



TITULO: Aplicación de un Procedimiento Metodológico para la Formación de Operarios en la Empresa Productora de Piensos de Cienfuegos.

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Trabajo de Diploma

Curso 2008 - 2009

Autora: Alexander Quintana García
Tutor: Ing. Alejandro Vázquez Guzmán



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de: Industrial autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

Nombre y Apellidos del Autor.

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos referidos a la temática.

Nombre y Apellidos del Tutor.
Firma

Computación.
Nombre y Apellidos. Firma.

Información Científica Técnica.
Nombre y Apellidos. Firma.



AVAL

El trabajo de Diploma

Titulado: **Aplicación de un Procedimiento para la Formación de Operarios en la Empresa Productora de Pienso**

El que fue realizado por: **Alexander Quintana García**

Desempeño su labor investigativa en la Empresa Productora de Pienso de Cienfuegos, durante un periodo de 12 meses, en el cual reviso los procedimientos de Formación, Selección y promoción de los trabajadores, establecidos en el Manual de Control Interno de la Entidad (área de Recursos Humanos).

Dando como resultado su trabajo de Diploma la necesidad de modificar los mismo y adaptarlos a las nuevas condiciones de producción de la entidad; además elabora y propone un nuevo procedimiento que permite elevar los indicadores de Eficiencia de la empresa y las empresas productoras que pretenden el perfeccionamiento en el MINAGRI.

Se destaca en este periodo de trabajo la dedicación y consagración de la Estudiante de la Tarea Álvaro Reinoso, que de manera satisfactoria da cumplimiento a los objetivos trazados para el cumplimiento de su tesis de diploma.

Y para que así conste se expide el presente AVAL como constancia del trabajo realizado en la Empresa Agropecuaria Espartaco.

Dado en la Ciudad de Cienfuegos a los 15 días del mes de Mayo del 2009.
Año 50 del Triunfo de la Revolución.

Director Recursos Humanos.

Director General.



Dedicatoria:

Especialmente a mi mamá

A mi esposa

A mi tutor



Agradecimientos:

Hoy tengo la suerte de llegar a la culminación de este trabajo gracias a un grupo importante de personas de quien he recibido ayuda profesional, material y espiritual y que no serán olvidadas:

Sean mis primeras palabras de agradecimiento a mi tutor a mis padres, que me han ayudado a lo largo de mi vida y siempre han confiado en mi posibilidad de triunfar. A ellos les debo lo que soy en la profesión y en la vida.

A un grupo de amigos especiales quienes de lejos o de muy cerca han estado presentes y dispuestos a ayudarme en todo siempre,

A todos los que me han aportado siquiera una frase de aliento llegue hoy,

Mi más sincero testimonio de gratitud.



RESUMEN

En la actualidad el papel de los Recursos Humanos se modifica de manera decisiva en los nuevos diseños generales de las Empresas, dado el incremento de las exigencias cualitativas al personal y la necesidad de obtener calidad y eficiencia como parámetros fundamentales para alcanzar niveles de competitividad. El objetivo del trabajo es establecer un Procedimiento Metodológico de Formación para Operarios en la Empresa Productora de Piensos de Cienfuegos, que incluye la planificación de la formación en la primera etapa, la organización y ejecución de la formación en la segunda etapa y una última etapa referida a la evaluación de la formación. El trabajo está estructurado en tres capítulos; primero los Aspectos teóricos – metodológicos de la Formación de los Recursos humanos, segundo Diagnóstico de la Situación Actual de la Entidad Objeto de Estudio y tercero Propuesta de un Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios. En la realización de la investigación se utilizaron diferentes métodos entre los que se destacan la encuesta que se procesan por el paquete Estadístico SPSS 15.0, la entrevista y el análisis de documentos.



SUMMARY

At the present time the paper of the human resources modifies in a decisive way in the new general designs of the Companies, given the increment of the qualitative demands to the personnel and the necessity of obtaining quality and efficiency like fundamental parameters to reach levels of competitiveness. The objective of the work is to establish a Methodological Procedure of Formation for Operatives in the Company Producer of Piensos of Cienfuegos that includes the planning of the formation in the first stage, the organization and execution of the formation in the second stage and a last stage referred to the evaluation of the formation. The work is structured in three chapters; first the theoretical Aspects - methodological of the Formation of the human resources, second Diagnosis of the Current Situation of the Entity Object of Study and third Proposal of a Methodological Procedure of Administration of the Formation of Operatives. In the realization of the



INTRODUCCION.

La internacionalización de la economía, los niveles de crecimiento, así como la “desregulación económica” que se viene llevando a cabo a nivel mundial, hacen que el entorno empresarial se torne cada vez más complejo e inestable para la mayoría de los sectores y empresas de nuestro país. Se requiere, por tanto un rediseño del sistema empresarial que responda a las nuevas exigencias del mercado.

La importancia de cada subsistema del sistema empresarial históricamente, ha sido variado de acuerdo al nivel de desarrollo que van alcanzando un conjunto de factores de carácter macro y microeconómicos e incluso algunos niveles internacional, por ejemplo, cambios en el propio sistema empresarial, el desarrollo de la socialización de la producción, los avances científicos técnicos y su aplicación, la internacionalización de la producción. Así, han ocupado el lugar de máxima prioridad en el ámbito organizacional cada uno de ellos; el subsistema de Dirección, el de Operaciones, el de Finanzas, el de Comercialización y también el de Recursos Humanos. En la actualidad pudiéramos afirmar que nos encontramos viviendo el boom del Subsistema de los Recursos Humanos del sistema empresarial en el ámbito internacional. Esto reafirma que para lograr que la administración de los Recursos Humanos funcione correctamente en los momentos actuales, tiene que tener diseñadas todas sus actividades fundamentales, que se incluyan en sus funciones directivas y entre ellas tenemos el Subsistema de capacitación y desarrollo que es clave para la integración y la competencia del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa y así consolidar un mejor clima de relaciones humanas, productivas y de compromisos.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabore aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Esto significa que la formación



comprende todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico complejo, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y de actitudes referidas a problemas sociales. La formación es una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y realizaciones propuestas, en otras palabras y en un sentido más amplio, la formación no es un gasto, sino una inversión cuyo precioso regreso es altamente compensador para la organización.

El **problema científico** que abordamos se expresa a través de la siguiente interrogante: ¿Cómo debe ser diseñado el procedimiento metodológico de formación de la categoría operarios en la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos para así poder lograr la integridad y el máximo desempeño?

Basado en lo anteriormente expuesto se trazó como objetivo general del trabajo elaborar un procedimiento metodológico de formación para operarios en la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos.

Para dar cumplimiento al Objetivo General de la Investigación se formularon los objetivos específicos siguientes:

1. Analizar las generalidades teóricas acerca de la temática
2. Diagnosticar los principales elementos que inciden en la actividad de formación en la categoría de operarios de la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos
3. Elaborar la propuesta de un procedimiento metodológico de Gestión de la formación de operarios en la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos, objeto de estudio.

El trabajo se estructuró en tres capítulos, desarrollándose de la siguiente forma:

En el primero los fundamentos teóricos del tema objeto de estudio, para lo cual se realizó una revisión bibliográfica actualizada de la literatura nacional y extranjera vinculada a la temática tratada. En su desarrollo se analiza la Gestión de los Recursos Humanos y sus



definiciones, se estudian los diferentes modelos, la formación en la empresa, con las definiciones, elementos y tipos para llegar a entender la filosofía de la formación y desarrollo. En segundo capítulo se parte de una breve descripción de las características y funciones de la Empresa, así como las actividades de cada una de las direcciones que conforman la estructura de la misma, seguido por un diagnóstico de la actividad de formación en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos, objeto de estudio.

Finalmente en el tercer capítulo, se diseña un Procedimiento de Gestión de la Formación de Operarios en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio, para lo cual se determinaron las necesidades de aprendizaje, los objetivos formativos y la concreción de las acciones formativas y cursos.

Para la investigación del tema seleccionado fueron utilizados diferentes métodos y procedimientos, entre los que se destacan encuestas, cuestionarios, análisis de la información documental, así como el procesamiento estadístico mediante la versión 11.0 del SPSS.

La hipótesis que sustenta la investigación:

Consiste en la Proyección de un procedimiento metodológico de formación para los operarios en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos, para contribuir a que su preparación y desempeño esté, acorde con la Gestión Estratégica de la Empresa.



ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Aspectos Teórico- Metodológicos de la Formación de Recursos Humanos.	
1.1 La Gestión de Recursos Humanos.....	4
1.1.1 La Gestión de Competencias.....	7
1.1.2 La Formación como sustento esencial de la Gestión de Competencias.....	9
1.2 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajos y su relación con las demás actividades del área de Recursos Humanos.....	11
1.3 La formación en la Empresa. Elementos y tipos de formación.....	14
1.3.1 Definiciones y Objetivos de la Formación.....	22
1.3.2 Filosofía de la Formación y Desarrollo.....	25
1.3.3 Enfoque Sistémico de la Formación. Fases o Etapas.....	27
Capítulo 2. Diagnóstico de la Situación Actual de la Entidad Objeto de Estudio.	
2.1 Caracterización del Objeto de estudio.....	36
2.2 Diagnóstico de los Principales Elementos que inciden en la actividad de Formación de la Categorías de Operarios.....	47
Capítulo 3. Propuesta de un Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios.	
3.1 Características Generales del Procedimiento Metodológico.....	64
3.2 Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios.....	65
3.3 Impacto económico de la aplicación del procedimiento	87



<i>Conclusiones</i>	89
<i>Recomendaciones</i>	
<i>Bibliografía</i>	91
	92
<i>Anexos</i>	



Capítulo I: Aspectos Teóricos- Metodológicos de la Formación de los Recursos Humanos.

La relevancia que han adquirido los Recursos Humanos (RH) en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El slogan acerca de que los Recursos Humanos son el diferencial competitivo por excelencia, ha dejado de ser tal para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la gestión de los recursos humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad. En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos (GRH).

1.1. La Gestión de Recursos Humanos.

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como Administración de Personal (Werther & Davis, 1992 y French, 1993), Administración de Recursos Humanos [Chiavenato, 1988; Sikula, 1989 y Beer et al, 1992]; [Arias G 1992]; [Burack E. H y Mathys N 1987]; [Curso integral 2000]; [Parra Urdaneta, Mauricio]; [Gallego, J.F 1987]; Ordóñez Ordóñez 1995; Ivancevich & Lorenzi, 1996; Cuesta Santos, 1997; Longo, 1997 y Txopeitia, 1997], por solo señalar las más difundidas.

Por GRH (Anexo I) se entiende, según Batista Jiménez (1996) la actividad que se realiza en la Empresa para:

- ✓ Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos. Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.



- ✓ ~~Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.~~

No se puede hablar de Gestión de Recursos Humanos sin hacer referencia a los modelos diseñados por diferentes autores; en el (Anexo II) se muestra un resumen de sus aspectos más importantes.

Los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordóñez Ordóñez (1995) son:

1. Los Recursos Humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los Recursos Humanos son una inversión no un costo.
3. La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
5. La GRH eficiente ha superado al "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Los estudiosos o investigadores acerca de la temática que se aborda, asumen o repiten que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones, [Albert, K. 1995]; Barranco, F. J. Planificación estratégica de recursos humanos 1993], [Martínez M Comportamiento humano 1989], dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas. Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las entidades.



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

Esta nueva concepción de la Gestión de Recursos Humanos está encaminada a asignarle al recurso humano la importancia que merece, de ahí que se comience a gerenciar bajo una óptica diferente.

La Gestión de Recursos Humanos tiene un carácter contingencial al depender de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de gerenciar los Recursos Humanos de la organización. La Gestión de Recursos Humanos no se compone de técnicas rígidas o inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema exitoso de Gestión de Recursos Humanos en una organización de cierta forma puede no serlo en otra, debido a que las situaciones cambian, las necesidades sufren alteraciones y la Gestión de Recursos Humanos debe tener en consideración el cambio constante que ocurre en las organizaciones.

La Gestión de Recursos Humanos tiene como funciones:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.



1.1.1 La Gestión de Competencias.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

La gestión de competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias 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 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.

Es esencial considerar que las competencias, por su significado holístico o sistémico, no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista. Como es sabido el óptimo de las partes no hace el óptimo del sistema. El óptimo del funcionamiento de las áreas de Control de Calidad, Seguridad e Higiene ocupacional, Selección de personal, etc., no es el óptimo del sistema empresarial u organizacional, y este último óptimo es precisamente el que se persigue. Si la estructura organizativa, con el correspondiente



sistema de trabajo, es asumida de manera verticalizada o funcional, y no de manera vertical-horizontal o tipo red donde sean identificados los procesos conductores de valores a los clientes, la gestión de competencias no será sustentable.

También, en esa asunción del sistema de trabajo con los implícitos procesos (o métodos de trabajo como sigue denominándoseles por los empleados), hay que velar por la garantía de la participación de los trabajadores. La vida laboral nos corrobora a cada instante la siguiente afirmación que hiciera un destacado investigador en 1959: “Demasiados sistemas para mejorar las operaciones no toman en consideración el hecho de que un método no es bueno, a menos que el operador piense que lo es” (Tannenbaum, 1968)

Aunque las competencias en el sentido en que venimos abordándolas deben ser desarrolladas en todos los empleados, en primerísimo lugar hay que desarrollarlas en los directivos junto a los especialistas principales de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto al resto de los empleados, sobre todo en la modalidad formadora de equipos, haciendo el coaching o entrenamiento y dirección tipo equipos deportivos (Cubeiro y Fernández, 1998; Diego y Marimon, 1998). Reconocer esa prioridad es muy importante para la práctica efectiva de la gestión de competencias.

En la Figura 1.1 se expresan los principales objetivos de la evaluación del desempeño, donde la mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante para los otros, significando a la vez su gran importancia en la gestión organizacional.



Figura 1.1: Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño se realiza en consecuencia a lo dispuesto en el profesiograma, perfil de cargo o perfil de competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados,
- el trabajo desarrollado (cantidad y calidad),
- las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo
- y las características personales en la cultura organizacional.

Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento general de evaluación del desempeño) habrá de comprender esos elementos esenciales.



1.1.2 La Formación como sustento esencial de la Gestión de Competencias.

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

Ese elemento de “la ventaja competitiva básica” que sin dudas bien se ha ganado en nuestro país, no puede descuidarse en lo más mínimo, pues además no es dada esa formación en un momento determinado y para siempre: es un proceso continuo. Reafianzando la continuidad inherente a la formación, recordemos lo que expresara un ilustre formador cubano: “la educación comienza en la cuna y no termina sino en la tumba”. Tal definición fue la expresada por el educador mayor de los cubanos, José Martí, quien también aleccionó con brevedad trascendente: “Ser cultos para ser libres”. Un siglo después, en el Japón que había sorprendido al mundo por la eficiencia de su gestión empresarial --en la cual el Control de Calidad (CC) como procedimiento fue decisivo--, la educación destacaba como determinante en ese éxito. Uno de los más importantes artífices de esa eficiente gestión, Kaoru Ishikawa, apuntaba: “El CC empieza con educación y termina con educación” (Ishikawa, 1988). Desde la década de 1990, para los directivos de avanzada la formación se identifica como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial, tal como lo expresara uno de los estudiosos destacados de esa gestión: “La educación ha pasado a ser una preocupación para los sectores avanzados del mundo empresarial, puesto que sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y competitividad” (Toffler, 1990).

Es necesario apuntar que cualquiera que sea la tecnología (Cuesta, 1999) recurrida para proyectar la GRH y desarrollar la gestión de competencias, es concebida partiendo de la formación en el ámbito de sus concepciones, métodos y técnicas, en primer lugar mediante el proceso educativo de la Alta Dirección.



La Organización que Aprende (The Learning Organization) deviene una nueva y trascendente concepción para inicios del siglo XXI. De Japón y EE.UU. fueron sus primeros trazos, por razones de liderazgo gerencial. Para las empresas u organizaciones laborales que pretendan subsistir en el mundo globalizado y en extremo cambiante o dinámico con el cual comienza el nuevo milenio, “aprender a aprender en la organización” es una derivada de la concepción anterior, es un imprescindible elemento técnico de gestión. Es más aún, es percatarse de manera vital, por quien ha realizado gestión empresarial y pretende continuarla, cómo hacer organización o rehacerla: ¡tal es la significación!

A la ciencia corresponde tratar este nuevo fenómeno: La Organización que Aprende. En apariencia puede resultar obvio y, además antiguo, que una organización aprende; el conjunto de sus personas avanzan en el conocimiento, van superándose cada día más. Pero no es así, y en esencia son pocas las empresas que aprenden. La innata curiosidad humana que lleva a la búsqueda de conocimientos es natural, pero la organización la mutila por su concepción tayloriana, de excesiva parcelación y especialización, junto a rivalidades y temores por el puesto de trabajo.

