánica.

La investigadora, considera que el trabajo de perfeccionamiento en la capacitación y la gestión por competencias laborales en los recursos humanos ha ido fluyendo con cierta lentitud, coincidiendo con Morales, C. (2009), quien plantea que las empresas del sector agropecuario, en su mayoría, no estaban preparadas para un cambio de tal envergadura, por situaciones estructurales, cultura organizacional, mentalidad de los directivos, desventajas en el desarrollo tecnológico y de dirección con relación a otros sectores que tenían un trabajo más avanzado e integral para insertarse de manera más rápida y eficiente, a estos procesos.

Según este autor en el sector agropecuario las principales insuficiencias estaba en la no existencia de la descripción de los cargos y ocupaciones, punto de partida para todas las acciones de recursos humanos como: planeación, selección, evaluación, formación, estimulación, etc.; así como serias dificultades en la evaluación del desempeño, donde en muchos casos no se llevaba a cabo y en otros se aplicaba con métodos que no daban una idea real de las capacidades del personal.

A juicio de la investigadora estas insuficiencias no permiten la relación directa de los objetivos individuales, grupales y de la organización que se deben cumplirse para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad, cuando se asume un sistema de gestión por competencias laborales, ni tener criterios de medidas confiables para tomar decisiones en el campo de la preparación o formación, estando en plena concordancia con los planteamientos del autor.

Se suman a las insuficiencias del sector agropecuario, las planteadas por Lastre, G. (2003), quien considera las profundas transformaciones en los sistemas productivos y los constantes cambios estructurales y funcionales en las formas de producción que motiva la reconceptualización del desempeño laboral en el sector, caracterizado por su amplitud profesional y ocupacional en correspondencia con la variedad productiva y de servicios.

La autora considera, que el necesario proceso de cambio que ocurre en el sector agropecuario con la paulatina implementación de la Política Económica y Social, aprobada en el VI Congreso del Partido en el año 2010, hace imprescindible que las empresas asuman un modelo de gestión de la capacitación por competencias laborales que les permita desarrollar sus recursos humanos hacia formas superiores de eficiencia y al logro de la excelencia competitiva.

### **1.5. Referentes teóricos y consideraciones para la concepción de una estrategia**

Históricamente, el término estrategia proviene de la palabra griega estrategos, cuyo primitivo significado era ciencia de los generales, posteriormente el término se utilizó a cuestiones relativas al arte de la guerra y la previsión de recursos para desarrollarla. A partir del siglo XIX fue adaptándose a otros ámbitos, incluido el de la política. Ya en las décadas del 40 y 50 del siglo XX el término fue incorporado al campo de las ciencias económicas y la actividad académica por Newman, J. y Morgenstern, O. (1964), en este último asociado a su teoría sobre los juegos. Ambos

autores según el criterio de la autora, direccionaron la definición terminológica hacia la idea de la competición.

Ronda, P. (2003), destaca que a los efectos empresariales la estrategia debe tener en cuenta además de los aspectos puramente económicos otros como la solidaridad, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores del comportamiento humano en la esfera organizativa; criterios compartidos por la investigadora y que se consideran en la organización de la estrategia propuesta .

Según Lorences, G. y Perdomo, V. (2003), las estrategias se diseñan para resolver problemas de la práctica, con la consiguiente optimización de tiempo y recursos; permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema al tratar de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado; planteamientos que comparte plenamente la autora y a su juicio las estrategias implican un proceso de planificación en el que se establecen secuencias de acciones orientadas hacia el fin, a lograr los objetivos perseguidos y la metodología para alcanzarlos.

Por su parte Urquiza, H. (2009), la define como una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleados de manera interactiva logran una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a logara efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Se asume en la presente investigación como estrategia, lo definido por Urquiza (2009), este concepto contiene todos los componentes que a su juicio deben estar incorporados a una estrategia, para la mejor articulación de su propuesta en la solución del problema científico declarado. Si se parte de que el proceso de desarrollo de competencias laborales de los trabajadores de la empresa agropecuaria es insuficiente para enfrentarse a lo retos de la nueva economía cubana.

El estudio de múltiples conceptos de tipologías de estrategias ha permitido a la autora conformar la siguiente definición de estrategia de capacitación: la proyección planificada de la dirección empresarial con misión específica que permite la

transformación de un sistema, subsistema, institución o nivel laboral para lograr un objetivo propuesto y que condiciona el establecimiento de acciones para la obtención de cambios en las dimensiones que se implican en la obtención de ese fin (organizativas, metodológicas, materiales, entre otras).

En atención a todo lo planteado, en el capítulo II de la presente investigación se realizará una propuesta de estrategia dirigida a desarrollar las competencias laborales de los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

### **1.6 Diagnóstico de la capacitación y las competencias laborales en la empresa agropecuaria batalla de Guisa**

La capacitación ha sido una de las herramientas de trabajo de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa para mantener actualizado los conocimientos de los trabajadores, no obstante la misma ha presentado insuficiencias en el trabajo con las necesidades individuales y el enfoque hacia los principales objetivos productivos y económicos y no ha tenido en cuenta el desarrollo de competencias laborales en los trabajadores para asegurar la eficiencia en sus desempeños.

Como sistema de capacitación se ha desarrollado en la empresa el extensionismo agrícola, el que se ha visto interrumpido desde el año 2008 por cambios en la estructura empresarial, manteniéndose hasta estos momentos pero con muchas limitaciones por parte del personal que la desarrolla.

Este sistema, considera un grupo de acciones de capacitación que se hacen corresponder con el plan de capacitación de la empresa y es desarrollado por los técnicos de las entidades productivas, utilizándose preferiblemente el método práctico.

Las acciones de capacitación desarrolladas responden fundamentalmente, a las ramas productivas de café, cultivos varios y forestales, estas han desarrollado en los trabajadores algunas habilidades específicas que les permiten desenvolverse en sus puestos de trabajo.

A consideración de la autora, este sistema no responde a las exigencias de desarrollo de los recursos humanos en este sector, por cuanto carece de los

componentes motivacionales (querer hacer) y de capacidad personal (poder hacer), tampoco considera el desarrollo de competencias laborales, esencial para garantizar el desempeño eficiente de cada trabajador y el logro de la competitividad empresarial; a su juicio este sistema, puede ser ventajoso para cualquier empresa que lo quisiera implementar, siempre que se tengan en cuenta y se incorporen además, de los elementos antes mencionados y las temáticas no solo productivas, sino también de otras áreas como la económica y de dirección, así como la consideración de objetivos a mediano y largo plazo.

No obstante a sus limitaciones, la extensión agrícola ha permitido que exista un nivel de capacitación, aún insuficiente, pero que ha permitido a la autora, tener elementos teóricos y prácticos para proponer una estrategia de capacitación más eficiente y que desarrolle las competencias laborales en los recursos humanos de la empresa.

### **1.6.1 Caracterización de los recursos humanos de la empresa agropecuaria**

#### **Batalla de Guisa**

La Empresa Agropecuaria Batalla de Guisa, cuenta con una dirección central, ubicada en la cabecera municipal, su objeto social es la prestación de servicios a las entidades productivas; la misma está estructurada por una unidad de aseguramiento, una planta de beneficio seco de café y tres Unidades Básicas de producción (UBA) como estructuras estatales; se subordinan a estas, 15 Unidades

Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), de ellas 2 ganaderas y 13 cafetaleras, 19 Cooperativas de Créditos y Servicio (CCS), todas cafetaleras y 21 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), de ellas 13 cafetaleras, 5 de cultivos varios y 3 ganaderas. Todas estas unidades productivas cuentan con estructuras administrativas completas.

A continuación se muestran las características de los recursos humanos de la empresa:

Tabla No. 1. Cantidad de trabajadores por unidades.

Unidades	Trabajadores
Dirección empresa	579
CPA	543
CCS	1407
UBPC	367
Total	2896

Fuente: datos tomados de los registros de la dirección de recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

Tabla No. 2. Nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad	Trabajadores	Por ciento
Superior	41	1
Técnicos Medios	67	2
Obreros calificados	2653	92
12 grado	96	3
6to grado	39	1
Total	2896	100

Fuente: datos tomados de los registros de la dirección de recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

De estos trabajadores, son cuadros 19 para un 0.65 por ciento, están en la lista de reserva 36 para 1.24 por ciento, tienen categoría científica y académica tres trabajadores para un 0.10 por ciento y están matriculados en maestrías cuatro trabajadores. La edad promedio oscila entre 40 y 50 años, con una experiencia laboral promedio de 30 años.

Tabla No. 3. Profesionales por áreas del conocimiento.

Áreas del conocimiento	Profesionales
Agronomía	19
Forestal	3
Contabilidad	9
Economía	7
Derecho	3
Informática	1
Medicina Veterinaria	3
Mecanización	1
Ingeniería Industrial	1
Informática	1
Estudios Socio Cultural	3
Total	41

Fuente: datos tomados de los registros de la dirección de recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

Tabla No. 4. Técnicos medios por áreas del conocimiento.

Áreas del conocimiento	Profesionales
Agronomía	33
Organización del Trabajo y los Salarios	6
Seguridad y Protección	1
Derecho Laboral	1
Estadística	1



Riego	1
Suelo	1
Economía	10
mecanización	3
veterinarios	5
Eléctrica	1
Forestal	1
Total	67

Fuente: datos tomados de los registros de la dirección de recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

Tabla No. 5. Recursos humanos por áreas productivas.

Áreas productivas	Trabajadores
Café	1747
Cultivos varios	659
Forestal	88
Ganadería	76
Mantenimiento vial	123
Mantenimiento constructivo	22
Carpintería	15
Servicios	166
Total	2896

Fuente: datos tomados de los registros de la dirección de recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

## **1.7. Valoración de los resultados del diagnóstico aplicado**

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con una población de 2896 trabajadores lo que representa el 100 por ciento de los trabajadores de la empresa, se aplicó el diagnóstico a una muestra de 1738 trabajadores, representando el 60 por ciento de la población.

Se utilizaron técnicas que permitieron recopilar información referida al estado de la capacitación de los trabajadores y sus desempeños, así como las principales regularidades, como fueron: el estudio documental (evaluación del desempeño, plan de capacitación, documentos que avalan la capacitación desarrollada en los últimos cinco años, banco de problemas, objetivos de trabajo, planes productivos y balances económicos de los últimos tres años), encuesta a 1738 trabajadores y directivos, entrevista a directivos y la observación de acompañamiento a las actividades desarrolladas por los trabajadores.

Se establecieron indicadores específicos para la encuesta (exploración de los conocimientos adquiridos, el desarrollo de competencias y las motivaciones de los trabajadores) para la recogida de información, que permitieron hacer una evaluación correcta por parte de la autora del estado actual de la capacitación y las competencias laborales en la empresa., se estableció para ello un instrumento de recogida de información. Anexo 1.

De este modo, en la exploración de los conocimientos adquiridos, se evaluó en los trabajadores el nivel de actualización y vinculación con el puesto de trabajo, en el desarrollo de competencias, se evaluó el desempeño de los trabajadores en sus puesto de trabajo y el saber hacer y en las motivaciones de los trabajadores, se evaluó la necesidad individual de los mismos para desempeñarse con calidad en los puestos de trabajo (Anexo 2), mostrándose los resultados siguientes.