Efectivamente, ocurre mucho que a cada cual lo envían a su especialidad o función: “zapatero a sus zapatos” — versa el viejo adagio— así como el taylorismo. El mundo empresarial exitoso de hoy es de la amplitud cognoscitiva y emocional, del “perfil amplio” o de la polivalencia o las multihabilidades, y de lo que es igual en importancia, de practicar constantemente tal perfil. En esa empresa exitosa de hoy y, sobre todo del mañana, no se busca un empleado para un puesto X, sino para un puesto X, Y, Z, así como para determinada cultura organizacional, donde el trabajo en equipos o grupos es predominante. En el mejoramiento continuo empresarial o perfeccionamiento empresarial, rasgo relevante lo constituye hoy la formación continua en la misma organización, pilar de la Organización que Aprende.

La alta dirección de la empresa ha de tener una profunda convicción sobre la necesidad de priorizar la atracción, desarrollo y mantenimiento de sus empleados como su principal activo,



en ello la formación es una invariante crucial –en esto hay que insistir con fuerza y lograr esa necesaria prioridad, pues de lo contrario no habrá Organización que Aprende.

1.2 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajos y su relación con las demás actividades del área de Recursos Humanos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo [Ducceschi, 1982; Harper & Lynch, 1992; Barranco, 1993; French, 1993; Sánchez García, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997] aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos [Chiavenato, 1988], análisis de puestos [Werther & Davis, 1992; Ivancevich & Lorenzi, 1996 y Reyes Ponce, 1996], análisis del puesto [Sikula, 1989], Casas Bartol, 1992] y análisis de perfiles de competencia [Davis C McCleand, 1960 y R E Boyatiz; Lyle M Spencer y Signe M Spencer]; [Herranz, A y De la Vega, R. Las competencias, pasado y presente 1999]; [Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 1998].

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El análisis y descripción de puestos tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeñan son dos conceptos diferentes [Werther & Davis, 1992 y Harper & Lynch, 1992].



Casi todas las actividades claves de GRH se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción de puestos de trabajo y constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos del Análisis y Descripción de puestos se pueden citar los siguientes:

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.
- **Selección de personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características de aptitud y personalidad que se buscan en el candidato.
- **Formación:** Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de los que es responsable la persona que lo ocupa, dicha descripción sirve para determinar, hasta qué punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por el puesto que ocupa.
- **Valoración del puesto de trabajo:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- **Seguridad e higiene:** Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de



- trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.
- Planes de carrera: Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.
Esto corrobora, una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo, todas las actividades claves de la GRH, citadas anteriormente, no se desarrollarán con la calidad y eficacia requeridas.

1.3 La Formación en la Empresa. Elementos y tipos de formación.

En la etapa actual caracterizada por profundos y vertiginosos cambios, la organización requiere una serie de herramientas que le permite afrontar con éxito los retos a los que se ve sometida. Hoy más que nunca, estos elementos de flexibilidad y adaptabilidad al entorno garantizan la necesaria evolución de las empresas constituyendo variables estratégicas cuya inversión es a todas luces, significativamente rentable.

La formación es una actividad clave de GRH decisiva. Hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. La formación o preparación es uno de los elementos que, conformarán a los recursos humanos en “la ventaja competitiva básica” de las empresas a inicios del siglo XXI. El nivel de preparación y el nivel de gestión de esos recursos humanos, determinarán la referida ventaja competitiva. En este sentido la Formación es un valor añadido indispensable para alcanzar los objetivos de la calidad y competitividad mercantil en un marco de desarrollo personal y eficacia profesional, propios de toda organización con evidente proyección de futuro.

En la medida en que los fines de la empresa son producir bienes y formar hombres parece lógico el interés por la Formación de su personal que debe considerarse como una de las



mejores inversiones, no solo por lo que supone de preparación de sus hombres para tareas actuales y futuras, sino también por lo que contribuye al desarrollo de la personalidad de los mismos y a su mejor integración en la organización.

Ese elemento de “la ventaja competitiva básica” que sin dudas bien hemos ganado en nuestro país, no puede descuidarse en lo más mínimo, pues además no es dada esa formación en un momento determinado: es un proceso continuo. Reafianzando la continuidad inherente a la formación, se debe recordar lo que expresara un ilustre formador: “la educación comienza en la cuna y no termina sino en la tumba”.

En el argot de los “tangibles” y los “intangibles”, tan utilizado en los últimos tiempos para distinguir medidas o acciones con traducción objetiva o económica inmediata, como redistribuciones en planta, nuevas máquinas, eficientes sistemas de alumbrado, etc., y medidas o acciones con traducción objetiva o económica mediata, como el rediseño del clima laboral, la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, la filosofía organizacional y la formación, a esta última la calificamos como la “intangible” suprema.

Cuando a la formación le damos la calificación de suprema es porque la vinculamos a lo esencial que es el proceso de cambio. Para asimilar tal denominación habrá que entender en su total dimensión que la formación *es una inversión y no un costo*, y que asociados a esa medular concepción sí tiene varios atributos más y *no* pueden otorgársele otro.

Hoy como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos efectivos o equipos y para una cultura organizacional. Hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de *educación*



No pocos conceptos o definiciones de formación hemos visto y analizado. Pero el más completo, el más ajustado a las exigencias actuales y el más elocuente del sentido de la formación para estos días, es el siguiente:

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo al nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida”. (Martí, 1976).

Tal definición fue la expresada por aquel educador mayor que también aleccionó con brevedad trascendente: *“Ser cultos para ser libres”*. Un siglo después, en el Japón que había sorprendido al mundo por la eficiencia de su gestión empresarial --en la cual el Control de Calidad (CC) como procedimiento fue decisivo--, la educación destacaba como determinante en ese éxito. Uno de los más importantes artífices de esa eficiente gestión, K. Ishikawa, apuntaba: *“El CC empieza con educación y termina con educación”* (Ishikawa, 1988). En esta década de 1990, para los directivos de avanzada la formación se identifica como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial, tal como lo expresa uno de los estudiosos de esa gestión: *“La educación ha pasado a ser una preocupación para los sectores avanzados del mundo empresarial, puesto que sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y competitividad”* (Toffler, 1990).

En la actualidad al éxito empresarial está ligado el concepto de la “empresa educadora”, o la “organización apprenante” o “the learning organization”. La formación o educación empresarial está muy ligada a “aprender a aprender” y a la filosofía organizacional y, en particular, a los valores. En la reciente *Enciclopedia de los recursos humanos* (Segrelles, 1995) aparecen los siguientes grandes epígrafes: *“¿De dónde venimos? ¿Qué somos? ¿A dónde vamos? El proyecto individual estratégico: sus dimensiones. La ética: los valores”*. Y allí precisan los franceses: *“La vida no se improvisa, sino que se programa”*.



La formación, y en particular la autoformación o auto educación, que va más allá de los cursos de las escuelas y de las clases que se reciban, posee con el proyecto de vida de las personas una íntima vinculación. Y ese proyecto de vida está profundamente relacionado con los valores humanos que se quieren desarrollar o preservar. Después de tantos años, seguimos creyendo en la importancia de preguntarle al hombre *qué quiere de la vida*, y de su respuesta podrá inferirse lo esencial de la auto superación y de sus anhelos y perspectivas, o en otras palabras, del sentido de su vida. Seguimos creyendo como Maslow que “Cuando a un hombre le preguntamos qué quiere de la vida estamos tratando con su misma esencia” (Vroom y Deci, 1982).

Y para la empresa habrá que determinar los valores esenciales a desarrollar y preservar, que serán verdades esenciales. Sin ellos no hay sentido de la vida, ni para la organización ni para sus hombres:

“Hay un cúmulo de verdades esenciales que caben en el ala de un colibrí, y son, sin embargo, la clave de la paz pública, la elevación espiritual y la grandeza patria” (Martí, 1976).

En el logro de esto, juega un papel primordial el proceso de Formación de los Recursos Humanos que se inicia en la planeación estratégica de la empresa, donde se define hacia donde va el negocio y por tanto los recursos que se requieren para llegar allí. Estas estrategias se traducen en el planeamiento de Recursos Humanos hacia definiciones más específicas de cantidad y calificación de personas que se necesitan actualmente y en el futuro.

Disponer en el momento preciso de las personas con las capacidades requeridas, que permita a la empresa producir con niveles de competencia, es uno de los retos de esta década.

Si ha pensado en una inversión realmente si lo es, de hecho, de impartirse correctamente, redunda en efectos positivos:

Sobre el proceso de trabajo



- ◆ Incremento de la cantidad.
- ◆ Aumento de la calidad.
- ◆ Disminución de las piezas defectuosas.
- ◆ Reducción de los desechos de materia prima.
- ◆ Optimización de los tiempos muertos, mejor aprovechamiento de la hora –máquina.
- ◆ Disminución de las averías.

Sobre el personal

- ◆ Reducción del ausentismo.
- ◆ Aumento de la puntualidad.
- ◆ Disminución de los abandonos del puesto de trabajo.
- ◆ Incremento de la satisfacción laboral.
- ◆ Mejor conocimiento de los otros departamentos y, por consiguiente, reducción del socio centrismo departamental.
- ◆ Disminución de la rotación, tanto externa como interna.
- ◆ Mejora de la motivación y de la integración del trabajador en la empresa.

Sobre la actividad directiva:

- ◆ Fácil introducción de la nueva tecnología.
- ◆ Sustitución de un mejor clima de trabajo.
- ◆ Mejora de la comunicación horizontal y vertical.
- ◆ Identificación de las personas más aptas para la promoción.

Elementos y tipos de Formación.

La mayor parte de los errores que se han cometido, y que presumiblemente, se seguirán cometiendo, en la formación empresarial, se derivan del hecho de confundir la misma con las enseñanzas impartidas en escuelas, institutos y universidades. Conviene, por consiguiente, analizar los elementos diferenciales de la formación en la empresa, por lo que estas



diferencias condicionarán tanto los contenidos como los métodos y los controles de la acción formativa.

Como elementos de la formación se encuentran:

1. Los formados: El sujeto de la formación empresarial es una persona cuyas dos diferencias más visibles con los estudiantes convencionales son: la diferencia de edad y el hecho de poseer una experiencia, por lo que es necesario que el material que ha de ser aprendido tenga sentido para él en cuanto a realizar mejor su trabajo, aspirar a un puesto mejor, incrementar sus ingresos. La información debe organizarse en un orden lógico, prescindiendo de lo superfluo, debido a que el formando no cuenta con mucho tiempo para estudiar fuera de la relación formador – formando y no es muy probable que quiera hacer deberes extraclases haciendo énfasis en el trabajo en grupo al estar el adulto mucho más preparado y acostumbrado que el joven para el trabajo en equipo.

2. Los formadores: Es una persona que debe tener el perfil psicoprofesional siguiente:

Aspectos físicos:

- a) Hombre o mujer.
- b) De edad no inferior a la media del grupo, aunque tampoco debe rebasarla en exceso.
- c) Buena salud general.
- d) Sin defectos físicos notorios que afecten la comunicación con el grupo (esto es la voz y el oído).

Aspectos profesionales:

- a) Conocimientos teóricos y prácticos de lo que enseña.
- b) Con un buen historial profesional que le de prestigio ante los formandos.
- c) Conocimientos de técnicas de formación de adultos (programación de objetivos, elaboración de medios, dominio de técnicas activas y participativas, establecimiento de controles de aprendizaje).
- d) Buena formación y amplia cultura.



Aspectos personales.

- a) Concepción optimista que lo lleve a pensar que los cambios son posibles.
 - b) Buen comunicador, como emisor y como receptor.
 - c) Conocedor de las técnicas de conducción de grupos, sin olvidar que éstos están formados por individualidades diferentes.
 - d) Metódico, lógico y ordenado; pero al mismo tiempo capaz de improvisar o de sacrificar una sección cuidadosamente preparada, si el grupo no está receptivo o plantea otra alternativa.
 - e) Extravertido, enfático, enérgico y activo, con gusto por las relaciones interpersonales y con capacidad para integrarse en grupos muy diferentes.
3. Los contenidos: se debe enseñar cosas precisas acorde con la formación que se está dando.
4. La metodología: es la respuesta psicopedagógica al perfil del adulto en formación, teniendo una serie de principios como lo muestra la tabla del anexo.
5. El lugar: conviene que sea el propio lugar de trabajo cuando la formación se dirija a operarios y supervisores. Sin embargo, para la formación de directores, ejecutivos, personal de venta, etc, es preferible irse fuera de la empresa para romper psicológicamente con la rutina de trabajo diario y centrarse en las secciones de formación.
6. El momento: se elegirá atendiendo a la conveniencia de la empresa a los formándoos y a los formadores, de forma tal que se afecte en lo mínimo posible a los intereses de cada cual.
7. Grupo de formación: Debe cumplir como requisitos:
- No debe estar integrado, preferentemente por personas con distinto nivel jerárquico, ya que en presencia de un jefe los otros formándoos se cohíben o tratan de sobresalir ante el superior. De ser imposible lo anterior es necesario que la diferencia de cargo no sea muy grande en el nivel del organigrama y que no exista una relación de dependencia directa entre el superior(los superiores) y el resto del grupo.
- Pueden mezclarse personas de distintos departamentos para combatir el socio centrismo departamental, al promover el conocimiento y la comprensión mutua.



Tipos de Formación

Existen múltiples criterios para clasificar los diferentes tipos de formación existentes, entre éstos se encuentran:

1. Por el nivel de asistentes:

- a) Formación para obreros.
- b) Formación para mandos intermedios.
- c) Formación para supervisores.
- d) Formación para directivos.
- e) Formación para comerciales.

2. Por el número de formándoseos:

- a) Formación persona a persona.
- b) Formación grupal.

3. Por el momento de la vida laboral:

- a) Formación de acogida: se imparte al personal de nuevo ingreso con el objetivo de enseñarle a que realice eficientemente su trabajo.
- b) Formación permanente o continuada: es la constante o al menos periódica, actualización de los conocimientos que necesita un profesional para el eficaz desempeño de sus funciones.
- c) Formación para la promoción: permite la preparación del individuo que se va a promocionar para que enfrente con éxito las nuevas responsabilidades.
- d) Formación para el out place.
- e) Formación para la jubilación: se prepara al futuro jubilado para el paso que va a dar tanto de forma psicológica como en la administración de sus ahorros, utilización de su tiempo libre hacia habilidades manuales, entre otros aspectos.
- f) Formación para la expatriación: se realiza cuando es necesario realizar un trabajo fuera del país por un período de tiempo mediano o largo plazo, siendo necesario conocer entonces las costumbres sociales, rudimentos del idioma y la cultura del país a viajar.



-
4. *Por el momento de la Empresa:*
- a) Formación para el cambio: promueve con anterioridad la comprensión de las personas integrantes de la organización para prepararlas y crear una actitud positiva que permita el correcto desempeño de éstas en el momento del cambio:
- *Tecnológico.*
 - *De productos.*
 - *De estrategia.*
 - *De clientes.*
 - *De tamaño (expansión o reducción).*
 - *Para la fusión o adquisición.*
5. *Por la materia impartida.*
- a) Formación técnica.
 - b) Formación tecnológica.
 - c) Formación en management.
 - d) Formación en idiomas.
 - e) Formación en informática.
 - f) Formación en ventas, etc.
6. *Por el lugar en que se imparte*
- a) Formación en el puesto de trabajo.
 - b) Formación en el aula.
 - c) Formación en alternancia.
7. *Por la procedencia de los participantes:*
- a) Formación intraempresarial.
 - b) Formación íter empresarial.
8. *Por la procedencia de los formadores:*
- a) Formación interna.
 - b) Formación externa.
 - c) Formación mixta.



1.3.1 Definiciones y Objetivos de la Formación.

La Formación siempre ha sido una parte integrante en la promoción de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollo humano. No obstante, hoy en día se le conoce plenamente su contribución más que importante a la eficacia empresarial, ya que lleva implícito un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige.

No se puede absolutizar que todo proceso de desarrollo profesional y personal es formación, ni que toda acción formativa por sí misma persigue únicamente proporcionar a una persona o grupo la capacidad o habilidad necesaria para el desempeño de determinadas funciones o tareas.

Harper y Lynch (1992) referencian a R.Buckley y Jim Caple para definir: Formación: Esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.

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

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

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

Sikula (1989) define:

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



Desarrollo: Proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático, mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas.

Según estas definiciones la capacitación y el desarrollo difieren de cuatro modos. “qué se aprende”, “quién aprende”, “por qué ocurre ese aprendizaje” y “cuándo se presenta”.