Tabla No. 1. Nivel de actualización y vinculación con el puesto de trabajo.

Niveles	Trabajadores	Por ciento
Alto	62	3.57
Medio	43	2.47
Bajo	163	93.96

Tabla No. 2. Desempeño de los trabajadores en sus puesto de trabajo y el saber hacer.

Niveles	Trabajadores	Por ciento
Alto	748	43.12
Medio	348	20.00
Bajo	641	36.88

Tabla No. 3. Necesidad individual de los trabajadores para desempeñarse en los puestos de trabajo

Niveles	Trabajadores	Por ciento
Alto	440	25.30
Medio	300	17.24
Bajo	999	57.46

Se establecieron además, como indicadores para la entrevista directivos: competencias laborales, evaluación del desempeño y la capacitación de los trabajadores (Anexo. 3), arrojaron los siguientes resultados:

## **Competencias Laborales**

- ✚ La Empresa solo se tienen los perfiles de los cargos según los calificadores que establece la legislación vigente
- ✚ No se han elaborado programas de desarrollo profesional
- ✚ No se han determinado las competencias para los diferentes cargos

## **Evaluación del desempeño**

- ✚ No poseen un procedimiento formalizado
- ✚ La evaluación del desempeño se realiza mensualmente por el jefe inmediato superior de cada trabajador de manera muy elemental
- ✚ No se deja constancia de los aspectos evaluados
- ✚ No existe suficiente retroalimentación que permita la mejora del desempeño y el seguimiento de las dificultades
- ✚ Los parámetros de medición del desempeño no están adecuados al tipo de trabajo que se realiza
- ✚ La evaluación se utiliza fundamentalmente para el pago
- ✚ No existe correspondencia entre los resultados de la evaluación y los resultados económicos y productivos.

## **Capacitación**

- ✚ El plan de Capacitación que elabora la empresa se incumple reiteradamente
- ✚ No se mide el impacto de la capacitación
- ✚ Los cursos recibidos no están en correspondencia con las necesidades del puesto de trabajo, prima un interés personal
- ✚ No se cumple con las fechas programadas para los cursos por no completarse la matrícula establecida
- ✚ Este sector está muy comprometido con la siembra y cosecha de productos agrícolas de gran demanda y no se permite que un determinado número de trabajadores sea liberado a tiempo completo para capacitarlo.

Con el estudio documental se demostró además, las insuficiencias en la capacitación de los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa que limitan sus desempeños. El análisis arrojó los resultados siguientes:

- ✚ El plan de capacitación existente no es objetivo ni responde a las necesidades reales que demandan los trabajadores, ni al banco de problemas, las prioridades de desarrollo de la Empresa y los objetivos de trabajo
- ✚ Las evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores no muestran rigor, calidad y objetividad de los parámetros evaluados en correspondencia con los puestos laborales
- ✚ El banco de problemas no tiene correspondencia con las prioridades de capacitación individual y colectiva de los trabajadores
- ✚ Los planes económicos, y productivos muestran incumplimientos periódicos de los objetivos mensuales
- ✚ El por ciento de trabajadores que participa en las acciones de capacitación está muy por debajo de la necesidad real de la empresa ( 6.01 por ciento)
- ✚ Las acciones de capacitación impartidas no reflejan la calidad y el rigor necesario que garanticen el fin deseado
- ✚ Los resultados anuales de la capacitación en la empresa son desfavorables
- ✚ El desempeño de los trabajadores no es eficiente, sin embargo se contradice con las evaluaciones de bien. ( 83.89 por ciento)
- ✚ Las acciones de capacitación impartidas no responden al banco de problemas de las entidades (89.12 por ciento)
- ✚ Se incumplen periódicamente los planes productivos y económicos, trayendo como resultado pérdidas económicas

## **CONCLUSIONES PARCIALES CAPÍTULO I.**

1. El estudio de la evolución histórica de la capacitación y la formación por competencias laborales, a partir de hechos históricos importantes ocurridos en el ámbito político, económico y social en el mundo y en Cuba, revela que en diferentes etapas se ha tratado de desarrollar la capacitación con un enfoque de competencias laborales con una visión muy general, lo que no ha contribuido al aprovechamiento de todas sus potencialidades.
2. Las posibilidades que brinda la capacitación sin un enfoque de competencias laborales son limitadas, manifestándose en el débil desarrollo de las habilidades necesarias para que los trabajadores se desempeñen eficientemente en sus puestos laborales.
3. La gestión y la capacitación en el contexto nacional se ha ido desarrollando paulatinamente con avances importantes en ciertos sectores de la economía, no así en el agropecuario donde ha sido lenta su materialización por situaciones estructurales, organizativas e insuficiencias en la propia gestión y desarrollo de los recursos humanos.
4. La capacitación y el desarrollo de competencias laborales como modelo de gestión de los recursos humanos en el sector agropecuario precisa de cambios en la intervención directa de los trabajadores, en la concepción consciente, planificada y organizada, priorizando la vinculación de la teoría con la práctica para que estos desarrollen eficientemente su trabajo.
5. El diagnóstico de la capacitación y las competencias laborales en la empresa agropecuaria Batalla de Guisa revela que existen insuficiencias en la capacitación de los trabajadores que limita el desarrollo de competencias laborales y el desempeño eficiente.

## **CAPITULO II. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA AGROPECUARIA BATALLA DE GUISA**

En este capítulo la autora propone desarrollar una estrategia de capacitación que permita desarrollar las competencias laborales en la empresa Agropecuaria Batalla de Guisa. Se exponen los resultados obtenidos en las primeras experiencias de aplicación de la estrategia lo que permite evaluar la estrategia de capacitación propuesta y los fundamentos teóricos de la misma.

### **2.1 Fundamentos de la estrategia de capacitación propuesta**

En correspondencia con estos, el objetivo de la estrategia que a continuación se explica es contribuir a desarrollar las competencias laborales de los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa a partir de la propuesta de contenidos especializados y científicos en correspondencia con los perfiles laborales necesarios para el desempeño eficiente de los mismos.

La estrategia de capacitación contempla tareas que requieren de un trabajo cooperado de todos los factores con el fin de lograr los objetivos propuestos. Para su elaboración se tuvieron en cuenta los fundamentos pedagógicos y psicológicos que rigen la política de la Educación Superior y del país. Desde el punto de vista filosófico, la estrategia de capacitación que se propone se fundamenta en la teoría marxista –leninista del conocimiento. De acuerdo con ella, en el conocimiento, la práctica juega un papel esencial como base de este, donde el hombre adquiere toda su experiencia; en la misma medida en que conoce y transforma la realidad, se estimula su pensamiento y le permite penetrar en la esencia de los fenómenos.

Esta se caracteriza, en primer lugar por su plena correspondencia con las normas jurídicas que rigen, tanto a nivel nacional como ramal, por tanto su novedad no radica en que modifica lo orientado al respecto, sino en que ofrece una vía para materializar tales orientaciones, particularmente, en la intensificación de la capacitación de los trabajadores del sector agropecuario que se debe realizar y en segundo lugar la misma no debe ser entendida como un cuerpo rígido de pasos inviolables sin otras alternativas de realización creativa. Por lo que todo lo que se propone a continuación,

debe ser asumido como una guía para la acción, que no cierre las puertas a la concepción y realización de otras actividades.

## **2.2 Propuesta de la estrategia de capacitación para desarrollar las competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa**

La necesidad de reivindicar una noción de capacitación centrada en las competencias laborales del factor humano (en los aspectos de su calidad laboral, en el cumplimiento de sus responsabilidades y los objetivos de trabajo), supone la adopción de estrategias orientadas a tal fin. Esto, por supuesto, involucra a todos los actores implicados en el proceso de desarrollo y resulta determinante en este empeño el conocimiento de las necesidades del trabajador o realidad más inmediata, sus metas laborales, intereses y modos.

Constituye la propuesta una intervención en el campo del proceso de competencias laborales que se considera clave, por cuanto permite a la organización, el desarrollo de capacidades y habilidades en los trabajadores que garantizan el desempeño eficiente en sus puestos laborales.

La estrategia trazada está íntimamente relacionada con la manera en que se concibe al sujeto de la capacitación, el cual posee una experiencia y un valioso conocimiento por lo que a la vez que es receptor, es también emisor de conocimiento. Si se propicia un proceso de aprendizaje activo, dinámico y horizontal, la estrategia debe considerar a la capacitación en función de enseñar a reflexionar de forma creadora e innovadora al sujeto a través de su práctica para lograr una nueva práctica transformadora.

A partir de estos fundamentos la estrategia propuesta constituye una vía necesaria para implementar en la práctica de la capacitación de los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa el desarrollo de sus competencias laborales, de manera que se eleve la efectividad de sus desempeños.

Las acciones diseñadas en la estrategia deben desarrollarse sobre la base de métodos de trabajo que propicien la búsqueda de desarrollo próximo para hacer real el desarrollo potencial de los trabajadores, donde los procesos de acompañamiento



sistemático a la acción del trabajador se convierten en mediador simbólico para alcanzar el estado deseado.

Teniendo en cuenta que resulta imprescindible crear todas las condiciones que permitan mejorar las competencias laborales en los trabajadores de la empresa, se proponen para la estrategia la estructura siguiente: misión, visión, objetivo, etapas de la estrategia (diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación).

**Misión:** brindar una estrategia de capacitación para desarrollar las competencias laborales en los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

**Visión:** Los trabajadores de la empresa alcanzarán un nivel de preparación que les permita desempeñarse eficientemente en sus puestos de laborales.

**Objetivo de la estrategia:** capacitar a los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa para desarrollar sus competencias laborales.

A continuación se muestra un esquema donde se representan las etapas de la misma.



Fuente: elaboración propia.

## **Etapa de diagnóstico**

Toda estrategia es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y el camino a recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios, demandas del entorno y lograr el máximo de eficacia y calidad de sus prestaciones. Como proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los implicados en el mismo, en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Como instrumento constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios necesarios.

Este proceso se implementa a partir de las necesidades de los implicados, las cuales tienen que ser diagnosticadas. De esto resulta, que el diagnóstico direcciona la proyección y ejecución de las acciones de manera coherente y progresiva que propicien las condiciones y permitan alcanzar los objetivos propuestos.

En la etapa de diagnóstico el objetivo es conocer el estado actual que presentan la capacitación y el proceso de competencias laborales en los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

Una mirada crítica permitió visualizar la contradicción existente entre la misión de la empresa, su programa de desarrollo económico y productivo y la realidad en las competencias laborales de los trabajadores, lo que genera determinadas disfunciones en la gestión de la empresa por cuanto las exigencias productivas y económicas le impone retos para los cuales los trabajadores no poseen ni los suficientes conocimientos, ni la capacidad de desarrollo necesaria.

Se aplicó el diagnóstico en tres dimensiones:

1. Contexto de actuación de los trabajadores de la empresa agropecuaria (caracterización del entorno en que se desarrolla la acción laboral de los trabajadores).
2. Criterios de los capacitadores, trabajadores y dirigentes, actores relevantes de la empresa, con respecto a los procesos de competencias laborales de los trabajadores.

3. Comportamiento histórico de los procesos de competencias laborales y capacitación de los trabajadores de la empresa.

**Acciones propuestas para esta etapa:**

- ✚ Analizar en el consejo de dirección de la empresa los resultados de la capacitación y las dificultades que subsisten en el trabajo con las competencias laborales.
- ✚ Analizar con la dirección de cuadros y capacitación la situación que presentan los planes de capacitación y las evaluaciones del desempeño de los trabajadores.
- ✚ Aplicar varios instrumentos para la recopilación de información del estado inicial.
- ✚ Realizar un estudio de los documentos relacionados con la capacitación y la evaluación del desempeño.

Con la aplicación de los instrumentos se profundizó además en los siguientes aspectos:

- ✚ Criterios de capacitadores y trabajadores con respecto a los cambios de actuación de los trabajadores atendiendo a las características y complejidades de cada puesto de trabajo
- ✚ Criterio de capacitadores y trabajadores en cómo diseñar la estrategia de capacitación teniendo en cuenta que esta debe ser aplicable a todas las áreas de la empresa
- ✚ Criterios de los capacitadores y trabajadores con respecto al desarrollo y mejora de las competencias laborales
- ✚ Determinación de cómo se han comportado históricamente las competencias laborales y la capacitación en los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa
- ✚ Determinar las fuerzas facilitadoras y las barreras que presenta el proceso de competencias laborales en los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa para en consecuencia elaborar la estrategia

En esta primera etapa se obtuvieron los resultados siguientes:

- ✚ Insuficientes conocimientos para la planeación y planificación de los objetivos de trabajo
- ✚ Falta de definiciones conceptuales en materia de competencias laborales, programas, proyectos, objetivos, metas, resultados, etc.
- ✚ Insuficientes conocimientos de los métodos de investigación asociados a los procesos productivos agropecuarios
- ✚ Evaluaciones del desempeño no enfocadas hacia el mejoramiento de los trabajadores
- ✚ Alta prevalencia de criterios evaluativos básicamente salariales
- ✚ Carencia de indicadores de desarrollo coherentes con la naturaleza del hecho que se pretende evaluar
- ✚ Insuficiencias en las investigaciones que constituyen el soporte de los procesos de planeación y planificación laboral
- ✚ Los procesos de capacitación para los trabajadores, adolecen de sistematicidad y no responden en su concepción a programas de preparación debidamente estructurados que resultan al final una sumatoria de temáticas, privilegiando sobre todo los temas productivos
- ✚ No existe una estructura coordinadora que proyecte de manera gradual, sistemática y permanente la capacitación de los trabajadores
- ✚ Al proceder las propuestas de capacitación desde diferentes ámbitos y organizaciones no siempre éstas desde el punto de vista teórico y práctico son coherentes con las exigencias de la empresa y en gran medida están marcadas por los intereses de la institución que las patrocina
- ✚ No en todos los casos los capacitadores y dirigentes de la empresa poseen la preparación necesaria para desarrollar la capacitación de los trabajadores, considerando las necesidades individuales
- ✚ Las propuestas de capacitación responden a criterios normalizados y en grado considerable obvian el diagnóstico de la empresa para implementarla, lo cual crea un divorcio entre la necesidad real de los trabajadores, la empresa y la acción de capacitación

A juicio de la investigadora, la insuficiente capacitación influye negativamente en el desempeño eficiente de los trabajadores, al no contar estos con los conocimientos requeridos ni el desarrollo de habilidades necesarias para conducir con eficiencia las metas y objetivos laborales de cada puesto.

Todo lo anterior demuestra la necesidad de propiciar cambios cualitativos en el proceso de competencias laborales en la empresa agropecuaria Batalla de Guisa

### **Etapa de planificación**

En la etapa de planificación el objetivo es determinar las acciones que contribuyan a mejorar las competencias laborales en los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa, en ella se deben determinar los elementos básicos que se necesitan para la planificación de las acciones que deben desarrollarse para el mejoramiento de las competencias laborales, la estrategia propone actividades dirigidas al proceso de apropiación de las habilidades indispensables para el desempeño eficiente y con ello contribuir al mejoramiento de los indicadores económicos y productivos.

#### **Acciones propuestas para esta etapa:**

- ✚ Determinar los objetivos de los temas de capacitación
- ✚ Determinar el contenido de los temas a partir de las necesidades individuales y colectivas
- ✚ Determinar las habilidades a desarrollar en los trabajadores
- ✚ Recopilar la bibliografía a utilizar, folletos, materiales, documentos normativos, documentos digitalizados, etc.
- ✚ Establecer los contenidos con los especialistas y profesores que impartirán los temas, haciéndoles las sugerencias metodológicas que correspondan
- ✚ Planificación de los temas, las actividades prácticas así como el sistema de evaluación
- ✚ Realizar una preparación metodológica con los especialistas y profesores que impartirán las acciones de capacitación.

## **Etapa de ejecución**

En esta etapa el objetivo es implementar la estrategia de capacitación propuesta para mejorar las competencias laborales en la empresa agropecuaria Batalla de Guisa, esta está compuesta por un grupo de acciones (conferencias, talleres, asesorías, intercambios y cursos) de carácter teórico y práctico que responden a las necesidades de la empresa. Tienen un tiempo de duración de 38 encuentros con un total de 76 horas de actividades.

### **Acciones a desarrollar en esta etapa:**

- ✚ Estructuración del contenido de las acciones de capacitación
- ✚ Presentación de los objetivos para lograr la transformación del estado real al deseado
- ✚ Presentación de los temas integradores a partir de las potencialidades que brinda el contenido
- ✚ Provocar intercambios con los trabajadores para que comprendan la importancia del contenido objeto de capacitación
- ✚ Atender las diferencias individuales a partir de la orientación, solución y evolución de las actividades desarrolladas
- ✚ Controlar mensualmente el cumplimiento de las acciones relacionadas con la capacitación para el mejoramiento de las competencias laborales de los trabajadores de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa
- ✚ Evaluar sistemáticamente a través de los consejos de dirección de la empresa el cumplimiento de las acciones de capacitación y el desempeño de los trabajadores
- ✚ Realizar intercambios de experiencias con otras entidades del sector agropecuario en el municipio
- ✚ Participación de los trabajadores en los eventos científicos del sector y en los FORUM de ciencia y técnica
- ✚ Confeccionar el plan de capacitación anual para la empresa agropecuaria Batalla de Guisa

- ✚ Hacer señalamientos oportunos, en las evaluaciones del desempeño ante todo, deben ser objetivas y sistemáticas señalando el nivel de preparación y desempeño alcanzado por los trabajadores
- ✚ Estimular los buenos resultados alcanzados por cada trabajador
- ✚ Dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones en una efectiva dirección participativa, lo que trae como consecuencia mejorar la motivación y el sentido de pertenencia

A continuación se relacionan los temas que se desarrollarán en esta etapa

### **Tema 1: Gestión de dirección**

Temas:

- ✚ Técnicas de dirección.
- ✚ Las decisiones directivas. Clasificación de las decisiones. El proceso de toma de decisiones. Registros básicos de las decisiones
- ✚ El trabajo en grupos. Concepto de trabajo en grupos. Ventajas del trabajo en grupos. Como, cuando, donde y con quien y porque el trabajo en grupo
- ✚ Las reuniones. Pasos a seguir. Tipos de reuniones. El método interactivo
- ✚ La delegación de autoridad. Ventajas y desventajas. Riesgos de la delegación inversa
- ✚ La dirección empresarial como proceso de comunicación
- ✚ Algunas técnicas para mejorar la comunicación
- ✚ El tiempo de trabajo del dirigente. Tiempo nominal y tiempo real. Características del tiempo.
- ✚ El liderazgo. Conceptualización de partida. Formación de líderes empresariales. Métodos de dirección. Clasificación de los métodos de dirección. Funciones generales de la dirección. Funciones de los órganos de dirección y técnicos

Forma organizativa: Taller

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

- ✚ Observar actividades laborales

- ✚ Caracterizar procesos de dirección
- ✚ Explicar conceptos y procedimientos laborales
- ✚ Comprender los procesos laborales
- ✚ Elaborar objetivos, planes de trabajo e informes de actividades laborales
- ✚ Interpretar informes y procesos laborales
- ✚ Argumentar afirmaciones
- ✚ Arribar a conclusiones propias
- ✚ Valorar resultados y procesos productivos

Valores a desarrollar:

- ✚ Patriotismo
- ✚ Antiimperialismo
- ✚ Dignidad.
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Laboriosidad
- ✚ Solidaridad
- ✚ Humanismo
- ✚ Honradez
- ✚ Honestidad
- ✚ Justicia

Bibliografía:

- ✚ Resúmenes de Materiales Digitales. Páginas Web. 2012
- ✚ Programa Director para la Educación en el Sistema de Valores de la Revolución Cubana en la Provincia Granma. 2013

## **Tema 2: Gestión técnica.**

Temas:

- ✚ Extensión agraria
- ✚ Cosecha y beneficio de café
- ✚ Producción de posturas de café y cacao
- ✚ Integración de medidas agro - ecológicas



- ✚ Uso de poli cultivos
- ✚ Manejo de plantaciones de café
- ✚ Saneamiento y mejoramiento del café
- ✚ Indicadores de calidad.
- ✚ Comercialización de café
- ✚ Preparación de áreas y siembra de café y cacao
- ✚ Conservación y mejoramiento de suelos
- ✚ Fabricación y uso de abonos orgánicos
- ✚ Manejo y aplicación de biofertilizantes
- ✚ Manejo y aplicación de medios biológicos
- ✚ Sistemas agro-forestales y agro - silvo - pastoriles
- ✚ Legislación agraria. Sanidad Vegetal. Legislación medio ambiental
- ✚ Formulación de proyectos de innovación tecnológicas y de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL)
- ✚ Actualización de la Extensión Agraria

Forma organizativa: actividades prácticas, asesorías e intercambios.

Habilidades a desarrollar:

- ✚ Observar actividades laborales
- ✚ Caracterizar procesos productivos
- ✚ Identificar procesos productivos
- ✚ Explicar procesos productivos
- ✚ Comprender los procesos productivos
- ✚ Elaborar planes de producción, informes productivos y proyectos
- ✚ Interpretar planes y procesos productivos
- ✚ Argumentar afirmaciones y criterios
- ✚ Valorar resultados productivos.
- ✚ Arribar a conclusiones propias

Valores a desarrollar:

- ✚ Patriotismo
- ✚ Antiimperialismo

- ✚ Dignidad.
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Laboriosidad
- ✚ Solidaridad
- ✚ Humanismo
- ✚ Honradez
- ✚ Honestidad
- ✚ Justicia

#### Bibliografía:

- ✚ Instructivo Técnico para el Cultivo del Café. Estación Central de Investigación de Café y Cacao (ECICC). 2012. Cartas Tecnológicas para el Cultivo del Café. Estación Central de Investigación de Café y Cacao (ECICC). 2012
- ✚ Manual de Extensionismo Agrícola. Estación Central de Investigación de Café y Cacao (ECICC). 2012
- ✚ Guía del Extensionista Agrícola. Estación Central de Investigación de Café y Cacao (ECICC). 2012
- ✚ Producción de semillas de café. Norma Cubana 194/ 2012.
- ✚ Instructivo Técnico para la producción de Pastos. Estación Experimental de Pastos y Forrajes. 2011
- ✚ Resúmenes de Materiales Digitales. Páginas Web. 2012
- ✚ Ley 81 de Medio Ambiente
- ✚ Ley 200 de Medio Ambiente.
- ✚ Programa Director para la Educación en el Sistema de Valores de la Revolución Cubana en la Provincia Granma. 2013

#### **Tema 3: Gestión económica.**

##### Temas:

- ✚ Control interno
- ✚ Presupuesto. Indicadores para lo cual se aprueba el mismo
- ✚ Normas de control interno de los diferentes subsistemas
- ✚ Resolución Ministerial 297/2003 del Ministerio de finanzas y precios

- ✚ Análisis de los indicadores de eficiencia empresarial
- ✚ Principios y fundamentos para alcanzar una contabilidad confiable
- ✚ Elementos básicos de ingresos, costos y punto de equilibrio financiero
- ✚ Marketing. Tendencias actuales en la agricultura cubana

Forma organizativa: taller.