Esta concepción puede verse limitada en cierta medida con las tendencias actuales, donde se evidencia la disminución de las distinciones entre empleados administrativos y no administrativos, por lo que las actividades de desarrollo estarán dirigidas a un porcentaje cada vez mayor de la fuerza de trabajo.

Además, como bien plantea Werter & Davis(1991), la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es nítida, ya que aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras: Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo, aumentando su potencial y capacidad como empleado directivo.

Se debe hacer énfasis en el hecho de que la antigua formación que las empresas daban de una u otra forma a obreros y empleados se ha integrado en la función estratégica de desarrollo, previsión y preparación para un futuro mejor.

En general, aún cuando existen diferencias entre los variados términos que se emplean en materia de formación, todos tienen como meta común dotar al personal de la organización de una serie de cualidades, tanto técnicas como humanas, que le permitan afrontar con garantía de éxito los cambios a los que aquella puede verse sometida.

La formación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.



Objetivos de la Formación.

La Formación cubre la necesidad de crear nuevos perfiles profesionales adaptados a las exigencias del mercado y es el valor añadido indispensable para la consecución de los objetivos de calidad y competitividad de la empresa, en tanto que permite (Harper y Lynch, 1992):

- Establecer un efectivo canal de comunicación en el seno de la organización. Dar a conocer la visión de la alta dirección, la situación actual y hacia dónde quiere marchar la organización.
- Desarrollar sistemas de motivación dirigidos a estimular la productividad en general del personal.
- Crear el medio necesario para los empleados a los que se ha previsto promoción.
- Desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características. En resumen, incrementar las posibilidades del equipo humano.
- Potenciar las relaciones humanas y determinar una serie de pautas comunes de acción.
- Instrumentalizar el sistema de perfeccionamiento de los niveles profesionales, con el fin de adaptarlos a las actuales necesidades.
- Homogenizar las pautas de comportamiento y actuación profesional, dotando a todos los miembros de la necesaria cultura común, fortalecer esta cultura propia de la organización, incidiendo en los valores que conviene tener en cuenta.
- La formación como proceso dinámico debe ajustarse a objetivos concretos para lograr que sea una inversión rentable para la Empresa (Ver Anexo III).



1.3.2 Filosofía de la Formación y Desarrollo.

La Formación como elemento cultural de la empresa y proceso efectivo, continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y del desarrollo salido de la empresa.

Para crear en una organización una verdadera cultura de Formación, debe visualizarse esta función como:

- Una filosofía de trabajo.
- Basarse en necesidades reales.
- Tener tecnología avanzada.
- Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la Formación, no sólo la dirección de Recursos Humanos.
- La Formación debe ser permanente o continua, no por períodos esporádicos.
- Debe ser para todos.

Un elemento importante para que en la organización exista y se consolide la capacitación es que el líder o directivo ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones, todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de Formación que se adecue al marco legal y constitucional. El éxito de todo proceso educativo en una empresa reside en que el líder se convierta en promotor de los programas de capacitación (Flores, 1996).

Según Lapeña (1995) la Formación en la Empresa puede ser entendida de varias formas (Ver Anexo IV):

Un gasto necesario: la Formación viene determinada por las especificaciones del puesto de trabajo, no va más allá y no persigue ningún desarrollo personal. Esta concepción considera a los Recursos Humanos únicamente “piezas” del engranaje empresarial.

Un beneficio social: Desarrollo personal como primer objetivo. La Formación es un elemento de la política social de la empresa y se traduce en ayudas o becas de Formación Académica, entre otros.



Un sistema indirecto de retribuciones: esta es una concepción criticada en la medida en que puede suponer un medio para compensar determinados vicios de la política del personal de la empresa, es decir, cuando la dirección organiza un curso con el único fin de eliminar las quejas de los trabajadores referidas a la inclusión en nómina de un complemento de peligrosidad, etc.

Una inversión empresarial: se invierte en formación igual que se invierte en infraestructura y tecnología para elevar el nivel de calificación de los Recursos Humanos y normalmente, desde dos puntos de vista: la especialización y la polivalencia.

Lo normal es que las cuatro concepciones coexistan a la hora de formular una política de Formación, pero siempre con predominio de una de ellas, siendo la tendencia más actual la de considerar la Formación como una inversión empresarial.

Una cultura de Formación bien arraigada en la organización es un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

Una organización donde predomine una auténtica cultura de Formación da respuesta positiva a la interrogante: ¿Qué es la capacitación?, como se muestra en el (Anexo V).

1.3.3 Enfoque Sistémico de la Formación. Fases o Etapas.

El proceso de Formación se considera como un sistema abierto (Hinrichs, 1976), cuyos componentes, según se muestra en la siguiente Figura 1.2:

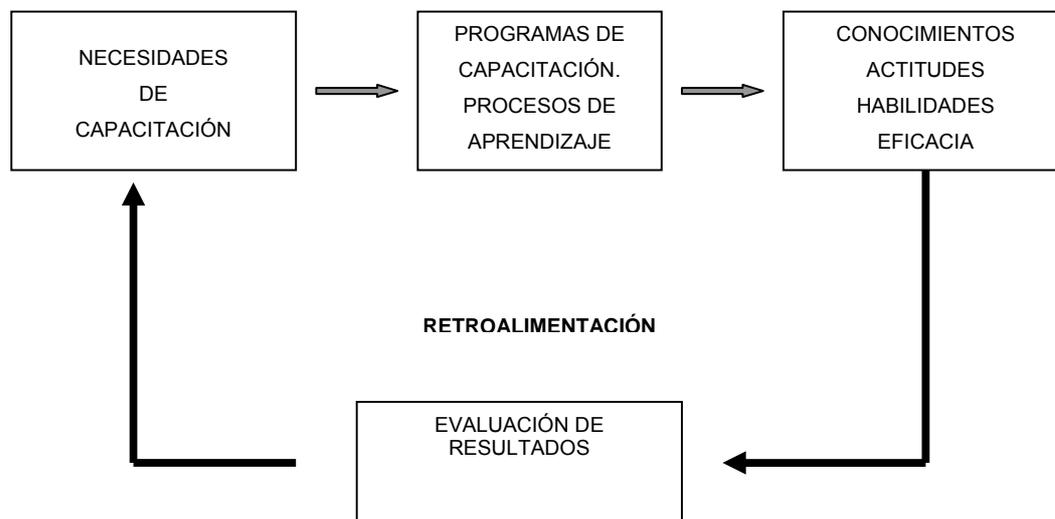


Figura 1.2: El proceso de Formación.

Son:

- Entradas (inputs) como individuos en Formación, recursos empresariales, etc.
- Procesamiento u operación (throughputs) como proceso de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento, etc.
- Salidas (outputs) como personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, otros.
- Retroalimentación (feedback) como evaluación de los procedimientos y resultados de la formación a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

La formación se relaciona además con numerosos procesos organizacionales. Existe una estrecha relación entre la cantidad de capacitación requerida y el proceso de selección, si el empleado seleccionado tiene las habilidades y aptitudes necesarias, la capacitación puede ser muy breve, por otra parte, la orientación de un nuevo empleado puede considerarse como capacitación y como parte del proceso de selección y colocación.

La formación también se relaciona con el análisis y descripción de puestos ya que la primera parte depende parcialmente de la naturaleza de las tareas, determinada a través del proceso de especialización en tareas; es decir, conocer el contenido del puesto de trabajo, las funciones, las tareas y las operaciones ayuda a concretar la formación específica necesaria



para lograr la máxima adecuación persona - puesto y facilita la fijación de los objetivos formativos.

La formación se relaciona además con el proceso de evaluación del desempeño ya que este último puede servir como medio para detectar posibles carencias negativas o prácticas de trabajo que han quedado obsoletas. Una evaluación puede ser indicio de la necesidad de establecer planes de formación con vistas a la actualización del conocimiento para la mejora del rendimiento.

A su vez existe relación entre la capacitación y la compensación. Si reclutar personas con cierta habilidad conlleva a pagar salarios relativamente altos, puede resultar más ventajoso para la empresa llevar a cabo su propia capacitación. Además, varios especialistas coinciden en afirmar que al analizar la compensación como un sistema en la organización, la formación y el desarrollo pueden considerarse dentro de dicho sistema, esto se relaciona con el efecto de la capacitación en la satisfacción de necesidades, ya que las oportunidades para la capacitación y desarrollo dan expresiones de autorrealización y comprensión, si se conciben correctamente y no como castigo. Si el programa de capacitación y desarrollo se percibe como recompensa, tales programas tendrán un valor intrínseco considerable para aumentar la autosatisfacción de los participantes.

Aún más, en un sentido más amplio, la capacitación es inseparable del proceso de liderazgo ya que la primera es inherente a la mayoría de las posiciones de supervisión.

Todo lo anterior evidencia la estrecha relación entre la formación y otros procesos inherentes a los Recursos Humanos, sin detallar la lógica influencia de los resultados del proceso formativo en la actividad empresarial. A su vez, son muchos los especialistas que coinciden en que la formación cubre una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso sistémico, continuo y cíclico.

Fases o Etapas del proceso de Formación.

Hinrichs esboza un modelo de capacitación y desarrollo donde establece que estas actividades deben enfocarse organizacional mente de manera sistémica e integrada (Anexo VII). Los objetivos, métodos, programas y evaluación de la capacitación y el desarrollo deben



seguir un orden lógico y secuencial para que las actividades educativas tengan éxito. De modo similar, estas elecciones de capacitación y desarrollo deben ser resultado de decisiones basadas en varias alternativas y contingencias reconocidas. Las metas de capacitación y desarrollo deben ser el resultado de necesidades individuales y objetivos organizacionales; los métodos de capacitación y desarrollo deben ser el resultado del apoyo de la alta dirección y del apoyo financiero de la corporación y la responsabilidad de las evaluaciones de estos programas deben compartirlas el departamento de personal y todos los supervisores organizacionales.

Tales factores considerados colectivamente constituyen un modelo sistémico de la capacitación y el desarrollo, que presenta relaciones continuas y cíclicas de la manera mostrada en el modelo. Los objetivos, métodos, programas y evaluación de la capacitación y el desarrollo están muy interrelacionados y los determinan otros factores individuales y organizacionales, de manera sistémica y secuencial, de causa- efecto.

Harper y Lynch (1992) dan un enfoque sistémico al proceso de formación, estableciendo cuatro etapas:

- I. Inventario de las necesidades de la formación.
- II. Plan de programas de formación.
- III. Ejecución de la formación.
- IV. Evaluación de los resultados de entrenamiento.

Las interrelaciones de este enfoque aparecen en el (Anexo VIII).

El modelo educativo de capacitación analizado por Flores (1996), Chiavenato (1995), abarca cinco etapas:

- I. Detección de las necesidades.
- II. Definición de objetivos.
- III. Elaboración y coordinación de programas.

- IV. Ejecución de programas.
- V. Evaluaciones.



Es positivo el énfasis que se hace en la primera etapa por constituir ésta un punto de partida, de la calidad y precisión de esa fase depende en un alto grado los resultados que se obtengan.

Werther & Davis(1991) plantean una serie de pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo (Ver Anexo IX) que también se inicia con la evaluación de las necesidades(diagnóstico), luego se precisan los objetivos de capacitación y desarrollo(definiéndose los contenidos del programa y principios pedagógicos o de aprendizaje), se establece el programa real ; a partir del cual se obtienen resultados en cuanto a aptitudes, conocimientos, habilidades y finalmente se realiza la evaluación que retroalimenta al punto de partida.

El enfoque utilizado por un grupo de especialistas del Instituto de Formación y Estudios Sociales de Madrid, dirigido por Agustina Lapeña (1995), analiza el proceso de formación en la empresa estructurado en tres fases: planificación, gestión y evaluación de la formación (Anexo X), detallándose los pasos a seguir:

I. Planificación de la formación.

Tiene su punto de partida en la planificación de los RH de la empresa: significa identificación de las necesidades en cuanto a capacidad y potencial humano se refiere y cubrirlas a través de la ejecución de acciones formativas.

En la elaboración de un plan de formación se deben seguir los siguientes pasos:

1. Fijación de estrategias formativas. Establecimiento de las estrategias y políticas de formación a partir de la estrategia empresarial.
2. Detección de las necesidades de formación. Es preciso identificar las necesidades claves prioritarias para la empresa y las necesidades específicas de aprendizaje.



3. Flores (1996) ofrece un cuadro comparativo de gran utilidad sobre qué son y qué no son las necesidades de capacitación (Ver Anexo XI).
4. Técnicas a utilizar para la detección de necesidades formativas:
 - Cuestionarios: Mediante un listado de preguntas se trata de evaluar cada uno de los puestos o niveles de capacidad, motivación del trabajador, etc.
 - Entrevistas: En contacto directo con el interesado, se trata de identificar los problemas actuales, potenciales y necesidades formativas de los puestos. Este método usualmente complementa al anterior.
 - Observación del puesto: Consiste en la observación directa de una muestra elegida de puestos claves.
 - Grupos de discusión: Reunión del grupo de ocupantes de un determinado puesto para identificar problemas específicos y determinar los campos en que la formación puede ser más eficaz.
 - Análisis de documentos: Recogida de datos del puesto a partir de la información escrita que exista sobre el mismo.

Un resumen de las principales ventajas y desventajas de cada método se ofrece en el (Anexo XII).

4. Determinación de objetivos.

Los objetivos formativos sirven para:

- Verificar qué se ha conseguido.
- Facilitar la evaluación.
- Reorientar el curso sobre la marcha.
- Elegir los métodos adecuados de formación.

5. Establecimiento de programas.

- Los programas se establecen sobre la base de objetivos definidos y se concretan las acciones formativas y cursos de acuerdo a las condiciones reales objetivas de la empresa.



- Presupuestación del plan. Generalmente se determina el costo medio por programa, que incluye el costo directo, indirecto y el costo originado por el trabajo no realizado.

6. Evaluación. Mide el cumplimiento de los objetivos de la formación. La planificación operativa es importante en la medida que integra los elementos para concretar los objetivos y poder establecer su cumplimiento a lo largo de todo el proceso.

Gestionar la formación implica, una vez elaborado y aprobado el plan de formación, poner en marcha todos los elementos necesarios para ejecutarlos. Mediante la gestión se trata de controlar:

II Gestión de la formación.

- a. Realización de los programas, acciones y cursos, según plan en cuanto a número, duración y grupos destinatarios.
- b. Gastos del presupuesto según lo previsto.
- c. Recursos materiales (infraestructura) y humanos (formadores).
- d. Programación de fechas, establecimiento de horarios, etc.

Todo ello en base a una preparación elaborada y detallada que permita en cada momento detectar desviaciones sobre lo previsto, aportar sugerencias para mejorar el plan y aceptarlo a la realidad concreta de cada situación formativa. Incluye los siguientes pasos:

- a. Programación. Garantiza que todos los elementos están a punto en el lugar y momento oportuno.
- b. Momento de realización. Define si la acción se ejecuta dentro o fuera de la jornada de trabajo.
- c. Modalidad de la formación. Establece si es a distancia, presencial, combinación de ambas o con régimen residencial.
- d. Localización y acondicionamiento de la infraestructura.
- e. Selección de formadores.
- f. Selección de alumnos.



g. Temporalización de las acciones formativas.

III. Evaluación de la formación.

Es la última fase de la actividad que genera un plan de formación. Debe planificarse desde el principio, después de establecidos los objetivos y en función de ellos.

Para evaluar el plan de formación se debe:

- Evaluar los objetivos formativos (nivel de cumplimiento).
- Evaluar los recursos (nivel de optimización).
- Evaluar la gestión (control de realización).
- Tradicionalmente ha sido difícil evaluar los resultados de la formación en la empresa, ya que existen muchas situaciones en que se pueden acumular evidencias en el sentido de que las actuaciones formativas benefician o influyen en la buena marcha de la empresa; pero en la mayoría de los casos tales ventajas no se pueden expresar en términos financieros.

Algunas de las razones por las que se hace tan difícil evaluar los resultados de la formación son:

- Se trabaja con personas: elemento cambiante y dinámico.
- La formación se integra dentro de un sistema social (la empresa) más amplio y cambiante, de forma tal que la propia formación influye y es influida por las demás variables que conforman el sistema.

A pesar de las dificultades anteriores, la formación influye en variables fundamentales para el desarrollo empresarial, como son: clima laboral, rendimiento, productividad e imagen de la empresa y esta contribución puede valorarse mediante encuestas de clima laboral, cuestionarios, entrevistas y otros.



En general, al analizar los enfoques abordados se observa que aunque existen algunas diferencias en la formulación y contenido que abarca cada etapa, en su esencia son similares.