Habilidades a desarrollar:

- ✚ Observar documentos y proceder económico
- ✚ Caracterizar procesos económicos
- ✚ Identificar procesos económicos
- ✚ Explicar procesos económicos
- ✚ Elaborar informes y balances económicos
- ✚ Argumentar afirmaciones y criterios
- ✚ Arribar a conclusiones propias
- ✚ Valorar resultados económicos
- ✚ Exponer resultados y balances económicos

Valores a desarrollar:

- ✚ Patriotismo
- ✚ Antiimperialismo
- ✚ Dignidad
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Laboriosidad
- ✚ Solidaridad
- ✚ Humanismo
- ✚ Honradez
- ✚ Honestidad
- ✚ Justicia

Bibliografía:

- ✚ Resolución Ministerial 60/2010
- ✚ Resúmenes de Materiales Digitales. Páginas Web. 2012

- ✚ Programa Director para la Educación en el Sistema de Valores de la
- ✚ Revolución Cubana en la Provincia Granma. 2013

### **Etapa de evaluación**

Se evalúa durante todo el proceso. Valorar todos los aspectos del conocimiento, no solo los conceptuales sino los relativos al procedimiento, métodos, modos de actuación, así como las habilidades y actitudes desarrolladas durante el proceso de apropiación de los conocimientos.

Evaluar los resultados de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos, dimensiones e indicadores seleccionados para evaluar la formación de competencias laborales en los trabajadores, ideas personales de los mismos, sus reflexiones y profundidad de las soluciones, la aplicación de los conocimientos a situaciones de la vida laboral, así como la elaboración de resúmenes, esquemas, exposiciones, presentación y defensa de los resultados logrados.

#### **2.2.1. Tratamiento metodológico de los temas**

Las características de los programas para la capacitación de los trabajadores se corresponden, entre otros aspectos importantes con las necesidades de aprendizaje de los mismos. Tiene plena correspondencia con los documentos normativos de la política educacional, así como lo reglamentado en la Resolución 210 del trabajo metodológico.

Para la selección de los contenidos se tuvo en cuenta que estos pudieran dar respuesta a la preparación en los diferentes componentes: técnico- profesional, en dirección, económicos y jurídicos. Lo referente al trabajo político - ideológico y al medio ambiental no se trabajará independientemente, sino que se hará paralelamente en el desarrollo de los demás temas, siempre que sea oportuno, debiendo prestar especial atención a los lineamientos aprobados en el sexto Congreso del Partido relacionados con el sector, así como a los discursos pronunciados por los principales líderes de la Revolución.

El objetivo especial de la capacitación es desarrollar las competencias laborales de los trabajadores para lograr la eficiencia en sus desempeños. Es necesario tener en

cuenta que estos contenidos tienen sus antecedentes en los programas de extensión agraria en la empresa. Las capacitaciones se han estructurado en tres bloques: gestión de dirección, gestión técnica y gestión económica, estos bloques están constituidos por varios temas, los encuentros se desarrollarán en los locales o áreas seleccionadas según la forma organizativa a desarrollarse.

La lógica que sigue el sistema de conocimientos se rige desde el análisis de conceptos, rasgos, características de los procesos hasta su aplicación práctica a partir de situaciones propias de la vida laboral, donde juega un papel fundamental la formación de habilidades y el desarrollo de actividades prácticas en las áreas productivas.

Se recomienda comenzar por el bloque número uno: gestión de dirección, pues contiene temas que son muy asequibles y los trabajadores prestan mucho interés en los mismos, luego se le dará tratamiento al bloque número dos donde se abordarán los temas esenciales de la producción fundamental de la empresa, las temáticas productivas y de desarrollo agropecuario, así como las legislaciones vigentes en la materia, por último y no menos importante es la gestión económica pues para que sea integral la preparación de los trabajadores también se deben complementar con habilidades económicas, estadísticas y contables.

Como línea se propone partir de lo general a lo particular. Aquí juega un papel muy importante la experiencia y maestría de los especialistas y profesores pues es un bloque muy amplio y con características especiales en su desarrollo. Se le debe dedicar gran parte del tiempo al desarrollo de actividades prácticas.

Sobre la base del tratamiento metodológico antes expuesto, a continuación se muestran la organización y distribución de los temas.

Bloques	Encuentros	temas	Tiempo
Bloque No. 1 Gestión de dirección	1	Técnicas de dirección	90 minutos
	2	Las decisiones directivas. Clasificación de las decisiones. El proceso de toma de	90 minutos

		decisiones. Registros básicos de las decisiones	
	3	El trabajo en grupos. Concepto de trabajo en grupos. Ventajas del trabajo en grupos. Como, cuando, donde y con quien y porque el trabajo en grupo	90 minutos
	4	Las reuniones. Pasos a seguir. Tipos de reuniones. El método interactivo	90 minutos
	5	La delegación de autoridad. Ventajas y desventajas. Riesgos de la delegación inversa	90 minutos
	6	La dirección empresarial como proceso de comunicación	90 minutos
	7	Algunas técnicas para mejorar la comunicación	90 minutos
	8	El tiempo de trabajo del dirigente. Tiempo nominal y tiempo real. Características del tiempo	90 minutos
	9	El liderazgo. Conceptualización de partida. Formación de líderes empresariales	90 minutos
	10	Métodos de dirección. Clasificación de los métodos de dirección. Funciones generales de la dirección. Funciones de los órganos de dirección	90 minutos

Bloque No. 2  Gestión técnica	11	Extensión agraria.	90 minutos
	12	Cosecha y beneficio de café.	90 minutos
	13	Producción de posturas de café y cacao	90 minutos
	14	Integración de medidas agro - ecológicas	90 minutos
	15	Uso de poli cultivos	90 minutos
	16	Manejo de plantaciones de café	90 minutos
	18	Saneamiento y mejoramiento del café	90 minutos
	19	Indicadores de calidad.	90 minutos
	20	Comercialización de café	90 minutos
	21	Preparación de áreas y siembra de café y cacao.	90 minutos
	22	Conservación y mejoramiento de suelos	90 minutos
	23	Fabricación y uso de abonos orgánicos	90 minutos
	24	Manejo y aplicación de biofertilizantes	90 minutos
	25	Manejo y aplicación de medios biológicos	90 minutos
	26	Sistemas agro-forestales y agro-silvo- pastoriles	90 minutos
27	Legislación agraria. Sanidad Vegetal. Legislación medio	90 minutos	

		ambiental	
	28	Formulación de proyectos de innovación tecnológicas y de iniciativa municipal de Desarrollo Local (IMDL)	90 minutos
	29	Actualización de la extensión agraria	90 minutos
Bloque No. 3 Gestión económica	30	Control interno	90 minutos
	31	Presupuesto. Indicadores para lo cual se aprueba el mismo	90 minutos
	32	Normas de control interno de los diferentes subsistemas.	90 minutos
	33	Resolución Ministerial 297/2003 del Ministerio de finanzas y precios	90 minutos
	34	Análisis de los indicadores de eficiencia empresarial	90 minutos
	35	Principios y fundamentos para alcanzar una contabilidad confiable	90 minutos
	36	Elementos básicos de ingresos, costos y punto de equilibrio financiero	90 minutos
	37	Marketing. Tendencias actuales en la agricultura cubana	90 minutos
	38	Taller integrador	90 minutos



## 2.2.2. Descripción para la ejecución de las acciones por etapas

### Etapa 1: Diagnóstico

Entre las acciones de la estrategia es requisito esencial, a juicio de la autora, comenzar con la aplicación de un diagnóstico, como instrumento necesario para iniciar la tarea de capacitación y así, poder realizar una valoración de los conocimientos de los cursantes acerca de la temática a tratar. De esta forma dar seguimiento a la adquisición de los conocimientos. Los directivos son los que más influencia ejercen sobre el desarrollo de los recursos humanos, por tanto, deben estar preparados para asumir la responsabilidad de dirigir y controlar el proceso de mejora de las competencias laborales en los trabajadores. Esto trae consigo la necesidad de conocer la preparación que poseen acerca de este proceso y el nivel de desarrollo alcanzado en las habilidades necesarias.

En función de conocer lo anterior, es importante la aplicación del diagnóstico acerca del nivel de conocimiento de los directivos en relación con las competencias laborales. El diagnóstico debe ser integral, considerando los diferentes aspectos y factores que en la empresa se relacionan con el proceso de competencias laborales.

En este diagnóstico es importante tener en cuenta, un conjunto de elementos, que deben ser incluidos en una entrevista a los directivos, entre ellos están:

- ✚ Labor de evaluación de los trabajadores
- ✚ Utilización de los diferentes criterios evaluativos
- ✚ Proceso de planificación y ejecución de las evaluaciones del desempeño
- ✚ Definición de competencias laborales

El diagnóstico debe tenerse en cuenta como una de las acciones a realizar, la revisión de documentos derivados de las visitas desarrolladas a la empresa, considerando que en los mismos se hace un profundo análisis de la situación del centro, sus principales problemáticas y el nivel de cumplimiento que se ha logrado en los objetivos planteados para la empresa. Otra de las vías a utilizar para completar el diagnóstico, es la aplicación de encuestas a trabajadores, con relación al ambiente laboral y el desarrollo de los recursos humanos del centro, para a través de las

mismas conocer el nivel de prioridad que los directivos le confieren a las competencias laborales.

### **Indicadores de la encuesta**

La encuesta debe elaborarse sobre la base de los indicadores siguientes:

- ✚ Exploración de los conocimientos adquiridos (nivel de actualización y vinculación con el puesto de trabajo)
- ✚ Desarrollo de competencias (desempeño de los trabajadores en sus puesto de trabajo)
- ✚ Motivaciones de los trabajadores (necesidad individual de los mismos para desempeñarse con calidad en los puestos de trabajo)

### **Etapa 2: Planificación:**

La sesión de trabajo que se plantea con los directivos del centro para la valoración del resultado del diagnóstico obtenido, debe partir de la creación de un clima adecuado y la motivación a estos para el desarrollo de un trabajo colectivo y constructivo, que a partir de las problemáticas que tiene la empresa, cree las bases para la estructuración de las vías para la solución de los problemas. En función de los resultados obtenidos en la primera acción de esta etapa, corresponde continuar con la elaboración de propuestas por parte de los directivos para favorecer la capacitación. Esta acción es muy importante, por cuanto puede contribuir decisivamente a que los propios sujetos propongan elementos concretos a incluir en la contextualización de la estrategia, lo cual los hará sentirse partícipes de la misma.

Una modalidad que se puede aplicar, es la de darles un tiempo para que elaboren cada uno por su cuenta las propuestas, después realizar el debate en dúos y finalmente discutir las propuestas en colectivo.

El tercer momento de esta etapa sería la presentación de la estrategia de capacitación elaborada, tomando como base el diagnóstico realizado y las propuestas de los directivos. Con la finalidad de enfatizar el rol activo de los directivos, es oportuno que se le otorgue un carácter preferencial a las acciones y soluciones propuestas por ellos.

### **Etapa 3: Ejecución**

Los directivos y trabajadores, para enfrentar la labor del desarrollo de las competencias laborales, deben participar activamente en todas las acciones de capacitados, en todos los aspectos fundamentales. Especialmente en aquellos temas que van a desarrollar en los trabajadores las habilidades necesarias para un correcto desempeño de sus funciones laborales y que se han propuesto en la estrategia agrupados en tres bloques fundamentales.

A partir de los resultados del diagnóstico y del tratamiento dado a los temas que se proponen en la capacitación, deber ser elaborado el programa de autosuperación superación de los directivos y trabajadores. La autosuperación es una importante vía para la capacitación de los directivos y docentes, de esa forma ellos pueden desarrollar una comprensión integrada y así tomar decisiones acertadas de cómo dar solución en su empresa a problemas laborales y específicamente a lograr una correcta dirección y control del proceso de mejoramiento de competencias laborales.

La autosuperación permanente se realiza siempre con vistas a alcanzar modos de actuación que le permitan erradicar las insuficiencias en su labor y en el trabajo en la empresa. Para esta puede programarse la utilización de un conjunto de materiales que apoyen las temáticas abordadas en la capacitación. La etapa de ejecución concluye con la realización un taller integrador.

### **Etapa 4: Evaluación**

En esta etapa es fundamental la valoración de la efectividad de la capacitación de los trabajadores, en lo referente al proceso competencias laborales. Se valorará el rol del trabajador en su proceso de mejoramiento de competencias laborales para transformar la práctica empresarial y su función como controladores del proceso. La etapa de evaluación se debe caracterizar al igual que las anteriores por una participación activa de los trabajadores y serán ellos los actores principales en esta fase.

No basta con determinar si a partir de las acciones ejecutadas en la estrategia, los trabajadores son capaces de explicar y fundamentar los aspectos relacionados con el proceso de competencias laborales. La evaluación debe ir más allá, a partir de la

valoración de cómo la capacitación contribuye a transformar el quehacer de los participantes en esta importante actividad laboral. Es por eso que se propone una evaluación dividida en tres fases, a corto plazo, para valorar cómo los participantes asimilaron el aparato conceptual, a mediano plazo, para valorar en qué medida son capaces de aplicar ese aparato conceptual del proceso de competencias laborales y finalmente a largo plazo a partir de la valoración de los logros obtenidos en la evaluación del desempeño.

En la primera fase de la evaluación, se sugiere que en la entrevista grupal, que se programe para valorar el cumplimiento de las expectativas de los participantes a través de las acciones realizadas en la etapa de ejecución, después de escuchados los criterios que deseen expresar los presentes, se solicite a los participantes la valoración de lo positivo y lo negativo apreciado en el desarrollo de las etapas anteriores de la estrategia.

Se señala como última acción de esta fase, la valoración por parte de los directivos y trabajadores de las fortalezas y debilidades de su empresa para desarrollar adecuadamente este proceso, lo que reflejarán en un informe que será analizado en colectivo.

En la última fase de la etapa de evaluación se hará la valoración de los resultados de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, así como el análisis de los indicadores de eficiencia y productividad de la empresa.

### **2.3. Viabilidad de la propuesta**

La propuesta de estrategia es aceptada por los participantes, técnicamente factible y viable económicamente, se puede implementarse en los momentos actuales; pues no precisa de gastos adicionales por lo que no afecta la economía, se trata de hacer más con los recursos que poseemos, explotando sus potencialidades; existe además, el capital humano, que por sus funciones tiene como prioridad el desarrollo de los recursos humanos de la empresa, basta incorporar al mismo el contenido seleccionado.

Se posee como fortalezas las unidades productivas de base que cuentan con todas las condiciones materiales para su realización. A pesar de que las nuevas

tecnologías han invadido todos los espacios, se pueden utilizar y aprovechar otras alternativas: áreas productivas, fincas de referencias, parcelas demostrativas, entre otros y cuantas iniciativas tenga el capacitador.

## **2.5 Valoración de la efectividad de la estrategia de capacitación después de su aplicación en la práctica. Resultados e impactos**

Después de aplicada la estrategia de capacitación y para evaluar la efectividad de la misma, se realizó una encuesta final (Anexos 1) a la muestra seleccionada de 1738 trabajadores, en este instrumento se tuvieron en cuenta los mismos indicadores del diagnóstico inicial, obteniéndose los resultados siguientes: (Anexo 4).

Tabla No. 1. Nivel de actualización y vinculación con el puesto de trabajo.

Niveles	Trabajadores	Por ciento
Alto	1581	91
Medio	313	18
Bajo	122	7

Tabla No. 2. Desempeño de los trabajadores en sus puesto de trabajo y el saber hacer.

Niveles	Trabajadores	Por ciento
Alto	1564	90
Medio	1738	1
Bajo	452	26

Tabla No. 3. Necesidad individual de los trabajadores para desempeñarse en los puestos de trabajo

Niveles	Trabajadores	Por ciento
Alto	1539	88
Medio	156	9
Bajo	365	21

Se aplicó entrevistas (Anexo. 5) a tres cuadros de la empresa y dos especialistas de la Delegación de la Agricultura en el municipio que participaron como capacitadores la misma, arrojando los resultados siguientes:

El 96 por ciento manifiesta que han evidenciado cambios favorables en la materialización de las competencias laborales, mientras que el 99 por ciento manifiesta que es satisfactoria la conducción del proceso de gestión y desarrollo de competencias laborales por el Consejo de Dirección. Por otra parte el 97 por ciento considera adecuada la preparación adquirida por los trabajadores para desempeñar sus puestos laborales y el 94 por ciento opina que es efectivo el plan de capacitación y que contribuye a la preparación constante de los trabajadores, ese mismo por ciento plantea que se cumple con las acciones de capacitación planificadas y que se ha perfeccionado el nivel de preparación del Consejo de Dirección favoreciendo la calidad del proceso de dirección.

Con relación a otros aspectos contenido en el diagnóstico el 93 por ciento manifiesta que se ha logrado cambiar los modos de actuación de los trabajadores, así como en algunos dirigentes con relación a la capacitación y las competencias laborales, lo que ha contribuido a la organización laboral, el desarrollo de los recursos humanos, los indicadores de eficiencia y por consiguiente la calidad empresarial, lo que a largo plazo se revertirá en mejores resultados productivos y económicos y que los dirigentes han ganado en eficiencia y calidad, así como en el desarrollo de la preparación en dirección, se muestra una mejor definición de los objetivos a atender

en cada etapa productiva y responden con mayor exactitud a las necesidades colectivas e individuales de los trabajadores.

Por otro lado, se aprecia una participación más efectiva de todos los miembros del Consejo de Dirección en la labor de dirección y un mayor control y seguimiento de la capacitación por competencias laborales, así como mayor precisión en el diseño de los planes de capacitación a partir de una mejor determinación de las necesidades individuales y colectivas.

Se utilizó el siguiente sistema de evaluación para validar la propuesta:

**Nivel alto:** cuando los trabajadores han interiorizado la importancia de los contenidos y lo utilizan y aplican acertadamente en la solución de situaciones propias de su labor diaria, emitiendo sus puntos de vistas y criterios valorativos sobre la vía de solución ante el problema planteado con una actuación independiente y creativa (se le otorga la evaluación de Muy Bien).

**Nivel medio:** los trabajadores ante determinadas situaciones polémica establecen juicios y criterios valorativos con una actuación relativamente independiente y medianamente creativa (se otorga la evaluación de Bien).

**Nivel bajo:** cuando los trabajadores dominan los elementos teóricos pero no demuestran independencia en la solución de situaciones plateadas predominando la falta de independencia y originalidad (se otorga la evaluación de Regular).

Teniendo en cuenta los cambios operados en los niveles de actualización de los trabajadores, el desempeño y la necesidad individual, develados por los diagnósticos de entrada y de salida con una notable diferencia. Anexos 6, Manifestándose de la siguiente forma:

Tablado. 1. Nivel de actualización y vinculación con el puesto de trabajo (en por ciento)

Actualización	Estado inicial	Estado final
Alto	43	91
Medio	20	18
Bajo	36	7

Tabla No. 2. Nivel de desempeño y el saber hacer.

Actualización	Estado inicial	Estado final
Alto	25	88
Medio	17	9
Bajo	57	21

Tabla No. 3. Necesidad individual para desempeñarse en el puesto.

Actualización	Estado inicial	Estado final
Alto	3	90
Medio	2	1
Bajo	94	26

Además se constató mediante la estadística descriptiva y no paramétrica el análisis de los resultados y el cálculo porcentual, permitiendo la comparación del estado inicial y el estado actual lo que corrobora la efectividad de la propuesta.



La evaluación de resultados e impactos comprende la efectividad de las acciones aplicadas en la estrategia de capacitación para desarrollar las competencias laborales de los recursos humanos en la empresa agropecuaria Batalla de Guisa. Para ello se aplicó una segunda encuesta a la muestra seleccionada para evaluar los resultados y los impactos logrados. Anexo 7.

Se tuvieron en cuenta las técnicas cuantitativas y cualitativas; para el análisis cuantitativo se relacionaron los indicadores siguientes: producción de café, ventas de café de primera calidad, ventas de café de segunda calidad, ventas de café fuera de norma y el índice de afectación por Broca y para el análisis cualitativo se evaluaron los siguientes indicadores: actitud de los trabajadores frente a la capacitación, grado de aprobación o satisfacción con la capacitación recibida, percepción optimista o pesimista respecto a su situación futura y percepción del desarrollo de sus competencias laborales.

El análisis cuantitativo (Anexo 8) de los indicadores evaluados arrojaron los resultados siguientes:

Indicadores	U/M	Año base	Intervención		
		2010	2011	2012	2013
Producción de café	T/M	340	438	455	467
Ventas de primera calidad	T/M	204	264	273	279
Ventas de segunda calidad	T/M	110	138	147	155
Ventas fuera de norma	T/M	26	23	21	16
Índice de afectación por broca	%	6.18	5.44	3.42	3.34

Fuente: datos tomados de los controles de producción y económicos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

Con el análisis cualitativo de las encuestas se comprobó que el 94 por ciento de los trabajadores muestran una actitud positiva y consiente frente a la capacitación,

mientras que el 98 por ciento planteó la aprobación y grado de satisfacción por las acciones de capacitación recibidas; manifestaron optimismo en su vida laboral futura el 97 por ciento de los encuestados y el 98 por ciento afirmó tener percepción del desarrollo de sus competencias laborales.