Se considera positiva la detección de necesidades formativas como fase inicial de este proceso, ya que al definirse correctamente dichas necesidades, la inversión en formación se hace sobre una base objetiva, elemento esencial para lograr resultados satisfactorios. Es importante también la evaluación del proceso ya que permite comprobar si se van logrando los objetivos progresivamente, brindando la necesaria retroalimentación. Además se reconoce el carácter sistémico y cíclico del proceso de formación.

Sin embargo, en la mayoría de los procesos descritos las etapas son generales, observándose un mayor grado de detalle en el último de los enfoques abordados, lo que le confiere ventajas en el orden práctico y metodológico.

En todo proceso formativo es necesaria la concreción de diferentes programas, acciones formativas y cursos con el objetivo de canalizar el logro de este proceso. Entre los distintos programas de formación se encuentran:

- Programa de ingreso: se ofrece a los nuevos empleados conocimiento de la empresa, del marco de relaciones laborales, de los sistemas de seguridad, de las relaciones de trabajo, así como de los contenidos del puesto.
- Programa de perfeccionamiento: se profundiza en los conocimientos propios del puesto de trabajo e incluso de una familia ocupacional.
- Programa de reciclaje: implica adaptación a cambios tecnológicos, técnicos y organizacionales, incluye:
 - Actualización.
 - Readaptación de contenidos (por evolución o cambio del puesto).
 - Readaptación de técnicas (por evolución o cambio del puesto)
- Programa de polivalencia, incluye:
 - Desarrollo horizontal: adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto aún sin ser propias de él.



- Desarrollo generalista: se concreta en rutas de formación dentro de una misma ocupación.
- Programa de Desarrollo Directivo: capacitación para llevar a cabo funciones de dirección de grupos de personas y gestión de objetivos empresariales.
- Programas Complementarios; incluye:
 - Informática: utilizar programas de computación como instrumentos de trabajo, lo que permite un mejor desarrollo del puesto.
 - Idioma: para cubrir necesidades de conocimiento de idiomas que requieren ciertos puestos.
 - Seguridad: incide en el desarrollo de los sistemas de seguridad de los diferentes puestos de trabajo, componiéndose de seguridad contra riesgos comunes y seguridad contra riesgos profesionales. Esta última se puede desarrollar en 3 niveles de actuación:
 - Nivel I: Mandos operativos. Gestión y dirección de seguridad.
 - Nivel II: Comités de seguridad. Seguridad e higiene del trabajo.
 - Nivel III: Personal operativo. Seguridad integral de las instalaciones.
- Relaciones Interpersonales: Su objetivo es posibilitar el desarrollo de un adecuado clima laboral. Incluye comunicación, trabajo en grupo y motivación.

APITULO II. Diagnóstico de la Situación Actual de la Entidad. Objeto de Estudio.

En este capítulo se describe la empresa objeto de estudio. Se abordan las características principales de cada uno de las áreas de la empresa, mostrando sus principales indicadores. Además se refiere la situación actual de la formación de operarios en la entidad.

2.1 Características de la Empresa

El estudio en cuestión se realiza en La Empresa Productora de Pienso Cienfuegos, la que se pone en vigor mediante la Resolución 02/1982 del Ministerio de la Agricultura. Y se pone en vigor su Objeto Social mediante la Resolución No 781/2005

La entidad que tiene como MISION:

Nuestra empresa tiene la misión de producir piensos balanceados en harinas y la comercialización de materias primas destinados a la alimentación animal realizándose con



calidad, eficiencia, seriedad y prontitud en el cumplimiento de nuestras producciones incrementando la productividad del trabajo, aplicando los avances de la ciencia y la innovación tecnológica y con el propósito de que su objetivo y función fundamental sean sostenibles en el tiempo.

VISION:

Nuestra empresa posee la certificación de la contabilidad, posee estabilidad en el abastecimiento de materias primas y mercados seguro para nuestras producciones de piensos en todas las categorías. Nos encontramos trabajado en la aplicación de los adelantos de la ciencia y la innovación tecnológica con el principio de garantizar en todo momento la protección del medio ambiente. Nuestro trabajo en general esta encaminado a insertar a la empresa en el eslabón más alto de la empresa estatal cubana que es la insertación en el proceso de implantación del perfeccionamiento empresarial.

Para lo cual cuenta con una plantilla total de 433 trabajadores, de los cuales 342 son hombres y 91 son mujeres. Del total de trabajadores el 49% es de la categoría de Operarios en los cuales basaremos nuestro estudio, en específico en los cargos que intervienen en la nueva línea de producción

La empresa esta formada por cinco subdirecciones: la económica, el técnico productivo, Recursos Humanos la Comercial y la Adjunta. Con cuatro Unidades Empresariales de Base: Fabrica de Pienso, la Comercializadora la de Transporte y la de Aseguramiento como se puede apreciar en el anexo

Estrategia Maestra Principal.

Desarrollar una buena comunicación y trabajo en equipo como base para alcanzar la mejor orientación, bajo los principios del perfeccionamiento empresarial que garanticen la obtención de resultados superiores en la producción, calidad, eficiencia y eficacia de los servicios.



Líneas Estratégicas

1.- Desarrollar el capital humano

2- Lograr eficiencia en las producciones.

3.-Lograr crecimientos y eficiencia en las producciones diversificadas.

4.-Tener un adecuado control interno y prevención eliminando el delito y la corrupción.

5.- Aplicar el Perfeccionamiento empresarial para el 2010.

6.- Lograr la aplicación generalizada de la ciencia, la técnica y la innovación tecnológica en todos los procesos

Objeto Empresarial

- Producir y comercializar de forma minorista a través del mercado agropecuario estatal y ferias carne de las distintas especies de ganado menor y sin sacrificar, sí como productos agropecuarios, en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista a sus trabajadores excedentes de productos agropecuarios autorizados, en moneda nacional.
Prestar servicios de transporte de carga por vía automotor, en moneda nacional.
Comercializar de forma mayorista sacos vacíos de propileno, nuevos y recuperados, al sistema de la Agricultura, en moneda nacional.
Ofrecer servicios de alquiler de equipos, en moneda nacional.
Brindar servicio de análisis de laboratorio, en moneda nacional.
Prestar servicios de alquiler de áreas y locales en moneda nacional.



-
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a sus trabajadores, en moneda nacional.
 - Ofrecer servicios de alojamiento no turístico y alojamiento asociado a éste, en moneda nacional.
 - Construir y reparar las viviendas a los trabajadores del sistema, en moneda nacional.
 - Producir y comercializar de forma mayorista materiales alternativos de construcción y efectuar la venta a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional

Funciones de la Empresa

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes Direcciones y Unidades Empresariales de Base al cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con las Secciones Sindicales, los núcleos del PCC, así como con el Grupo Empresarial Construcciones Cienfuegos y el Ministerio de la Construcción y con otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la Dirección General, las demás Direcciones y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los Recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes Direcciones y Unidades Empresariales de Base y Grupos de Trabajo.
6. Rendir cuenta mensual, trimestral y anualmente al Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos y el Ministerio del Azúcar del desempeño de toda la Organización, y del resultado de su gestión.
7. Definir el sistema informativo interno de la Empresa y la política de informatización y automatización de sus procesos internos.



8. Dirigir el proceso de innovación de sus diferentes áreas, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
9. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial y el derecho de autor, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la Protección legal de los Productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
10. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la Empresa.
11. Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Establecer la política y objetivos de gestión de la calidad de las producciones y servicios de la Empresa, a partir de la implantación del sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000 y garantizar su cumplimiento.
12. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
13. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.
14. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa.
15. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
16. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo, además, un sistema de estimulación en la Empresa.
17. Organizar y controlar la actividad de Seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
18. Dirigir el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por el Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos y el Ministerio del Azúcar.



19. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Empresa, en correspondencia con los lineamientos emitidos por el Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos y el Ministerio del Azúcar, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en ellos, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
20. Presentar y defender el plan, el presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa, presupuesto en divisas, ante el Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos, el Ministerio del Azúcar y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad previstos.
21. Distribuir, en interés de cumplir el pedido Estatal de las producciones, los servicios entre sus Unidades Empresariales de Base. Controlar y garantizar su cumplimiento.
22. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos en moneda nacional y divisas, y los objetivos de trabajo de la Empresa.
23. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Organización en su conjunto y de las áreas que la componen.
24. Proponer al Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos las reservas a crear provenientes de las utilidades retenidas y la cuantía de éstas.
25. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos, controlando sus resultados.
26. Solicitar créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas.
27. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
28. Emitir trimestralmente los estados financieros y balances contables establecidos, presentándolos al Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos y al Ministerio del Azúcar.
29. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la Organización en su conjunto.
30. Supervisar y realizar auditorías internas a las áreas que la componen.
31. Asegurar que el personal de la Entidad desempeñe y desarrolle sus actividades, de Acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.



32. Evaluar el desempeño de los Directores y otros dirigentes de la Empresa.
33. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
34. Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
35. Responder ante el Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos y el Ministerio del Azúcar por los resultados de la Empresa.
36. Responder por la Seguridad y Protección de la Empresa.
37. Garantizar la imagen Corporativa y la cultura Industrial.

Funciones de la Dirección de Recursos Humanos.

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar sus acciones a fin de lograr el cumplimiento eficiente de los Objetivos y las Misiones asignadas a su área.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Buró Sindical, el Comité de Base de la UJC y el Núcleo del PCC de la Empresa, así como con el Grupo Empresarial Agroindustrial de Cienfuegos, con otros Órganos y Organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General de la Empresa, las demás Direcciones, y las Unidades Empresariales de Base.
5. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección y en la toma de decisiones, que tienen lugar como parte del proceso de prestación de servicios, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la Gestión Económica. Ejecutar el Plan de Comunicación correspondiente.
6. Rendir cuenta mensualmente al Director General, u otra instancia que se considere por el Director General o el Grupo Empresarial de Cienfuegos, del desempeño de toda la Dirección y del resultado de su gestión.
7. Responder por la calidad del trabajo de su área, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.



8. Participar en la concertación de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, relacionados con los servicios que presta cada área, en el caso que corresponda y sobre la base del procedimiento interno aprobado en la Empresa.
9. Evaluar, presentar y fundamentar las necesidades de superación técnica y profesional de sus trabajadores a la Dirección de Recursos Humanos, facilitando la realización de los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje. Asegurar la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo y garantizar la participación de los trabajadores de su área en los cursos de capacitación.
10. Garantizar el cumplimiento de las medidas que aseguren la satisfacción de los trabajadores de su área por la labor que desarrollan, aplicando, además, el sistema de estimulación aprobado para la Empresa.
11. Controlar y hacer cumplir, en su área de trabajo, las medidas relacionadas con la seguridad y salud en los puestos de trabajo, y las dirigidas a preservar el medio ambiente.
12. Participar en el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos de la Empresa, y cumplir las acciones que contribuyan a la consecución de los Objetivos Estratégicos.
13. Participar en la elaboración del Plan de Negocios, así como el presupuesto de ingresos y gastos de la Dirección, en moneda nacional y divisas, en el caso que corresponda, y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, y con la eficiencia económica y calidad previstos.
14. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del Plan, del Plan de Negocios, de los Presupuestos de Ingresos y Gastos en moneda nacional y divisas, y los objetivos de trabajo, en los que interviene la Dirección de la Empresa.
15. Crear las condiciones para reducir los costos y gastos de las funciones que realiza y los servicios que ejecuta la Dirección, en el caso que corresponda, controlando sus resultados.
16. Cumplir las medidas definidas por las auditorías internas, realizadas en su área de trabajo.



17. Garantizar que el personal de su área, desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
18. Asegurar, de conjunto con el Buró Sindical, el funcionamiento del Sistema de Estimulación moral a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
19. Responder ante el Director General de la Empresa, por los resultados generales de la Dirección.
20. Responder por el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección que le correspondan a su área de trabajo en el contexto de las definidas en la Empresa.
21. Elaborar e implementar los procedimientos e instrucciones de calidad relacionados con sus actividades, productos y/o servicios, y controlar el cumplimiento de estos.
22. Mantener informado al resto de las Direcciones sobre las modificaciones de cualquier tema que pueda ser de su interés.
23. Dirigir metodológicamente el proceso de evaluación del desempeño en todas las subdivisiones estructurales de la Empresa.
24. Desarrollar la estrategia de capacitación, abarcando el universo de los Recursos Humanos de la Empresa en correspondencia con las competencias a alcanzar y con la estrategia trazada por el Grupo Empresarial Agroindustrial de Cienfuegos.
25. Garantizar que se aplique correctamente la política de empleo, permanencia y promoción, de conformidad con la legislación vigente al respecto.
26. Diseñar y organizar las Formas y Sistemas de Pagos para la Empresa.
27. Realizar análisis sistemático sobre los indicadores de trabajo y salario. Tomar acciones preventivas y correctivas.
28. Garantizar la constitución y funcionamiento de los Órganos de Justicia laboral de Base.
29. Establecer la Política referente a la Seguridad, Salud Ocupacional y el Medio Ambiente en el trabajo, conforme a lo que se establece en la Legislación vigente.
30. Elaborar los procedimientos y técnicas de las normas de seguridad y salud en el trabajo de su área, consumo material, procedimientos tecnológicos y otras que rigen el trabajo



en la Empresa, según lo acotado en el Subsistema de Organización y Normación del Trabajo.

2.2 Diagnóstico de los Principales Elementos que inciden en la actividad de Formación en la Categoría Operarios.

Para una mejor comprensión del objetivo general que nos proponemos en esta investigación, analizaremos diferentes elementos que se relacionan con el proceso de formación, entre ellos tenemos:

1. Análisis de las expectativas.
2. Descripción de la fuerza laboral.
3. Análisis y descripción de puestos.
4. Estrategia Empresarial.
5. Evaluación del Desempeño.
6. Formación.

Estos elementos tienen una gran importancia dentro del sistema de formación de operarios en la Empresa objeto de estudio, de una forma más detallada nos referiremos a cada uno de ellos a continuación

2.2.1. Argumento genérico en torno al proceso de formación y desarrollo del capital humano:

En el caso particular de nuestro sector y a la luz del perfeccionamiento empresarial, es preciso lograr una mayor eficiencia en los procesos de formación y desarrollo del capital humano, haciendo posible materializar sus resultados en forma tangible y en plazos cada vez más inmediatos, asegurando en paralelo el futuro de la organización en función de la dinámica de los escenarios y del propio desarrollo científico-técnico.

2.2.2. Contenido de la Proyección Estratégica para la Formación y Desarrollo del Capital Humano:



Misión:

Elevar la Productividad y la Eficiencia de nuestros Trabajadores atendiendo al Objeto Social de cada una de Nuestras Unidades.

Visión

Un profesional de Recursos Humanos debe ser:

-Un Administrativo Experto, un Empleado Modelo y un Experto en cambios para poder cumplir nuestra Misión

Análisis y Evaluación de los Factores Internos y Externos:

Misión desarrollada.

La elevada Eficiencia y Productividad de los Recursos Humanos a nivel de Entidad, que trabaja en las actividades de Producción de Pienso, Comercialización de Materias Primas, Transporte y los Aseguramientos, he permitido el logro de los resultados Económicos de la Empresa.

*Hemos alcanzado el cumplimiento de la fuerza necesaria, fija y estable a nivel de Unidades y Entidad.

*Se a vinculado a todos los trabajadores a los resultados finales de la producción, incluyendo a todos los Dirigentes.

*Es óptima la planificación, uso, desarrollo y control de la fuerza de trabajo.

*Disponemos de un sistema integral de atención y estimulación que se corresponda con lo que cada cual sea capaz de lograr con su aparato a la producción y actividad que desarrolla.

*Cumplimos lo establecido en materia de seguridad social, donde se reduce el gasto a menos del 15%, del salario nominal, por prestaciones a corto plazo y se evalúa estrictamente los gastos a largo plazo.

*Garantizamos una adecuada capacitación con todos los trabajadores y cuadros de dirección en correspondencias con sus D.N.A, para el periodo.

*Se garantiza la producción y la salud de todos los trabajadores lográndose estabilidad laboral y aprovechamiento de sus capacidades físicos y mentales.



*Hemos alcanzado pleno funcionamiento en nuestra esfera.

*Se logró cumplir con el plan de viviendas de nuestros trabajadores, pero somos del criterio que el mismo debe crecer en correspondencia de las necesidades de estos.