Con la aplicación de la estrategia también se lograron avances en la gestión integral de los recursos humanos en la empresa y su integración con otras instituciones del Ministerio en el municipio, tales como:

- ✚ Financiamiento para implementar un proyecto empresarial de capacitación
- ✚ Conocimiento por parte de los directivos de las capacidades de los trabajadores
- ✚ Fomento de una cultura de evaluaciones por desempeños laborales
- ✚ Mejor relación directivos – subordinados
- ✚ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ✚ Se logra la integración en la gestión de los recursos humanos de todas las entidades pertenecientes al MINAGRI en el territorio

A juicio de la investigadora los resultados alcanzados con la aplicación de la estrategia han permitido avances importantes en los indicadores productivos y sociales de la empresa, considerados por esta, como los impactos:

- ✚ Capacitación del 59 por ciento de los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa, representado por 1703 trabajadores
- ✚ Crecimiento del 20 por ciento de la producción de café, con un incremento de 68 TM.
- ✚ Crecimiento del 36 por ciento de las ventas de café de primera calidad con un crecimiento de 73 TM y en un 53 por ciento de segunda calidad, incrementándose 58 TM.
- ✚ Decrecimiento del 76 por ciento de las ventas de café fuera de norma, disminuyendo en 18 TM.
- ✚ Reducción del 3.36 por ciento del índice de afectación por Broca.

## **CONCLUSIONES PARCIALES CAPÍTULO II**

1. Los fundamentos teóricos de la estrategia de capacitación propuesta permite entender la necesidad del trabajo integrado y sistemático con todos los factores de la empresa para lograr la transformación de la realidad de la capacitación y las competencias laborales a formas superiores de eficiencia y desempeño laboral.
2. Cuando se estructura, organiza y aplica una estrategia de capacitación sustentada en el desempeño eficiente de los trabajadores a partir de un diagnóstico en correspondencia con el mismo se logra desarrollar las competencias laborales.
3. La estrategia de capacitación aplicada es viable porque se puede implementar en los momentos actuales, no precisa de gastos y se cuenta con todos los recursos materiales y humanos para su implementación.
4. La estrategia de capacitación aplicada es efectiva para el desarrollo de las competencias laborales de los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El desarrollo de la capacitación y el proceso de formación de competencias laborales ha sido una preocupación en diferentes etapas por los estudiosos de estas temáticas, sin embargo, su tratamiento ha sido muy general lo que no ha contribuido al aprovechamiento de todas sus potencialidades.
2. Las posibilidades que brinda la capacitación sin un enfoque de competencias laborales son limitadas, por ello se precisa de cambios en los modelos de gestión y desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario cubano que contemplen de manera consciente, planificada y sistemática la participación activa de todos los implicados.
3. El diagnóstico de la capacitación y las competencias laborales como fundamentos de la investigación revelan que existen insuficiencias en la capacitación de los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa, que limita el desarrollo de competencias laborales y un desempeño eficiente.
4. Los fundamentos de la estrategia propuesta permiten entender la necesidad del trabajo integrado y sistemático de todos los trabajadores para transformar la realidad de la capacitación y las competencias laborales a formas superiores de competitividad empresarial.
5. La estructuración de una estrategia de capacitación sustentada en cuatro fases: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación favorecen el desarrollo de competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa.
6. La estrategia propuesta es viable porque se puede implementar en los momentos actuales, no precisa de gastos y se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.
7. La estrategia de capacitación aplicada es efectiva para el desarrollo de competencias laborales en los recursos humanos de la empresa agropecuaria Batalla de Guisa, contribuyendo al mejoramiento de los indicadores productivos,

económicos y sociales como parte del proceso de transformación que es necesario en este sector.

## **RECOMENDACIONES**

1. Al Centro Universitario Municipal. Extender a otras entidades del Ministerio de la Agricultura la estrategia de capacitación con la concepción de contribuir al desarrollo de competencias laborales.
2. A la Escuela de Capacitación del MINAGRI. Emplear la estrategia de capacitación como material de estudio.
3. A la Dirección de Trabajo y Seguridad Social. Utilizar la estrategia en reuniones de superación y como material de consulta para capacitadores de recursos humanos en las empresas, organismos e instituciones.
4. A los docentes investigadores: Propiciar la elaboración e implementación de propuestas similares en función de explotar variadas posibilidades para desarrollar las competencias laborales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cuesta, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. Ciudad de la Habana. Academia.
2. Tablón, S. (2004). Formación basada en competencias. Bogotá. Ecoe.
3. Cejas, E. (2000). Enfoque por competencias en las empresas cubanas. En soporte digital.
4. Cejas, E. y Castaño, R. (2003). La formación por competencias laborales: una experiencia cubana. En soporte digital.
5. Lastre, G. (2003). Modelo de gestión territorial de la educación de posgrado para el sector empresarial. Granma. Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
6. Santos, M. (2012). La gestión de competencias en las empresas cubanas. En soporte digital.
7. Cejas, E. (2004). Un concepto muy controvertido: competencias laborales. Disponible en: [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com). Consultado, 13/1/2013.
8. Cruz, O. y Vargas, G. (2001). La Gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación del recurso humano, Antofagasta. Universidad de Antofagasta.
9. García, A. (2006). Desde la psicología cognitiva hasta la gestión por competencias en empresas turísticas. Universidad de Matanzas. Retos Turísticos.
10. López, A. (2007). Hacia una gestión estratégica en la UBPC. La Habana, Cuba. José Martí.
11. Rodríguez, V. (2005). Administración moderna de personal. Habana. ECAFSA.
12. Bulnes, F. (2007). Capital humano. Ponencia presentada en el encuentro Internacional: hacia una nueva dimensión del capital humano. GECYT.
13. Grados, E. (2004) La alfabetización en la antigüedad. En soporte digital.
14. Labrador, O. y colectivo (2006). Proyectos de capacitación para el sector cooperativo. UPR.

15. Pérez, V. (2006). Un sistema de capacitación para el desarrollo. Ciudad de La Habana, Cuba. Disponible: monografía. com. Consultado, 23/5/2013.
16. Aquino, J. (1997). Recursos humanos. Argentina. Macchi.
17. Gary, D. (1998). Administración de personal. Educación. En soporte digital.
18. Valiente, P. y Torres, G. (2004). Orientación a la gestión de la capacitación del sistema TABACUBA. La Habana. Grupo de Capacitación,
19. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006). Resolución 29. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Habana. Cuba. Gaceta.
19. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006). Resolución 29. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Habana. Cuba. Gaceta.
20. Mertens, L. (2003). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Disponible en [www.Cintenfor.org.uy/public](http://www.Cintenfor.org.uy/public). Consultado 16/7/2013.
21. Cuesta, A. (2000). Gestión de competencias. La Habana. Universidad Tecnológica, Facultad de Ingeniería Industrial. Monografía I.
22. Sánchez, R. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias". Holguín, Cuba. Evento de la SIMEI,.
23. Vargas, Z. (2012). La formación por competencias laborales: instrumento para incrementar la empleabilidad. CINTENFOR. OIT.
24. Noam, C. (1970). Estructuras sistémicas. En soporte digital.
25. Fuentes, H. (2002). Las competencias como configuración didáctica de la formación de los profesionales. Santiago de Cuba. Cccs Manuel fajardo. Universidad de Oriente. En soporte digital.
26. Forgas, B. (2005). Una metodología para el diseño curricular basado en competencias profesionales. . La Habana. Curso 52 presentado en el evento pedagogía.



27. Tejeda, D. (2006). la formación profesional del ingeniero mediante proyectos de ingeniería. Holguín. Cuba. Tesis en opción al título científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
28. Vázquez, C., Guerra, F. y Pompa T. (2013). Enfoque de integralidad para el proceso de gestión empresarial. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2013/gestion-empresarial>. Consultado, 26/5/2013.
5. Lastre, G. (2003). Modelo de gestión territorial de la educación de posgrado para el sector empresarial. Granma. Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
29. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (1999). Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente Resolución conjunta No 21. La Habana. Cuba. Gaceta.
30. Norma ISO 9000. (2003) Competencia laboral: el aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Disponible en: [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com). Consultado, 23/6/2013.
31. Colectivo de autores del Instituto Superior Politécnica para la Enseñanza Técnica Profesional, ISPETP. (2010). Taller sobre competencias laborales. En soporte digital.
5. Lastre, G. (2003). Modelo de gestión territorial de la educación de posgrado para el sector empresarial. Granma. Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
31. Colectivo de autores del Instituto Superior Politécnica para la Enseñanza técnica Profesional, ISPETP. (2010). Taller sobre competencias laborales. En soporte digital.
32. Vargas, F. (2001). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. Boletín cintenfor.

33. Mano, M. (2003). Capacitación de recursos humanos. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapae.shtml> CAPACIT. Consultado, 27/12/2013.
34. Thompson, K. (2003). Tecnología de la gestión de recursos humanos. La habana. Academia.
35. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. Disponible en: [www.Libros.com](http://www.Libros.com). Consultado, 14/12/2013.
36. Fleitas, S. (2002). Recursos humanos en las filosofías generales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. Habana. Instituto Superior Politécnico. Facultad Ingeniería Industrial.
37. Irigoín, M. y Vargas, F. (2002). De conceptos, métodos y aplicaciones en el sector de salud. Montevideo. Cintenfor.
38. García, M. (2003). Competencias en la gestión de recursos humanos. Disponible en: [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com). Consultado, 4/6/20/12.
39. Mertens, L. (2003). Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos. Disponible: <http://www.cintenfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cintenfor/public/mertens/pdf/mertens.pdf>. Consultado, 16/6/2013.
40. Cuesta, A. (2001). Gestión de competencias. La Habana. Academia.
41. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. Disponible en: [www.Libros.com](http://www.Libros.com). Consultado, 23/12/2013.
42. Morales, A. (2009). Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La habana. Política.
43. Soltura, L. (2007). Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública. La Habana, Cuba.
39. Mertens, L. (2003) Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos. Disponible en: <http://www.cintenfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cintenfor/public/mertens/pdf/mertens.pdf>. Consultado, 5/6/2013.

44. Mertens, L. y Reyes, M. (2011). Un entorno propicio para organizaciones sostenibles, Nuevo Vallarta, México, Presentación en red latinoamericana de gestión de personas por competencias y organizaciones sostenibles. En soporte digital.
43. Soltura, L. (2007). Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública. La Habana, Cuba.
45. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1998). Decreto ley 187. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
46. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. (1999). Resolución conjunta No 21. La Habana. Gaceta Oficial de la república de Cuba.
47. Bruzón, V. (2009). Un análisis a partir de la constitución cubana sobre el ejercicio del autoempleo, incidencias en el nuevo relanzamiento en el modelo económico del siglo XXI. Universidad Iberoamericana A.C. Ciudad de México. Iberofórum.
48. Morales, C. (2009). Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana. Política.
5. Lastre, G. (2003). Modelo de Gestión territorial de la educación de posgrado para el sector empresarial. Granma. Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
49. Política Económica y Social aprobada en el VI Congreso del Partido, (2010).
50. Newman, J. y Morgenstern, O. (1964). Theory of Games and Economic Behavior, University of Michigan, Michigan.
51. Ronda, P. (2003). Modelo de dirección estratégica para organizaciones de Seguridad y Protección en el contexto cubano. La Habana. Tesis en Opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas., ISPJAE.