OBJETIVO DE TRABAJO 2009

RECURSOS HUMANOS

- Lograr una relación favorable entre la productividad y el salario medio.
- Realizar estudio de organización del trabajo en procesos y puestos claves.
- Alcanzar y mantener un adecuado control interno, que permita garantizar una utilización eficiente de los recursos humanos materiales y financieros.
- Iniciar la implementación del sistema de gestión del Capital Humano en correspondencia con **las normas 3000, 3001 y 3002**

2.2.3. Problemas Derivados del Diagnóstico que Definen Direcciones Estratégicas y Líneas de Desarrollo en la Preparación del Capital Humano:

- El proceso de reordenamiento del sector formando parte del perfeccionamiento empresarial demandan a su vez procesos de preparación de todos los trabajadores en sus diferentes categorías.
- La diversificación, como una fuerte opción estratégica del sector (nuevas producciones) exige la reorientación, perfeccionamiento y especialización en el desempeño y dominio de nuevos perfiles.
- En las empresas se prevén trabajos de automatización, conllevando a procesos de capacitación asociadas a las normas de operación, mantenimiento y reparación de nuevos equipos.
- La premisa de crear un ambiente de control índice en proceso preparación que incluyen al personal, tanto de la esfera económica como de todos los trabajadores en sentido general.



- El predominio de la flexibilidad como un recurso ante el ambiente de riesgo y continuos cambios en los negocios, demanda la preparación de los directivos y sus reservas en función de los nuevos enfoques y técnicas gerenciales.
- Los índices de fluctuación laboral demanda la preparación de elevada cifras de personal de tipo emergente con predominio del aprendizaje práctico y el empleo del AMA (Aprendizaje Mediante la Acción).
- La propia implementación del sistema de capacitación exige la preparación de los docentes de la producción a partir de recursos propios de una tecnología educativa ajustada al proceso productivo y los avances de la ciencia y ciencia técnica.
- La implementación de los nuevos calificadoros de cargo genera la preparación, por defecto, en función de las nuevas exigencias de los perfiles.

Compactación e integración de la estrategia.

Esferas de inducción en la demanda de conocimientos y habilidades:

Relación laboral inicial:

- ✓ Abarca el conocimiento y las habilidades necesarias para la adaptación al empleo y el dominio concreto del perfil de la ocupación, así como sus nexos de relación con el entorno productivo (colectivo y proceso)
- ✓ Las acciones predominantes en esta esfera se sustentan en: adiestramientos, cursos de habilitación y/o reorientación a nuevos perfiles, Cursos de Adiestramiento e Información Técnica (CAIT) conferencias, etc.



Participantes:

- Egresados asignados al sector.
- Fuente de empleo (nuevos ingresos).
- Personal reubicado en nuevos empleos.

Actualización y/o complementación del perfil:

- ✓ Proporciona la actualización continua y sistemática de los conocimientos y habilidades que le permiten al trabajador mantener un adecuado nivel de competitividad ante el desempeño de su ocupación.

Análisis de las expectativas para los operarios de la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos

Con el objetivo de conocer y cuantificar las perspectivas utilizamos la técnica de encuestas (*Anexo XVI*), cuyos resultados se muestran en la tabla siguiente:

OPERARIO S	MARCA EN ESCALÓN POR PREGUNTAS																	
	PREGUNTA 1						PREGUNTA 2						PREGUNTA 3					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
	13	15	18	58	29	14	2	3	28	46	33	5	4	6	3	17	15	4

Para el procesamiento de esta encuesta se le asociaron las siguientes formulaciones:

$$A^+ - D^-$$

$$C_p = \frac{\sum Me}{N}$$

$$FRP = \frac{\sum Me}{N}$$



Donde:

Cp: Coeficiente de percepción de las perspectivas.

A: Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

D: Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso).

N: Total de marcas.

FRP: Frecuencia relativa de las perspectivas.

Me: Cantidad de marcas en el escalón e (e = 1,2, 3 en A ó D)

Se realizó el cálculo de cada expectativa como aparece a continuación:

Superación:

Cp =

FRP =

Promoción:

Cp =

FRP =

Salario:

Cp =

FRP =

Al analizar los resultados obtenidos de las encuestas podemos observar que las expectativas de superación, promoción y salario tienen un comportamiento descendente, por lo que es necesario abordar esta problemática para medir su incidencia en la formación.

A continuación se hace un análisis del comportamiento de las perspectivas estudiadas.

En la perspectiva de superación de los operarios se observa un comportamiento desfavorable al ser el coeficiente de perspectivas (Cp) de -0.3 y la frecuencia relativa en descenso del 67%, siendo el escalón más marcado el cuarto.

El análisis de la expectativa de superación es de gran importancia. Están estrechamente relacionados con las que analizaremos a continuación, debido a la incidencia de la formación en la promoción a un puesto o cargo superior y por tanto en el nivel de retribución.



La perspectiva de promoción a un puesto de trabajo o cargo superior es desfavorable, al ser el coeficiente de perspectivas (Cp) de -0.4 y la frecuencia del 69% siendo el escalón más marcado el cuarto.

La expectativa de aumento de salario es desfavorable ya que la aplicación de la nueva escala salarial en Diciembre del 2005, no superó las expectativas que tenía esta categoría ocupacional, el coeficiente de (Cp) es de -0.5 y la frecuencia de 73% siendo los escalones más marcados el cuarto y quinto.

✓ Lo anterior pone de manifiesto que las estrategias de formación aplicadas en la entidad objeto de estudio, específicamente para el caso de los operarios de la entidad objeto de estudio, no han logrado los propósitos deseados, por lo que debe entrar a revisarse las causas que originan este comportamiento y tomarse las medidas correctoras que procedan en el más breve plazo posible.

Estos resultados fueron analizados en el Consejo de Dirección de la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos objeto de estudio para comprobar si coinciden los criterios con los de la información presentada. Mediante un debate de estos aspectos se constató la necesidad de prestar una mayor atención a la formación de la categoría operarios en la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos objeto de estudio y se acordó establecer un sistema que incluyera desde la motivación, las expectativas, los intereses personales hasta los resultados esperados y su influencia en la actividad empresarial.

2. Descripción de la fuerza laboral.

El logro satisfactorio de los resultados deseados, depende en gran medida de la potencialidad de su fuerza de trabajo, por lo que consideramos que es uno de los aspectos más importantes a medir en cualquier entidad.

Empleándose así los siguientes indicadores.

- Composición de la plantilla por categoría ocupacional.
- Composición de la plantilla por nivel de escolaridad.
- Composición de la plantilla por edades.



Estos indicadores ya mencionados se utilizarán para la caracterización de la fuerza laboral. Teniendo como objetivo dar una clara definición de la situación del personal obrero en la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos objeto de estudio. Seguidamente analizaremos cada uno de ellos.

La Empresa Productora de Piensos Cienfuegos cuenta con una plantilla de 1054 trabajadores, donde los Dirigentes representan el 1.9%, los Técnicos el 7.4 % y los Operarios el 90.7%.

Los indicadores que analizaremos a continuación, tales como la plantilla por nivel de escolaridad y por edades, contienen solamente información referida a la categoría de operarios, dado que el objeto de esta investigación está orientado a la formación de esta categoría específicamente.

- Composición de la plantilla por el nivel de escolaridad.

Como se puede apreciar en el (Ver Anexo XVIII), existe un adecuado nivel de escolaridad. La mayoría se encuentra al nivel de noveno grado, aspecto que debe garantizar el cumplimiento de la misión de la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos objeto de estudio con alto desempeño y profesionalidad, además de facilitar el desarrollo de las acciones de formación.

- Composición de la plantilla por edades.

La siguiente tabla refleja el análisis de este indicador:

Rango de Edades (años)	Cantidad de Operarios
De 18 -25	66
De 26 -35	256
De 36 – 45	386
De 46 – 55	198
Más de 55	42
Total	948



Analizando los resultados que arroja la tabla se observa que la mayor cantidad de operarios se encuentran entre 36 y 55 años de edad del total, lo cual representa el 80.6 %, siendo el promedio de edad de 44 años.

Haciendo un breve resumen de las características de la fuerza laboral podemos decir que:

- Existe un adecuado nivel de escolaridad para la categoría de operario, con un buen Por ciento de nivel medio.
- Existe en esta categoría ocupacional un bajo Por ciento de personal con edad relativamente joven representando el 7.0 %, lo cual constituye una gran oportunidad para elevar los niveles de superación en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio.

3. Análisis y Descripción de Puestos.

En la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio este análisis se basa en calificadoros de cargos recién revisados, casi todos son propios de la Agropecuaria. En los mismos la labor se ha centrado en el contenido del puesto expresado en sus funciones y no en las condiciones de trabajo: calor, ventilación, esfuerzo físico, etc. A continuación presentamos algunos de los contenidos que generalmente se utilizan en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos.

Ensacador

IV

Organiza el puesto de trabajo, traslada hasta el mismo los materiales, revisa a la pesa automática, bomba de mezclado (En los piensos que lleve miel) y palancas del cierre de candado, mantiene limpia el área de trabajo, el régimen de trabajo de las maquinas, informa al jefe de brigada o de turno la falta de sacos y otros aspectos organizativos que puedan interrumpir el arranque, acciona la pesa automática, gradas la entrada de miel según fórmula, empaquetale pienso, prepara premezcla o medicina en el tipo de sacó correspondiente, coloca el mismo en la boca del embudo y accionando la palanca del cierre colocado el saco en la entera transportadora ajusta regula y participa en la reparación y



mantenimiento del equipo en tarea del operario de mínimo rigor técnico, vigila se cumple el ensacamiento realiza labores afines según se requiera.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

Graduado de Nivel Medio y tener la preparación práctica necesaria para desempeñar la ocupación.

Estibador.

III

Carga y descarga las distintas materias primas que arriban en carros a los almacenes de la fabrica, ayuda al buen parqueo de los equipos (vehículos), realiza eventualmente las tareas que realizan los abastecedores de materias primas realiza actividades de limpiezas u otras según lo requiera su jefe inmediato superior siempre que se encuentre interrumpido de su labor

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

Tener la preparación práctica necesaria para desempeñar la ocupación.

Mecánico operador de Molino Especializado.

Cuyo contenido es: Atiende los Molinos realizando las siguientes operaciones, revisa el estado de los tamices y repara y ajusta los mismos, chequea el estado de los martillos, libera a diario los mismos y cambia los Martillos, regula la alimentación de la molienda, mantiene la limpieza de los mismos permanentemente, confecciona, cambia la junta de los molinos. Lubrica los mismo, revisa la puesta y funcionamiento de la Contra Descarga y Mantiene el perfecto estado de limpieza las mangas de las aspiraciones las CRIBS DMHX-2 y DMHX-4 revisa periódicamente la línea de recepción de cereales, las raceras, cajas de cambio asociadas a la línea, auxilia al operador de pizarra a las actividades de apoyos a la producción (Dosificación, Revisión de silos), ateros de Equipos revisión de fallas, hace reparaciones livianas, realiza otras funciones según lo requiera su puesto de Trabajo.



REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

Graduado de Nivel Medio y tener la preparación práctica necesaria para desempeñar la ocupación.

4. Estrategia Empresarial.

La Dirección de Recursos Humanos de la Empresa tiene como objetivo estratégico: Lograr un adecuado sistema de gestión que asegure un alto grado de preparación de cuadros y trabajadores sobre la base de interrelacionar esfuerzos, desempeño, recompensa y satisfacción.

Asegurar como prioridades de atención al hombre la seguridad y salud en el trabajo, la capacitación, la estimulación y el bienestar social. En cuanto a la estimulación, la Empresa tiene implantado un sistema que es efectivo para todos los trabajadores. Sobre la capacitación de los trabajadores existe una estrategia planteada con toda una logística que garantiza la formación de los mismos, pero que, como se pudo comprobar en el análisis de perspectivas no logra la efectividad necesaria. En este nuevo marco juega un importante papel la planeación estratégica de los Recursos humanos como un proceso dinámico que permite conocer la evolución que han de tener las plantillas, no solo en aspectos cuantitativos sino también cualitativos, de ahí la importancia de planificar la formación de acuerdo a la cultura organizacional y los conocimientos del personal sobre los que habrá que incidir para emprender los retos estratégicos.

5. Evaluación del Desempeño.

En la Empresa está implantado un reglamento para la evaluación del desempeño de los trabajadores, que establece los principios siguientes:

- ❖ La evaluación será un proceso continuo y sistemático.
- ❖ Los trabajadores deben conocer los objetivos de su área y los de su puesto de trabajo, lo que se espera de él, así como los indicadores por los cuales serán evaluados.

❖



- ❖ Cada Jefe de área debe contar con el perfil profesional, profesiograma de cada cargo o contenido de trabajo, para poder medir la actuación individual en su desempeño.
- ❖ La Evaluación del Desempeño será responsabilidad del Jefe inmediato superior del evaluado, pudiéndose apoyar en el criterio de otras personas, tales como: Especialistas, compañeros de trabajo, etc.
- ❖ El Evaluador debe efectuar la entrevista de Evaluación del Desempeño logrando una reflexión del evaluado sobre su rendimiento y retroalimentándolo solo sobre sus aspectos positivos y negativos en el desempeño actual.
- ❖ La evaluación se efectuará mensualmente y sus resultados se tomarán en cuenta para la toma de decisiones referentes a los procesos de selección, promoción, idoneidad, mejor derecho, formación y desarrollo, etc.
- ❖ El trabajador debe haber laborado al menos el (70%) del tiempo del período evaluativo.
- ❖ El trabajador en desacuerdo con su evaluación, lo comunicará al Jefe Inmediato Superior del Evaluador en un plazo no mayor de 3 días hábiles posteriores a la fecha de la entrevista de Evaluación del Desempeño.
- ❖ El jefe inmediato superior del evaluador tendrá 5 días hábiles para comunicar su decisión en caso de mantener la inconformidad, el evaluado podrá apelar en un término no mayor de 5 días hábiles, al Director General, el cual en un plazo máximo de 15 días emitirá su fallo no teniendo otro recurso de apelación.
- ❖ La Evaluación del Desempeño se efectuará para todas las categorías ocupacionales.
- ❖ Los Jefes deberán realizar evaluaciones parciales mensualmente con el objetivo de contar con elementos más actualizados, conservando las mismas debidamente firmadas por el evaluado.

Los indicadores de desempeño objetos de evaluación están en dependencia de los cargos u ocupaciones de que se traten. El método utilizado es el de escala gráfica con utilización de puntos, consistente en la determinación de una serie de indicadores relacionados con el rendimiento en el trabajo, debiendo el Evaluador, decidir en qué grado el trabajador cumple con esos indicadores.



Cada uno de estos indicadores se divide en números de grados de aplicación y solo deberá asignársele un grado a cada indicador reflejando el valor asignado en el extremo derecho de la correspondiente planilla según el cargo evaluado. (*Ver Anexo XIX*).

La evaluación final se corresponderá con los desempeños siguientes:

Insuficiente.- El evaluado incumple sistemáticamente con los aspectos objetos de evaluación, su actividad es insuficiente e incorrecta lo que provoca que no cumpla su misión en el puesto de trabajo que ocupa.

Desempeño Laboral Superior: Cuando el trabajador ha cumplido o sobrecumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

Desarrollo Laboral Adecuado: Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

Desarrollo Laboral Deficiente: Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales, no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual o los abandona o no aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.

Puntuación a obtener para las distintas categorías en la Evaluación Anual

DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR.-	Entre 91 y 100 puntos
DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO.-	Entre 81 y 90 puntos
DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE.-	80 o menos de puntos

En las evaluaciones parciales (Mensual o Trimestral) el máximo de puntos a obtener es de 75 puntos (4 Indicadores)

DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR.-	Entre 68 y 75 puntos
DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO.-	Entre 61 y 67 puntos
DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE.-	60 o menos de puntos

6. Formación.

Para un análisis de las deficiencias que se presentan en la formación de operarios en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos, se desarrolló un instrumento en forma de encuestas Ver Anexo XX, a 165 trabajadores, de un total 397. La muestra fue calculada por la fórmula:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$



Donde:

Z

1- $\frac{\alpha}{2}$ = Percentil de la distribución normal Standard.

d : Error máximo permisible (0.10).

1- α = Confiabilidad de intervalo de estimación (0.99).

P = Valor Máximo de la curva (0.5).

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (397)

Dentro de las características generales de cualquier categoría se encuentran: edad y nivel de escolaridad. Los resultados reflejados en la encuesta coinciden con el análisis realizado anteriormente para esta categoría al nivel de la objeto de estudio, esto muestra que en la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos, existe un rango de edades que permite realizar un trabajo de formación de operarios, por cuanto se encuentra entre 36 y 45 años y esto contribuye al logro de mejores resultados para la capacitación de los trabajadores. El nivel de escolaridad que predomina es el noveno grado.

Debido a la importancia que tiene que los operarios conozcan las funciones del puesto de trabajo formulamos la pregunta uno que se refiere a la definición de las funciones del puesto de trabajo donde el 54,5%, de los encuestados responde que están definidas, considerándose esto como aspecto favorable. (Ver Anexo XXI).

Los resultados que muestran la necesidad de formación para el desempeño del puesto de trabajo refleja que un 100% de los encuestados consideran que es una necesidad, lo que demuestra el interés de los propios trabajadores para desempeñar con eficiencia y productividad su actividad en el puesto de trabajo (Ver Anexo XXII). A pesar de que son insuficientes los programas de capacitación para los operarios, el 100% de los encuestados muestran interés para recibir cursos lo cual contribuye a elevar su formación. (Ver Anexo XXIII).



Acerca del proceso de evaluación del desempeño en el área se puede apreciar que existe una tendencia hacia un criterio de regular (54.5%), un (27.3 %) de Bien, y un (18.2%) de mal. (Ver Anexo XXIV) lo que evidencia la existencia de irregularidades que se puedan estar reflejando en el resultado anterior tales como la no participación de los trabajadores en el proceso, o el desconocimiento por parte de los trabajadores de los elementos que se tienen en cuenta para evaluar, entre otras.

El 99 % de los encuestados considera que no se tuvo en cuenta la superación en el último proceso de evaluación del desempeño. Esta situación puede incidir en la motivación de los operarios hacia la superación. (Ver Anexo XXV).

Existe cierto inconformismo con el desempeño del puesto de trabajo de los operarios pues el 51.5% considera que su desempeño a veces corresponde con lo deseado por ellos y su jefe inmediato (Ver Anexo XXVI). El resto de los encuestados manifiesta que existen problemas organizativos, limitaciones de herramientas e instrumentos para un mejor desempeño del puesto de trabajo. No obstante consideramos la posibilidad de elevar las metas y exigencias.

El 95.5% de los encuestados considera que solo a veces se superan en función del puesto de trabajo, lo que evidencia la existencia de necesidades no satisfechas. (Ver Anexo XXVII).

Con relación a los factores que inciden en la motivación hacia el trabajo, los resultados muestran, que el 1.5% de los encuestados (Ver Anexo XXVIII) está motivado por la estimulación, no incluyéndose la capacitación como factor importante y decisivo para lograr mejores resultados.

El 33.6% de los encuestados manifiesta que a veces existe correspondencia de la superación con los objetivos de la Empresa (Ver Anexo XXIX). Esto evidencia la necesidad de establecer Objetivos Formativos como parte de la Estrategia Empresarial.



Solo el 1.6% de los encuestados afirma que están definidos en sus áreas los objetivos de superación, y el 0.4% que no, lo que pone en evidencia dificultades de comunicación, entre el Jefe y los subordinados. (Ver Anexo XXX).

Independiente de la encuesta aplicada se consideró necesario realizar un encuentro debate con los jefes de colectivos y especialistas de la actividad de Recursos Humanos con vistas a ampliar los criterios abordados en la encuesta. Como resultado se obtuvieron las siguientes consideraciones.

- Los supervisores no tienen la superación como unos de los objetivos más importantes en la Empresa y por tanto la realización de acciones encaminadas a la formación de los operarios, las determinaciones de necesidades de capacitación adolece de un análisis profundo, al no utilizarse las herramientas definidas para su obtención.
- La evaluación del desempeño no se realiza con la rigurosidad necesaria lo cual puede constituir un elemento en la determinación de necesidades de capacitación.



CAPITULO III Propuesta de un Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios.

3.1 Características Generales del Procedimiento Metodológico.

En el Diagnóstico realizado en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio se puso de manifiesto la necesidad de perfeccionar la cultura de formación para los operarios en la organización, que de respuesta a los cambios constantes y adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico y cualquier esfuerzo que se haga facilitará la integración y la competencia del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa y así consolidar un mejor clima de relaciones humanas, productivas y de compromisos. Es por ello, que después de analizar los criterios acerca de los enfoques, procedimientos y técnicas expuestas por diversos autores, se conformó un procedimiento de gestión de la formación de los recursos humanos, que se muestra en el (Anexo XXXI)

Las características fundamentales de este procedimiento son:

- **Carácter estratégico:** parte de definir las estrategias de formación que deben responder a las estrategias generales de la empresa, ya que se debe disponer de las personas con las capacidades requeridas que permitan a la organización producir con los niveles de competencia necesarios en la actualidad y en el futuro.
- **Participativo:** La aplicación del modelo lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos los niveles de dirección, los órganos encargados de la formación y los trabajadores.
- **Integral:** Abarca la totalidad de los trabajadores.
- **Adaptativo o Flexible:** Debe responder a las necesidades concretas de la organización por lo que las tareas, técnicas y herramientas de cada etapa deben adaptarse a dichas necesidades.



- Permanente o continuo: No está encaminado a resolver un problema de formación específico solamente, sino que debe ser cíclico y en cada ciclo ir adaptándose a las nuevas necesidades, además no sólo se destina al dominio de las tareas concretas del puesto, sino también al desarrollo de la cultura organizacional necesaria para generar cambios de actitudes, valores, etc.

A continuación analizaremos las etapas de este procedimiento.

3.2 Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios.

Para lograr una adecuada gestión de Recursos Humanos dirigida a fomentar la Planificación de la actividad formativa, como la primera Etapa para cumplimentar la formación de la categoría operarios en la Empresa, es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Establecer estrategias de formación.
- 2) Detectar las necesidades de formación.
- 3) Definir los objetivos formativos.
- 4) Elaborar los programas, acciones formativas y cursos.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, hay que tener en cuenta el diagnóstico del proceso de Formación en la Empresa, ya que la formación debe encaminarse a la solución de problemas concretos actuales y futuros, algunos de los cuales fueron abordados en el segundo capítulo de este trabajo. La planeación de la formación ayuda a la satisfacción de las necesidades presentes y prevé las necesidades futuras con un enfoque cualitativo, asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas, detectadas para resolver cuestiones corporativas y estratégicas y no solo problemas específicos o de corto plazo. Hay que tener presente también la relación de la formación con otras actividades de los Recursos Humanos, las informaciones sobre el rendimiento, potencial y otros aspectos de la capacidad del personal, que contribuyen a ser más eficaz el proceso de detección de necesidades.



A continuación analizaremos cada uno de los pasos que se deben tener presente en la Planificación de la Formación.

Para la definición de las estrategias formativas hay que tener en cuenta que deben responder a la estrategia general de la empresa.

1) Definición de las estrategias de formación.

Entre las principales técnicas a utilizar tenemos la revisión de documentos y entrevistas al Consejo de Dirección de la Empresa, definiendo así, para la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos las estrategias formativas siguientes:

- 1- Orientar la Formación hacia el desarrollo de habilidades operacionales y habilidades manuales.
- 2- Orientar la Formación hacia la polivalencia en la categoría operarios.

Para la elaboración del plan de formación, después de haber definido las estrategias se deben determinar las necesidades de capacitación.

2) Detección de las necesidades de formación.

Para definir las necesidades de capacitación de los operarios hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- El análisis ocupacional, es decir, el análisis de los puestos de trabajo.

El análisis del puesto es el primer paso para diagnosticar la necesidad de formación, ya que conocer el contenido del puesto de trabajo, las funciones, las tareas y las operaciones permite concretar la formación específica necesaria para lograr la máxima educación persona- puesto.

En la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio se está trabajando en el diseño de los diferentes cargos para la categoría operarios, teniendo en cuenta las transformaciones económicas que se operan en el Sistema Empresarial Cubano, para así lograr la flexibilidad en los diferentes puestos, en cuanto a habilidades, conocimientos, actitudes y requisitos de personalidad, lo cual permite establecer los perfiles deseados. A



continuación se establecerá el diseño de cargos para los cinco puestos de trabajo, por representar el mayor Por ciento del total de la categoría operarios en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio.

Diseño de cargo.

I. Identificación del cargo.

- Denominación del puesto: ENSACADOR
- Brigada: Brigada productora en las áreas (línea de pienso prensado).
- Subordinado a: J.' Brigada línea de pienso prensado.
- Grupo Salarial: IV.

II. Misión.

Opera equipos de media complejidad por medios automáticos, semiautomáticos o manuales, con elevada profesionalidad y en el menor tiempo posible.

III. Tareas diarias.

1. Recibir orientaciones al respecto del jefe de brigada y el personal técnico especializado.
2. Solicitar evaluación de riesgos de seguridad que garanticen un trabajo seguro.
3. Realizar las gestiones para garantizar los materiales necesarios, tratar el producto del área y trasladarlo al lugar de trabajo.
4. Recoger herramientas, dejar limpia el área de trabajo.
5. Acude al jefe de brigada para cerrar la norma.
6. Entregar herramientas y devolver al almacén los materiales no utilizados.

IV. Documentación.

Emitida: No emite ninguna.

Recibida: Norma de Trabajo.

V. Equipamiento de trabajo.

- Herramientas manuales.

VI. Conocimiento y experiencia.



- Graduado de nivel medio superior.
 - VII. Responsabilidad.
- Total sobre las áreas cultivadas, medios biológicos y herramientas a su disposición.
 - VIII. Condiciones de trabajo.
- Medios de protección: Guantes, , botas de cuero, , camisa de mangas largas y pantalón.
- Calor: Intenso.
 - IX. Factores Físicos
- Esfuerzo físico intenso.
 - X. Competencias deseadas.

Competencias Deseadas	Baja	Media Baja	Medi a	Medi a alta	Alta
Capacidad de Coordinación			X		
Atención Concentrada				X	
Atención Distribuida		X			
Iniciativa				X	
Memoria Visual				X	
Memoria a Largo Plazo				X	
Asesorar				X	
Disciplina					X



Diseño de cargo.

III. Identificación del cargo.

- Denominación del puesto: MECANICO OPERADOR DE MOLINO ESPECIALIZADO
- Brigada: Brigada productora en las áreas. (Línea de pienso prensado.)
- Subordinado a: Jefe de Turno
- Grupo Salarial: VII.

IV. Misión.

Organiza el puesto de trabajo, traslada hasta el mismo los materiales, revisa a la pesas automática, bomba de mezclado (En los piensos que lleve miel) y palancas del cierre de candado, mantiene limpia el área de trabajo, el régimen de trabajo de las maquinas, informa al jefe de brigada o de turno la falta de sacos y otros aspectos organizativos que puedan interrumpir el arranque, acciona la pesa automática, gradas la entrada de miel según formula, empaquétale pienso, prepara premezcla o medicina en el tipo de sacó correspondiente, coloca el mismo en la boca del embudo y accionando la palanca del cierre colocado el saco en la entera transportadora ajusta regula y participa en la reparación y mantenimiento del equipo en tarea del operario de mínimo rigor técnico, vigila se cumple el ensacamiento realiza labores afines según se requiera.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

Graduado de Nivel Medio y tener la preparación práctica necesaria para desempeñar la ocupación.

IV. Tareas diarias.

1. Recibir orientaciones al respecto del jefe de brigada y el personal técnico especializado.
2. Solicitar evaluación de riesgos de seguridad que garanticen un trabajo seguro.



3. Realizar las gestiones para garantizar los materiales necesarios, sacar el producto del almacén y trasladarlo al lugar de trabajo.
4. Recoger herramientas, dejar limpia el área de trabajo.

V. Documentación.

Emitida: No emite ninguna.

Recibida: Libro de Control de la Masa

XI. Equipamiento de trabajo.

- Herramientas manuales.

XII. Conocimiento y experiencia.

- Graduado de nivel medio superior.

XIII. Responsabilidad.

- Total sobre las herramientas a su disposición.

XIV. Condiciones de trabajo.

- Medios de protección: bozal, delantal, camisa y pantalón.

XV. Factores Físicos

- Esfuerzo físico intenso.

XVI. Competencias deseadas.

	Baja	Media Baja	Medi a	Medi a alta	Alta
Capacidad de Coordinación			X		
Atención Concentrada				X	
Atención Distribuida		X			



Iniciativa				X	
Memoria Visual				X	
Memoria a Largo Plazo				X	
Asesorar				X	
Disciplina					X

Diseño de cargo.

V. Identificación del cargo.

- Denominación del puesto: ESTIBADOR
- Brigada: Brigada LÍNEA DE PIENSO PRENSADO.
- Subordinado a: J.' Brigada.
- Grupo Salarial: III.

VI. Misión.

Carga y descarga las distintas materias primas que arriban en carros a los almacenes de la fabrica, ayuda al buen parqueo de los equipos (vehículos), realiza eventualmente las tareas que realizan los abastecedores de materias primas realiza actividades de limpiezas u otras según lo requiera su jefe inmediato superior siempre que se encuentre interrumpido de su labor

V. Tareas diarias.

1. Recibir orientaciones al respecto del jefe de brigada y el personal técnico especializado.
2. Solicitar evaluación de riesgos de seguridad que garanticen un trabajo seguro.
3. Estibar el producto del almacén y trasladarlo al lugar de trabajo.
4. Dejar limpia el área de trabajo.

VI. Documentación.

Emitida: No emite ninguna.

Recibida: No procede.

XVII. Equipamiento de trabajo.

- Herramientas manuales.

XVIII. Conocimiento y experiencia.



- Graduado de nivel medio superior.
- XIX. Responsabilidad.
- Total sobre las herramientas a su disposición.
- XX. Condiciones de trabajo.
- Medios de protección: Guantes, camisa y pantalón.
- Humedad: Ninguna.
- XXI. Factores Físicos
- Esfuerzo físico Alto.
- XXII. Competencias deseadas.

Competencias Deseadas	Baja	Media Baja	Media	Media alta	Alta
Capacidad de Coordinación			X		
Atención Concentrada				X	
Atención Distribuida		X			
Iniciativa				X	
Memoria Visual				X	
Memoria a Largo Plazo				X	
Asesorar				X	
Disciplina					X

Después de haber establecido el diseño de los cargos de operarios es necesario conocer el potencial humano con el que se cuenta, analizando en cada caso cualidades como habilidades, conocimientos y actitudes con relación a las tareas que se ejecutan, lo que constituye los perfiles reales. Para concretar las necesidades de formación de las personas, la Resol 21/99. "Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores" enuncia varias técnicas que permiten analizar las desviaciones entre perfil real y deseado. Estas técnicas son:

- a). Entrevistas (al jefe directo a al trabajador).



- a). Cuestionarios, Dirigidos a los trabajadores y sus jefes.
- c). Pruebas. Basándose en las competencias laborales, diseñadas.
- d). Análisis por discusión de grupos: Por brigadas. Se discuten los problemas que se han detectados con respecto al desempeño del trabajo.
- e). Observación directa: Consiste en registrar todas y cada una de las funciones y tareas que se realizan. Como resultado de las técnicas e instrumentos utilizados para la búsqueda de la información, en la unidad objeto de estudio se determino las siguientes necesidades.

2. Necesidades de la Empresa Agropecuaria

1. Formar operarios de la especialidad Agropecuaria y Agronomía proveendo a los trabajadores de conocimientos que le permitan con la empresa enfrentar y alcanzar los objetivos para la nueva misión que le fue trazada por la dirección de la revolución al cambiar su objeto social, preparar el relevo de la fuerza de trabajo envejecida.
2. Actualización de conocimientos técnicos.
3. *Seminarios sobre seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.*
4. *Formar operarios en los cambios que se producirán con la modernización.*
5. *Seminarios sobre aseguramiento de la calidad.*
6. Desarrollo de programas de clases de preparación para la defensa para todos los operarios.
7. Cursos de actualización política para todos los operarios.

Una vez definidas las necesidades de la Empresa Agropecuaria se confecciona la matriz de las necesidades de formación para cada grupo de puestos de trabajo, ya que la misma constituye el núcleo de necesidades formativas por programas anuales y plurianuales, según el periodo planificado de la formación para operarios.



MATRIZ DE NECESIDADES DE FORMACION

Grupo de Cargos	Ingreso	Perfeccionamiento			Polivalencia
		Actualización de conocimiento	Cambios tecnológicos	Complementarios	
Operarios de nuevo ingreso	Si	Si	Si	Si	Si
Operador Agrónomo Especializado	Si	Si	Si	Si	Si
Operador Agropecuario Especializado	Si	Si	Si	Si	Si

3. Definir los objetivos formativos.

A partir de las necesidades formativas se establecieron los objetivos, que comprende lo que el operario será capaz de hacer al finalizar la acción de formación en unas condiciones dadas y con unos medios determinados.

Para formular los objetivos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Enunciar la acción principal a realizar, describiéndola con verbos que expresen acciones observables.
- Expresar la acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende.
- Precisar las condiciones en las que la acción principal debe realizarse.
- Expresar el criterio de evaluación y nivel mínimo de ejecución siempre que sea posible.