52. Lorences, G. y Perdomo, V. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Evento Internacional Pedagogía. La Habana: Universidad Pedagógica "Félix Varela".
53. Urquiza H. (2009) Estrategia para el desarrollo de la cultura científica de los alumnos del preuniversitario a través de la enseñanza de Física. Camagüey. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico. José Martí.
53. Chacón, B. (2008). Consultado por Urquiza H. (2009). Estrategia para el desarrollo de la cultura científica de los alumnos del preuniversitario a través de la enseñanza de Física. Camagüey. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico. José Martí.
53. Urquiza H. (2009) Estrategia para el desarrollo de la cultura científica de los alumnos del preuniversitario a través de la enseñanza de Física. Camagüey. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico. José Martí.

## **ANEXO No. 1**

### **Encuesta inicial y final**

Estimado trabajador.

Esta encuesta es parte de una investigación que estamos realizando para conocer el comportamiento actual en la empresa de la capacitación de los trabajadores y el desarrollo de competencias laborales para ello su colaboración resulta imprescindible, por lo que solicitamos responda con toda sinceridad el siguiente cuestionario.

#### **1. ¿Ha recibido en el último año alguna capacitación? ( marque con una X)**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

1.1. De ser Si la respuesta, diga:

Cuantas \_\_\_\_\_.

Con que frecuencia: mensual \_\_\_\_\_, trimestral \_\_\_\_\_, otra frecuencia \_\_\_\_\_.

1.2. Han tenido en cuenta sus necesidades de capacitación para elaborar el plan de la empresa.

Si \_\_\_\_\_, no \_\_\_\_\_.

1.2.1. De ser No la respuesta, diga:

Que necesidades han tenido en cuenta

---

---

---

1.2.2. ¿Esta ha tenido vinculación con su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_, no \_\_\_\_\_, en parte \_\_\_\_\_.

1.2.3. ¿Le ha servido para mejorar su trabajo?

Si \_\_\_\_\_, no \_\_\_\_\_, en parte \_\_\_\_\_.

1.2.4. Estas responden a sus necesidades individuales.

Si \_\_\_\_\_, no \_\_\_\_\_, en parte \_\_\_\_\_.

**2. ¿Como considera su desempeño en el puesto de trabajo? (marque con una X)**

Excelente \_\_\_\_\_, bueno \_\_\_\_\_, regular \_\_\_\_\_ malo \_\_\_\_\_.

2.1. Domina todas las funciones de su puesto.

Si \_\_\_\_\_, no \_\_\_\_\_, algunas \_\_\_\_\_.

2.2 Ha cumplido con los objetivos de trabajo del puesto en el último año

Si \_\_\_\_\_, no \_\_\_\_\_,

2.3 Que resultado ha tenido en las evaluaciones del desempeño de los últimos tres años:

Excelente \_\_\_\_\_, bien \_\_\_\_\_, regular \_\_\_\_\_, mal \_\_\_\_\_.

2.3.1. Han contribuido a mejorar su trabajo.

Si \_\_\_\_\_, no \_\_\_\_\_.

2.3.2. Con que fin le han realizado las evaluaciones

Evaluar el desempeño \_\_\_\_\_

Para moverlo a otra categoría ocupacional \_\_\_\_\_

Para desarrollar un proceso formal \_\_\_\_\_

Para mantener, incrementar o bajar el salario \_\_\_\_\_

**3. ¿Necesita la capacitación para mejor su trabajo? (marque con una X)**

Si \_\_\_\_\_, no \_\_\_\_\_

3.1. Que lo motiva para asistir a las acciones de capacitación

Desarrollo laboral \_\_\_\_\_

Desarrollo personal \_\_\_\_\_

**4. Considera usted que existe gestión de la formación o desarrollo de competencias laborales en los trabajadores**

Si \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_

4.1. De ser Si la respuesta diga:

Como se hace: \_\_\_\_\_

Por la capacitación \_\_\_\_\_

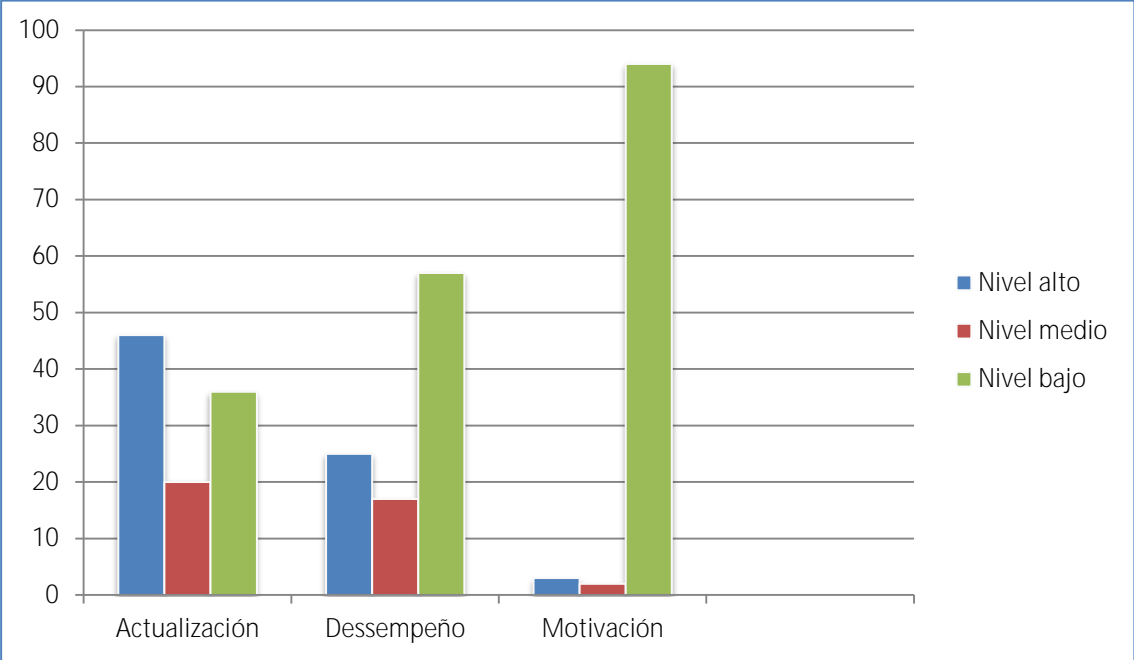
En el puesto laboral \_\_\_\_\_

Con entrenamientos \_\_\_\_\_

Muchas gracias.

**ANEXO 2**

**Resultados de encuesta inicial**





### **ANEXO. 3**

#### **Entrevista inicial a directivos**

Estimado directivo.

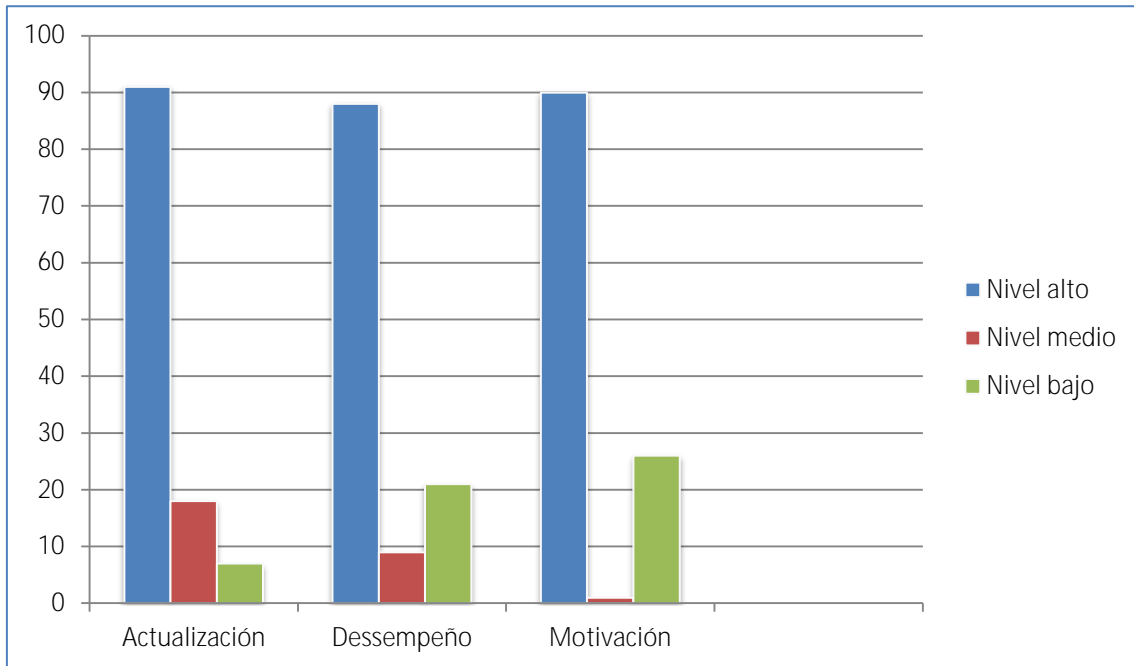
La siguiente entrevista servirá para conocer opiniones relacionadas con la capacitación y el proceso de desarrollo de competencias laborales en los recursos humanos.

1. ¿Qué calificadores de cargo están establecidos en la empresa?
2. ¿Existen programas de desarrollo para los recursos humanos?
3. ¿Tienen determinadas las competencias para los diferentes cargos?
4. ¿Como desarrollan la evaluación del desempeño?
5. ¿Qué fin persigue la evaluación del desempeño de los trabajadores?
6. ¿Cuáles han sido los resultados de las evaluaciones en los últimos tres años?
7. ¿Está elaborado el plan de capacitación de la empresa?
8. ¿Se corresponden las acciones de capacitación con las necesidades individuales y colectivas?
9. ¿Se le da facilidad a los trabajadores para capacitarse dentro y fuera de la empresa?

Muchas gracias.