Además los objetivos formativos deben ser claros, unitarios, concretos, alcanzables, suponer un reto, fruto de la participación de los implicados, entre otros. En este sentido, la Empresa



Productora de Piense Cienfuegos tiene como principios para la elaboración de la Estrategia de preparación y superación de los trabajadores los siguientes:

- La Preparación y Superación de todo el personal es íntegramente nuestra planeación, constituyendo el idóneo para asegurar las condiciones, habilidades y destrezas que deben poseer todos los trabajadores de la Empresa Productora de Piense Cienfuegos.
- La Capacitación y la formación de los trabajadores es esencial para el desarrollo de la Empresa y es responsabilidad fundamental de todos los Cuadros, proyectar y llevar adelante esta Capacitación de acuerdo a sus necesidades.
- El proceso de Capacitación debe ser continuo, ya que constituye una inversión para el futuro, así como también un estímulo.
- Se deben utilizar todas las variantes de formación, cursos, Talleres, Conferencias, Auto estudios, en especial la formación en los puestos de trabajos, desarrollando la especialidad existente con flexibilidad y con la tendencia de ampliar los perfiles de los trabajadores cuando sea necesario.
- Para desarrollar esta formación se debe utilizar la multiplicación de conocimientos por los Jefes, Instructores y Personal calificado, la Asesoría de la Universidad de Cienfuegos, Escuela Provincial del PCC, Escuela de Capacitación de la ATAP, Instituto de Preparación de Estudios Laborales entre otros.
- Los Directivos serán los máximos responsables de la superación y Capacitación del personal subordinado.
- Garantizar a través de los planes de negocio y su ejecución el aseguramiento material necesario para el desarrollo de las acciones formativas.
- Adecuado uso de los medios disponibles para elevar la calidad del proceso formativo.

Partiendo de esto, se definieron como objetivos formativos de la Empresa Productora de Piense Cienfuegos para la categoría operarios los siguientes:

1. Garantizar la calificación de todos los operarios para el ejercicio de su ocupación o cargo, así como la ampliación de su competencia laboral en su perfil profesional y



contribuir a la elevación del nivel cultural y técnico para que la Empresa sea más eficiente.

2. Formar a operadores agropecuarios y agrónomos en diferentes especialidades afines a las características de la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos.
3. Desarrollar talleres encaminados al aseguramiento de la calidad.
4. Desarrollar programas de clase de preparación para la defensa para todos los operarios de la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos.
5. Organizar cursos y conferencias de actualización política para todos los operarios.
6. Desarrollar seminarios a todos los operarios sobre seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.

5. Elaborar programas, acciones formativas y cursos.

Después de establecidos los objetivos formativos, se pasa a concretar los programas de formación, acciones formativas y cursos.

Partiendo de los objetivos, las empresas diseñan los programas de formación que pueden incluir:

- Programas de Ingreso: Se aplica a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa. Según Resolución 8/2005 Reglamento General sobre Relaciones Laborales, se establece que el programa de ingreso debe garantizar que el trabajador pueda adquirir conocimientos de la empresa y debe abarcar temas como:
 - a) Historia y tradiciones de la entidad, así como galardones y estímulos recibidos, por ésta;
 - b) Objeto, misión y valores de la entidad;
 - c) Organización del trabajo, producciones principales o servicios que brindan;
 - d) Sistema de pago y estimulación por el que paga el salario;
 - e) Capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción;



- f) Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el puesto que va a ocupar;
 - g) Normas de seguridad y salud;
 - h) Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo;
 - i) Presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical.
- Programa de perfeccionamiento: Proporciona al trabajador calificado para el ejercicio de su ocupación a cargo, la ampliación de su competencia laboral en su perfil profesional, independiente de las vías que haya utilizado para adquirir su formación.

Incluye:

Actualización de conocimiento:

1. Perfeccionar los conocimientos dentro del mismo cargo, profesión u oficio.
2. Elevación a la máxima calificación del puesto de trabajo.

Cambios Tecnológicos: Superación profesional, cursos por readaptación de técnicas.

Complementario: Preparación en Computación, Preparación política, para la defensa, Protección de higiene del trabajo.

Cada programa tiene varias acciones formativas que la Empresa debe determinar de acuerdo a su realidad concreta, partiendo de las necesidades de los participantes, las posibilidades materiales, el profesorado, entre otros.

Las posibilidades materiales, el profesorado, entre otros.

Los cursos de formación representan el máximo grado de especificidad. En el diseño del curso deben aparecer los objetivos, destinatarios, programas, duración, referencias de contenido, actividades claves, recursos y materiales.

En el caso de la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio se concretaron los siguientes programas y objetivos para los diferentes grupos de cargos:



➤ Programa de Ingreso:

Objetivo: Ofrecer a los nuevos operarios conocimientos acerca de las funciones de la Empresa y sobre los contenidos del puesto de trabajo.

➤ Programa de Perfeccionamiento:

Actualización de conocimientos.

Objetivos: Recalificar operarios especializados incluyendo los medios de trabajo que tienen mayor incidencia en la producción.

Para cambios tecnológicos:

Objetivos: Formar a los operarios de las especialidades de agropecuaria y agronomía en las nuevas tecnologías adquiridas por la empresa.

Programa Complementario.

Objetivos:

- Desarrollar Seminarios a todos los operarios sobre protección e higiene del trabajo, relacionados con la seguridad, riesgos y medio ambiente.
- Desarrollar cursos de computación.

Programa Polivalencia

Objetivos:

- Desarrollar programas de clase de preparación para la defensa, para todos los operarios en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos.
- Organizar cursos y conferencias de actualización política para todos los operarios en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos.
- Desarrollar seminarios y talleres hacia una cultura general de calidad.

Después de establecidos los diferentes programas se pasa a la Segunda Etapa, que se refiere a la Ejecución de la formación, la cual tiene los siguientes objetivos:

- Seleccionar los formadores y alumnos.
- Definir peculiaridades organizativas de la formación.
- Acondicionar la infraestructura necesaria.
- Temporalizar las acciones formativas.
- Ejecutar la formación.



Para la Selección de formadores y alumnos se define quien va a realizar la formación, o sea, si son formadores propios, consultores externos o equipos mixtos, cómo se van a reclutar y cómo se les va a retribuir. También se determinan los participantes, cómo se les va a comunicar el plan de formación.

Para la definición de peculiaridades formativas Se establece el lugar, la modalidad: a tiempo completo o parcial y el horario, definiéndose si se realiza dentro o fuera de la jornada laboral; para los trabajadores manuales se recomienda dentro de la jornada laboral, garantizándose el pago por los resultados finales de la producción, para el personal medio así como mandos intermedios y profesionales pueden programarse dentro y fuera.

Con respecto a la localización y acondicionamiento de la infraestructura se garantizan los locales con las condiciones adecuadas, medios audiovisuales necesarios, la documentación y su reproducción; elementos necesarios para cuidar la efectividad del proceso y para la Temporalización de las acciones formativas se distribuyen temporalmente las distintas acciones. Es muy importante la buena gestión del tiempo. Para esto se puede utilizar los diagramas de Gantt, detallando los trámites a seguir, responsable y su programación en el tiempo, previendo incluso desviaciones, además hay que desarrollar las diferentes acciones formativas que abarca el plan de formación en los plazos previstos.

A continuación se realizó la confección del programa de formación, acciones formativas y cursos para los operarios de la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio, a través de la siguiente tabla



Tipo de Programa	Forma de Desarrollo	Lugar de Realización.	Formador	Tiempo de Realización. (Trimestre)	Participantes.
Ingreso	Conferencia	Aula de capacitación.	Instructores.	Dentro de la jornada laboral.	Nuevos operarios.
	Familiarización.	En el puesto de Trabajo.	Instructores.	I, II, III y IV.	En dependencia de los nuevos operarios
Perfeccionamiento. Actualización de Conocimientos	Cursos y entrenamiento.	Empresa	Instructores.	I, II y III	Mecánico Operador de Molino Especializado. Ensacador de Harina Pienso
	Cursos	Empresa	Especialista de la Empresa	I y II	Mecánico Operador de Molino Especializado. Ensacador de Harina Pienso
Complementarios	Seminarios sobre medio ambiente	Empresa	Especialista en la actividad	II y III	Todos los operarios
	Computación	Aulas de computación	Especialista en la actividad	I y II	Operadores a preparar para el puesto a fin.



	Seminario sobre protección higiene del trabajo.	Empresa	Especialista en la actividad	I, II, III y IV	Todos los operarios
Polivalencia	Seminario sobre gestión de calidad	Empresa	Especialista de la actividad	II y IV	Todos los operarios
	Clase de preparación para la defensa	Empresa	Órganos de la defensa de la Empresa	II y IV	Todos los operarios
	Conferencia de actualización política	Empresa	Profesores de la escuela Prov. del PCC	II y III	Todos los operarios

Por último, se llega a la última etapa del Proceso de Formación, que es la Evaluación de la formación. Aquí se deben cumplir los siguientes objetivos:

- Comprobar si se van logrando los objetivos de la Formación de forma progresiva y si el objetivo anterior condiciona la consecución del siguiente y así sucesivamente.

Para evaluar el nivel de cumplimiento de dichos objetivos hay que establecer los diferentes niveles.

Nivel 1: Evaluación de las expectativas.

Pretende obtener información sobre la reacción de los alumnos durante un programa concreto de formación. Es usado prácticamente por todas las empresas.

La técnica más utilizada es la Encuesta, se muestra en el (Anexo XXXII).



Este nivel de evaluación consigue información muy importante sobre el diseño de la acción formativa, su organización y acerca del formador, lo que permite mejorar dicha acción para lograr mayores niveles de satisfacción de los alumnos.

Nivel 2: Aprendizaje de conocimientos y habilidades, mide hasta qué punto se han adquirido los conocimientos (saber) y las capacidades (saber hacer) que se pretendían con la acción formativa.

Esta evaluación puede realizarse mediante exámenes convencionales de conocimiento, o mejor dicho, mediante la evaluación continuada de las intervenciones, trabajo de grupo, etcétera. De esta manera se evitan las connotaciones de exámenes que tienen todas las pruebas convencionales.

Para evaluar hasta qué punto los participantes han aprendido a hacer algo que requieren de acuerdo con el perfil del puesto de trabajo, es usada la llamada situación de prueba donde se simula una situación de trabajo.

En este sentido se establece las comprobaciones periódicas de conocimientos que se realizan una vez al año para los operarios.

Nivel 3: Aplicación de lo aprendido.

Verificar si lo aprendido es practicado en el puesto de trabajo. Esto se hace durante el tiempo que se ejerce la acción formativa.

Las técnicas más utilizadas son la observación directa, entrevista a los mandos, a los propios empleados y a los clientes u otros empleados más cercanos, para conocer si aplican los conocimientos aprendidos, así como los cambios y mejoras que representa dicha aplicación.

Nivel 4: Efecto en indicadores de calidad o productividad.

Este nivel exige que ante la acción formativa se definan los parámetros o indicadores que cambiarán como consecuencia de la formación y su valor esperado.



Los índices pueden ser.

- De calidad.
 - Por ciento de fallos.
 - Por ciento de rechazo.
 - Número de quejas del cliente.
- De productividad:
 - Unidades producidas.
 - Consumo de materias primas y materiales.
 - Número de accidentes de trabajo.

Se comparan los indicadores alcanzados tras la formación con los indicadores antes de la formación y con el valor que se había marcado como objetivos antes de la acción formativa valorándose los resultados.

Para evaluar la efectividad en la ejecución de la formación se va verificando el cumplimiento de lo programado, se efectúa no solo al final sino durante todo el proceso para detectar desviaciones y corregirlas. Esta actividad se realiza mediante la observación directa, encuestas y entrevistas.

También se emplean indicadores como son:

- Nivel de cumplimiento de acciones formativas.
- Nivel de cumplimiento de cursos de postgrado.

Para evaluar la Eficiencia Económica de la formación, se procede de la siguiente forma:

- a) Cálculo del importe invertido en la formación.
- b) Se determina a través del comportamiento real de la presupuestación del plan de formación.
- c) Cálculo del aumento de ingresos que se consiguen gracias a la formación.



Se trata de estimar el incremento de ingresos que consiga la empresa una vez ejecutadas las acciones formativas.

De igual forma que la mejora de calidad y productividad puede representar mayores ingresos, esto puede suponer reducción de gastos (materias primas, mano de obra, energía); por lo que podría calcularse también la reducción de gastos que se consiguen gracias a la formación. De igual manera hay un efecto determinando la disminución de la accidentalidad, el incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos y las mejoras en la organización del proceso.

Hay que tener en cuenta además, que los variados beneficios que proporciona la formación y que no son cuantificables en dinero; como es la incidencia en la motivación de los trabajadores al satisfacerse necesidades de autorrealización. Todo esto complementa la evaluación, al garantizar un reforzamiento de lo aprendido, la adaptación de lo aprendido a las realidades del medio. Se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- Cuestionario a ex alumnos.
- Visitas del formador al trabajador en el puesto de trabajo.

A su vez, el seguimiento permite la identificación de nuevas necesidades formativas, retroalimentando así el proceso y garantizando su carácter cíclico y de mejora continua.

3.3. Impacto económico de la aplicación del procedimiento:

Para realizar la evaluación del impacto de la formación realizada se deben establecer indicadores específicos, para los que será necesario llevar un control del comportamiento de los mismos y mediante comparaciones determinar comportamientos y tendencias, así como tomar decisiones y acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de los operarios y de esa manera asegurar el retorno de la inversión realizada.



La Empresa Productora de Piensos Cienfuegos puede establecer entre sus indicadores específicos, los siguientes:

1. Reducción de los plazos de ejecución de la producción.
El análisis puede hacerse partiendo del costo del producto terminado y lo que significa para los resultados económicos de la Empresa tener mayores volúmenes de producciones alternativas y de apoyo al proceso de Producción.
2. % de Aumento de la Productividad del trabajo y de las Utilidades de la Empresa
Producto
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
7. ra de Piensos Cienfuegos.
8. Reducción del presupuesto de gasto de la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos, partiendo del hecho que es auto financiado.
9. Garantía de seguir aumentando el número de días sin accidentes.

Se pueden cuantificar para evaluar el impacto económico del procedimiento propuesto dentro del proceso productivo los indicadores 1 y 2 de la forma siguiente:

Reducción de los Costos de producción (Gasto de Material) de un plan de 307.5 MP a un real de 241.5 MP, esto permite reducir los Costos por peso de producción de un plan de 0.700 ctvos, a un real de 0.642. Este resultado aumenta el margen de Utilidades a 0.058 de un plan de 0.046.

De manera similar se comporta la Producción realizada como Nuevo Valor Creado que aumenta de un plan de 644.5 MP a 811.1 MP (en 166.6MP). Este Indicador define el aumento de la Productividad del Trabajo de la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos a un 169% de lo planificado.



Representando para la entidad, esta Empresa Productora de Pienso Cienfuegos el 23 % del total de Utilidades (Ganancia), la cual se sobrecumple en un 422 % al nivel de Empresa, se eleva la productividad al 104%. Demostrándose con el procedimiento propuesto la necesidad de continuar la preparación de nuestros operarios.

CONCLUSIONES.

1. Se evidenció el desarrollo evolutivo que han tenido los Recursos Humanos con el transcurso del tiempo, así como los diferentes enfoques que nos brindan los autores de la literatura especializada consultada para lograr una eficaz Gestión de los Recursos Humanos.
2. Al realizar el Diagnóstico de los principales elementos que inciden en la actividad de formación de la categoría operarios de la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos objeto de estudio se puso de manifiesto que el desarrollo de acciones formativas no se llevan a cabo, siendo la capacitación ofertada a los operarios realmente pobre fundamentalmente las referidas a la actualización de conocimientos y la introducción de nuevos métodos de trabajo o adaptación a cambios tecnológicos.
3. La mayoría de los operarios no reconocen la importancia y necesidad de la formación como actividad clave en el desarrollo personal y organizacional. De ahí se puede plantear que no existe una visión estratégica de la formación, lo que reduce la posibilidad de formar operarios polivalentes y adaptables a cambios futuros.
4. Se puso de manifiesto la incidencia negativa de la formación en la concepción y ejecución de actividades claves, por lo que se elaboró un Procedimiento de Gestión de la Formación de los Operarios Especializados que permite la planeación, organización, ejecución y evaluación de esta importante actividad, partiendo de las estrategias y de la determinación de necesidades formativas sobre una base objetiva.



-
5. La Propuesta del Procedimiento de Gestión de la Formación de Operarios permitió: detectar las necesidades formativas de los puestos de trabajos, a partir del análisis de los mismos, quedando establecido el diseño de tres puestos de trabajos ya que representan el mayor por ciento del total del personal operarios para establecer los programas de formación, acciones formativas y cursos sobre la base de las necesidades formativas.

 6. El Procedimiento Metodológico propuesto está encaminado a lograr la formación de operarios en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos, de forma integrada sistémica y con un enfoque estratégico que de respuesta a los requerimientos y exigencias de la sociedad cubana actual.