## ANEXO 4

### Resultado de la encuesta final



## **ANEXO No. 5**

### **Entrevista final**

Estimado directivo:

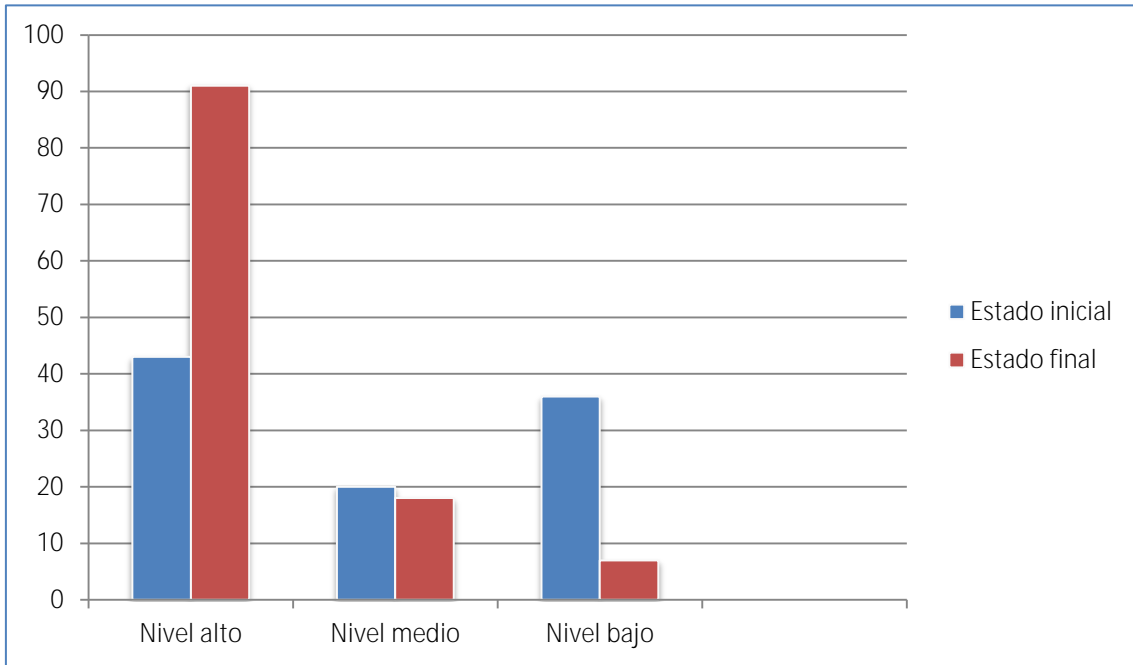
Esta entrevista es parte de una investigación que estamos realizando para conocer el comportamiento actual en la empresa de la capacitación de los trabajadores y el desarrollo de competencias laborales, para ello su colaboración resulta imprescindible, por lo que solicitamos responda con toda sinceridad el siguiente cuestionario.

1. ¿Ha habido cambios favorables o desfavorables en el desarrollo de competencias laborales?
2. ¿Ha sido adecuada la preparación recibida?
3. ¿Se cumple con las acciones de capacitación planificadas?
4. ¿Como se muestra la gestión de los directivos?
5. ¿Como se manifiesta el accionar de los miembros del consejo de dirección en la gestión y desarrollo de los recursos humanos?

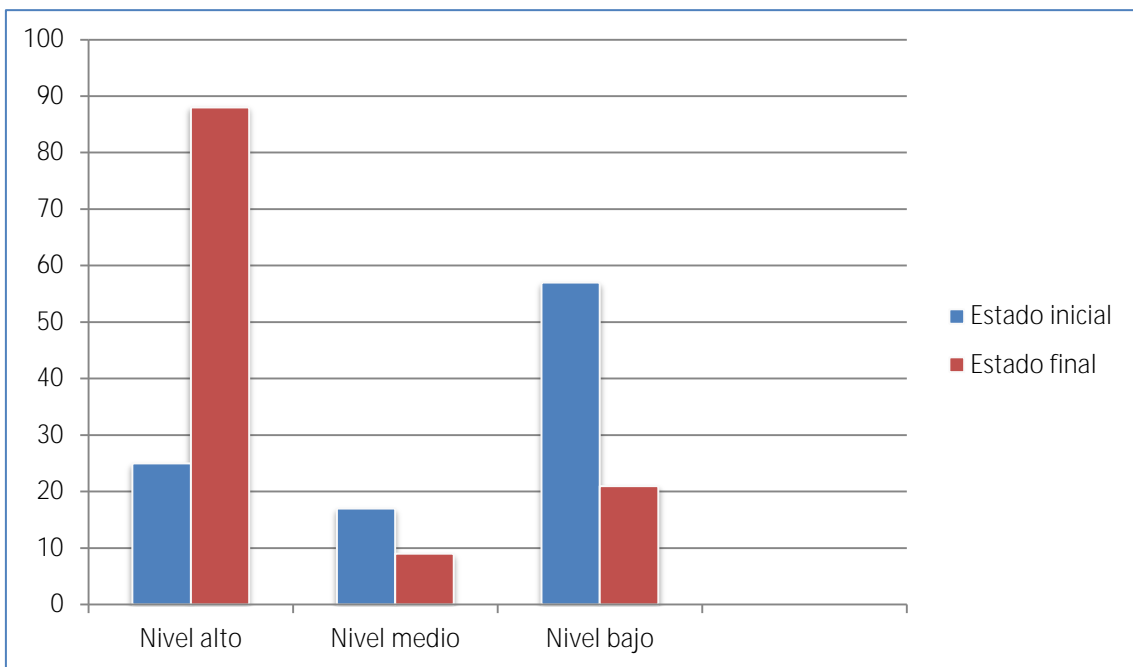
Muchas gracias.

## ANEXO 6

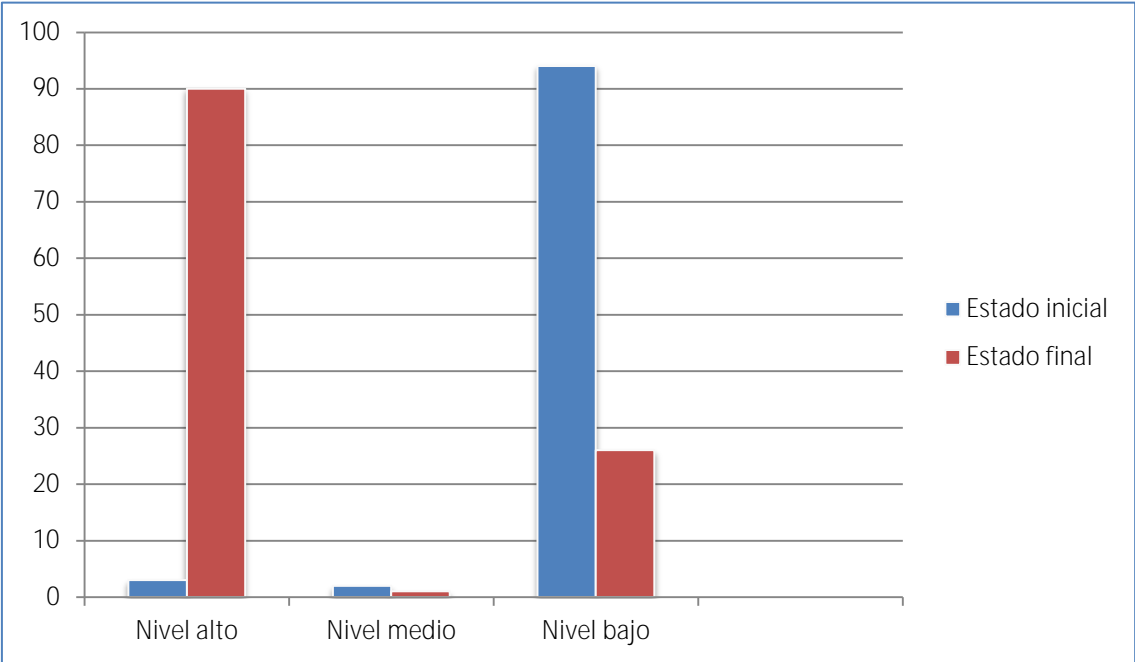
**Gráfico 1. Nivel de actualización de los trabajadores**



**Gráfico 2. Nivel de desempeño y el saber hacer**



**Grafico 3. Motivación por la capacitación**



## **ANEXO 7**

### **Encuesta de resultados e impactos**

Con el análisis cualitativo de las encuestas se comprobó que el 94 por ciento de los trabajadores muestran una actitud positiva y consciente frente a la capacitación.

Por otro lado el 98 por ciento manifiestan aprobación y grado de satisfacción por las acciones de capacitación recibidas.

Manifestaron optimismo en su vida laboral futura el 97 Por ciento de los encuestados.

El 100 por ciento de los encuestados manifestaron tener percepción del desarrollo de sus competencias laborales.

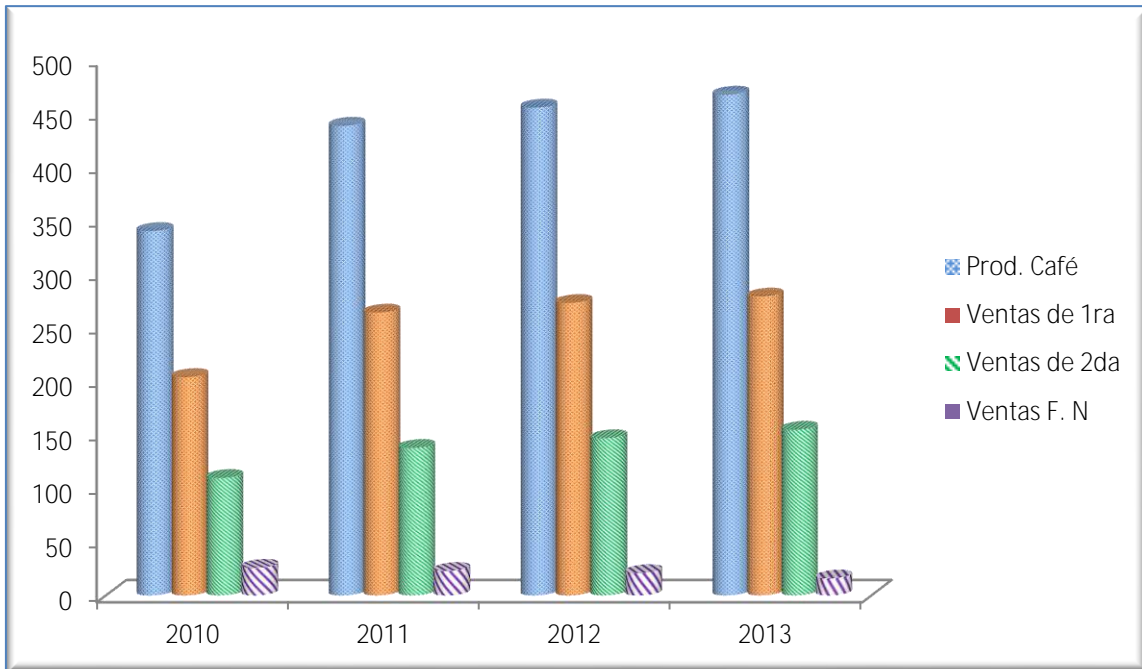
Con la aplicación de la estrategia también se lograron avances en la gestión integral de los recursos humanos en la empresa y su integración con otras instituciones del Ministerio en el municipio, tales como:

- Financiamiento para implementar un proyecto empresarial de capacitación
- Conocimiento de las capacidades de los trabajadores
- Fomento de una cultura de evaluaciones por desempeños laborales
- Mejor relación directivos – subordinados
- Se agiliza la toma de dediciones y la solución de problemas
- Se logra la integración en la gestión de los recursos humanos de todas las entidades pertenecientes al MINAGRI en el territorio

Muchas gracias.

## ANEXO 8

**Gráfico 1. Producción y ventas de café**



**Gráfico 2. Índice de afectación por broca**