RECOMENDACIONES

Se recomienda como complementación de este trabajo lo siguiente:

1. Revisar en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos las políticas y actividades de los Recursos Humanos para que se desarrollen sobre la base de una gestión estratégica por parte de la Organización.
2. Utilizar como vías para la capacitación y selección del personal en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos los diseños de cargos que se establecieron, con el fin de obtener un personal más preparado de acuerdo a las exigencias y cambios actuales y con esto facilitar el proceso de formación y gestión de los Recursos Humanos.
3. Continuar trabajando en el diseño de los demás cargos para la categoría operarios B y C entre otros, para así lograr la flexibilidad en los diferentes cargos y poder establecer los perfiles deseados.
4. Incorporar el Procedimiento Metodológico diseñado a la documentación metodológica de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Productora de Pienso Cienfuegos, a la capacitación de los operarios, llevando un registro de la experiencia que permita perfeccionarlo a partir de la información que aporte su aplicación, control y evaluación.



Bibliografía

- Acea del Sol, Damicela. Diseño de un procedimiento para la Prevención de Riesgos Laborales en la Sucursal Centro Cimex / Damicela Acea del Sol; Damaise Pérez, Tutor.—Trabajo de Diploma UCF FCEE - - (Cf), 2002 - - 95h. : ilus.
- Álvarez La Verde Humberto. Advanced Productive. Tomado De:
<http://www.ceroaverias.com>, 6 de Febrero del 2004.
- Bajo Albarracin, Juan Carlos. Primer modelo de excelencia preventiva. Tomado De:
www.auditec.com. 6 de febrero del 2004.
- Beer, M. Gestión de Recursos humanos/ M Beer. - - Madrid: Ministerio del trabajo y Seguridad social, 1984. - - 262 p.
- Bermúdez Bilbao, Ismael. La evaluación del riesgo. Tomado De:
<http://www.prevenición.com>. 6 de febrero del 2004.
- Byars, L.L. Gestión de recursos humanos/LL.L. Byars, L.W.Rue.- -España:División IRWIN, 1996. - - 583 p.
- Caro García, Vicente. La prensa. Economía. Empresas con resultados positivos. Tomado De: <http://www.economía.com> . 6 de febrero del 2004.
- Champy, James. Reingeniería en la gerencia: Cómo modificar el trabajo gerencial/ James Champy. - - Barcelona: Editorial Norma, 1996. - -237p.
- Cirujano González Antonio. La evaluación de riesgos laborales/ Antonio Cirujano González - - Madrid: MAPFRE, 2000. - - 372p.
- Corea, Martha Daniela. Capacitar clave para reducir riesgos de trabajo. Tomado De: www.Bdntraining.com/web/noticias/rep.asp, 13 de Mayo del 2003.
- Cortés Díaz, José M. Técnicas de prevención de Seguridad e Higiene Ocupacional/ José M. Cortés Díaz. - - Madrid: MAPFRE, 2000 - - 760p.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Ley 13 Protección e Higiene del Trabajo. - -La Habana. Vig. desde 1973 - - 14h.
- NC 74:2000. Prevención de Riesgos laborales. Reglas generales para la implantación de un Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo. Vig. desde Septiembre del 2000 - - 18h.



- NC 75:2000. Prevención de Riesgos laborales. Reglas generales para la Evaluación de los Sistemas de Gestión de seguridad y salud en el trabajo. Proceso de auditoria. Vig. desde Septiembre del 2000 - - 16h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Decreto 101. Reglamento de aplicación de la Ley 13. –La Habana, 1973 - - 19h.
- NC-19-00-04. Aspectos relacionados con la Capacitación en materia de Protección e Higiene del Trabajo. vig. desde 1991 - - 32h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Resolución Conjunta. Listado de Enfermedades Profesionales. -- La Habana,1996 - - 21h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Instrucción 492. Procedimiento para Investigación Accidentes Laborales. -- La Habana, 1997- - 18h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Metodología para la Identificación Registro y Control de Accidentes Laborales.-- La Habana, 1997- - 28h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social. Circular-Instrucción 36. -- La Habana, 1997- - 34h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Instrucción 1727. Instrucciones para elaborar y poner en vigor reglas de seguridad en la entidad.-- La Habana, 1982 - - 28h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Instrucción 1728. Instrucciones para elaborar y poner en vigor reglas de seguridad en la entidad.-- La Habana, 1982 - - 28h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Resolución 31. Identificación, evaluación y control de los riesgo laborales entidad.-- La Habana, 1982 - - 18h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Reglamento de funciones en materia de SST. -- La Habana, 1974 - - 18h.
- Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social: Aspectos sobre capacitación en materia de Seguridad y Salud en el trabajo. -- La Habana,1986 - - 18h.
- Chiavenato, J. Administración de recursos Humanos/ J. Chiavenato. - - México: Ediciones Mc Graw Hill Interamericana, 1995. - - 578 p.
- Delgado González, Juan Carlos Procedimiento para la Implantación del Plan Director de Computación en las Disciplinas Terminales de la Carrera Ingeniería Industrial / Juan



- Carlos Delgado González; Roberto Santana Vizcaíno Tutor.—Trabajo de Diploma., UCF FCEE -- (Cf), 2002 -- 95h. : ilus.
- Díaz Iglesias, Jack. Delphi 5 Básico / Jack Díaz Iglesias, Franklin Pérez González. -- Ciudad de La Habana: Ministerio de Educación, 1999 -- 188p.
- De la Roca, Pascual Yolanda. La salud laboral y la evaluación de riesgos en los puestos de trabajo. Una perspectiva en la Organización de los Recursos Humanos. Tomado De: [http://: www.prevention-wordl.com](http://www.prevention-wordl.com) . 6 de febrero del 2003.
- Díaz Urbay Alfredo. Compendio Metodológico sobre política laboral y salario/ Alfredo Díaz Urbay. -- Cuba: Instituto de estudio e investigación del trabajo, 1997 -- 113p.
- Fernández Aceytuno. La Experiencia Práctica de Aplicación de Seis Sigma en el Negocio Inmobiliario. Excelencia./ Aceytuno Fernández -- Madrid: MAPFRE, 2002. -- 203p.
- Goetsch, David. Occupational Safety and health / David L Goetsch. -- United State Of América: Prentice Hall, Enero 1996. -- 651 p.
- García Machín, Ernesto. Curso básico: Seguridad y salud en el trabajo / Ernesto García Machín -- Habana: Ministerio del trabajo y seguridad social, 2000. -- 39 p.
- Giraudó Díaz Pedro. OHSAS 18000. Lo que necesita saber. Tomado De: [http://: www.prevention-wordl.com](http://www.prevention-wordl.com). 6 de febrero del 2003.
- Hammer, Michael. Reingeniería/ Michel Hammer, James Champy. -- Barcelona: Editorial Norma, 1996. --226p.
- Harbor, Jerry L. Manual de trabajo de Reingeniería de Procesos/ Jerry L. Harbor. -- México: Editorial Panorama S.A, 1995. -- 27 p.
- Harper, Lynch. Manuales de Recursos Humanos/ Lynch Harper. -- Madrid: La gaceta de los negocios, 1992. -- 310 p.
- Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa/ James Harrington. -- Colombia: Editorial McGraw- Hill Interamericana, 1993. -- 309p.
- León Serrano, Gonzalo. Ingeniería de Sistemas de Software/ Gonzalo León Serrano -- Madrid: Edison, 1999 -- 420p.
- Méndez López, Gustavo. Metodología Six-Sigma: Calidad Industrial. Tomado De: http://iing.mxl.uabc.mx_ , 13 de Abril del 2003.



- Merteens, Ian. La Cara Oculta de Delphi 4. Tomado De: <http://lawebdelprogramador.com>, 6 de Febrero del 2003.
- Quality Management for industrial process. Tomado De: <http://www.qualitymanagement.usa.edu>, 13 de abril del 2003.
- Kendal, Kenneth E. Análisis y Diseño de Sistemas / Kennet E. Kendal, Julie E. Kendal. - - México: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, 1991 - - 867p.
- Méndez, Justo. Lenguajes de Programación Tomado De: <http://www.monografias.com/trabajos>, 6 de enero del 2004.
- Manganelli, Raymond L. Cómo hacer Reingeniería/ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein.- - Colombia: Editorial Norma, 1994. - - 349 p.
- Maynard, H. B. Manual de Ingeniería y Organización Industrial /H. B. Maynard.—Madrid: [s.n.], 1985. - -1894p.
- Matews, Don Q. Diseño de Sistemas de Información Administrativa/ Don Q. Matews. - - Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1996. - -214p.
- Martí Dalmaus, Francis. Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Tomado De: www.prevention-world.com, 6 de febrero del 2004.
- Martín Duza, Félix. La Seguridad del Trabajo en la Gestión de los Recursos Humanos. Tomado De: www.sicuriti.com, 6 de febrero del 2004.
- Martí Álvarez Carlos. Elaboración de un procedimiento para implantar un modelo de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo/ Carlos Álvarez Martí; Damaise Pérez, Tutor.—Trabajo de Diploma. UCF (Cf), 2002 - - 102h. : ilustr.
- Navarro Domínguez, Estelio Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la línea de Quesos Análogos de la Empresa de Productos Lácteos “Escambray”/ Estelio Navarro Domínguez; Roberto Santana Vizcaíno, Tutor.—Trabajo de Diploma. UCF (Cf), 2001 - - 97h. : ilustr.
- Nojander González, Clotilde. Riesgos laborales. Tomado De: <http://www.ictnet.Us/ICTNET/EX/>, 23 de marzo del 2002.



- Nojander Cuitar, Silvia. La prensa. Tomado De: www.aizabile.com , 23 de marzo del 2002.
- Ortiz Lavado, Axel. Integración de la seguridad, medio ambiente y calidad: Tendencia actual./ Axel Ortiz Lavado MAPFRE (Madrid). 19,(73): 13- 19, marzo 1999.
- _____. Hacia las OSHAS 18000. MAPFRE (Madrid). 20,(74): 14- 20, junio 2000.
- _____. Sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional. MAPFRE (Madrid). 21,(75): 15- 20, Diciembre 2000.
- Peppard, Joe. La esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios/ Joe Peppard, Phillip Rowland. - México: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, Mayo de1996. - -256p.
- Peter Abel. IBM PC Assembly Language and Programming./ Abel Peter - - United States of America: Prentice Hall. Diciembre de 1997- - 478p.
- Pérez Bilbao, Jesús. Productividad y seguridad en el trabajo. Tomado De: <http://universinformain/riesgos.htm>. , 17 de mayo del 2003.
- Rebón Ortiz, Fidel. Curso básico de prevención de riesgos laborales. Tomado De: www.securiti.com. 6 de febrero del 2004.
- Schroeder, R. Six Sigma Quality Improvement: What is Six Sigma and what are the important implications? I Congreso Mundial de Dirección de Producción / Operaciones (POM), Sevilla.
- _____. Seis Sigma en la Gestión Empresarial. Tomado De: www.sicuris.com, 6 de febrero del 2004.
- _____. Six Sigma. The breakthrough Management Strategy/ Harry Mikel, Richard Schoeder, Hill Mc Graw. - - United States of America: Prentice Hall, 2000 - - 321p.
- Serna, Luís. Seguridad y salud en el Trabajo. Tomado De: www.Jicosh.gr.je/english/jp , 6 de febrero del 2004.
- Simón, Pedro. Seguridad y salud en el Trabajo. Tomado De: www.Jisha.gr.je/english/jp, 6 de febrero del 2004
- Siegel, Signey. Estadística no paramétrica/ Signey Siegel. - - España: Trillas, marzo de 1974. - - 320p.

PRODUCTORA DE PIENSOS. Zona Industrial O'bourke. Km. 2 ½ .Cienfuegos
Ministerio de la Agricultura



Stallkwood, Clive. Gestión de la prevención seguridad, Madrid: MAPFRE (Madrid). 21,(75):
15- 20, 2000.

Teach Yourself Borland Delphi 4 in 21 days. Tomado De: <http://inprise.com/> , 25 de Marzo
del 2003.

Frequently Asked Questions Inc. Tomado De: <http://inprise.com/>, 25 de Marzo del 2003.



METODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CUESTIONARIO	ESTUDIAR UNA MUESTRA ELEVADA EN POCO TIEMPO. HOMOGENEIDAD (TODAS LAS PERSONAS SON PREGUNTADAS POR LO MISMO DE IGUAL FORMA). COMODIDAD EN LA CUMPLIMENTACIÓN. IMPLICA A LAS PERSONAS EN LOS RESULTADOS.	PUEDE EXIGIR DETERMINADOS REQUISITOS EN LAS PERSONAS QUE VAN A CONTESTAR. POSIBLE BAJA TASA DE RESPUESTAS, SOBRE TODO SI ES POR CORREO.
ENTREVISTAS	SE CONSIGUE INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE OTROS TEMAS. LAS PREGUNTAS CONFUSAS PUEDEN ACLARARSE. PERMITE CONocer QUE, COMO Y POR QUÉ LO HACE. SE OBTIENE INFORMACIÓN MUY INTERESANTE.	NECESITA DE EXPERIENCIA POR PARTE DEL ENTREVISTADOR. EMPLEA MUCHO TIEMPO.
OBSERVACIÓN DIRECTA	DATOS OBJETIVOS. ELEVADO NÚMERO DE DETALLES REGISTRADOS. FÁCIL VERIFICACIÓN DE DATOS.	REQUIERE MUCHO TIEMPO. ENTRENAMIENTO DEL OBSERVADOR. POSIBLE SUBJETIVIDAD DEL OBSERVADOR. NO SE PUEDE OBSERVAR LAS TAREAS MENOS FRECUENTES.
GRUPOS DE DISCUSIÓN	PERMITE CONTRASTAR OPINIONES. SE CONSIGUE UNA ACTITUD FAVORABLE AL HACER PARTÍCIPE AL PERSONAL. LA INFORMACIÓN ES RECOGIDA Y VERIFICADA.	REQUIERE DEMASIADO TIEMPO FUERA DEL TRABAJO REQUIERE PERSONAL ADIESTRADO. AUSENCIA DE DETALLES. POSIBLE DESAJUSTE DE LA REALIDAD DEL PUESTO. POSIBLE DIFICULTAD PARA LLEGAR A ACUERDOS.



PRODUCTORA DE PIENSOS. Zona Industrial O'bourke. Km. 2 ½ .Cienfuegos
Ministerio de la Agricultura

Tesis Titulo Ingeniería: Alexander Quintana García

ANÁLISIS DE
DOCUMENTOS

COMODIDAD.
LENGUAJE TÉCNICO.

FALTA DE REALIDAD DEL
PUESTO.
POSIBLES DESFASES.



ANEXO XVI

Encuesta de Perspectivas.

Encuesta:

Marque la pregunta que usted crea se ajuste de forma más conveniente para su cargo:

1. ¿Cómo usted percibe las posibilidades de superación?.

Excelente (3) _____	Regular.(-1) _____
Muy Bien (2) _____	Mal. (-2). _____
Bien. (1) _____	Deficiente. (-3) _____

2. ¿Cómo son las probabilidades de promoción?.

Excelente (3) _____	Regular.(-1) _____
Muy Bien. (2) _____	Mal. (-2). _____
Bien. (1) _____	Deficiente. (3) _____

3. ¿Cómo percibe las probabilidades de un aumento de salario?.

Excelente (3) _____	Regular.(-1) _____
Muy Bien. (2) _____	Mal. (-2) _____
Bien. (1) _____	Deficiente.(-3) _____



ANEXO XX

ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES.

Estimado compañera(o):

Estamos realizando un estudio acerca de la formación de obreros en la Empresa Agropecuaria Espartaco para lo cual solicitamos su cooperación y la seguridad de que su aporte contribuirá a un mejor desempeño y eficiencia en el centro donde usted labora: Esta encuesta tiene un carácter anónimo.

Le damos las gracias por su cooperación y participación y por el empeño que pondrá para dar respuestas más sinceras.

Edad: _____ Sexo: _____ Nivel Escolar: _____

1- ¿ Están definidas las funciones de su puesto de trabajo?
Si _____ No _____ A veces _____

2- ¿Considera usted que es necesaria la formación para el desempeño de su trabajo?
Si _____ No _____ A veces _____
¿Por qué?

3- ¿Cuáles de las siguientes vías considera Ud. más útil para elevar su grado de formación?
Cursos _____ Autopreparación _____ Entrenamiento _____.

4- ¿Cómo considera usted el actual proceso de evaluación en su área?
Bueno _____ Regular _____ Malo _____

5- ¿En el último proceso de evaluación del desempeño se tuvo en cuenta la superación?
Si _____ No _____

6- ¿Considera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe?
Si _____ No _____ A veces _____.
¿Por qué?

7- ¿Usted se supera. Está en función de su puesto de trabajo?
Si _____ No _____ A veces _____.

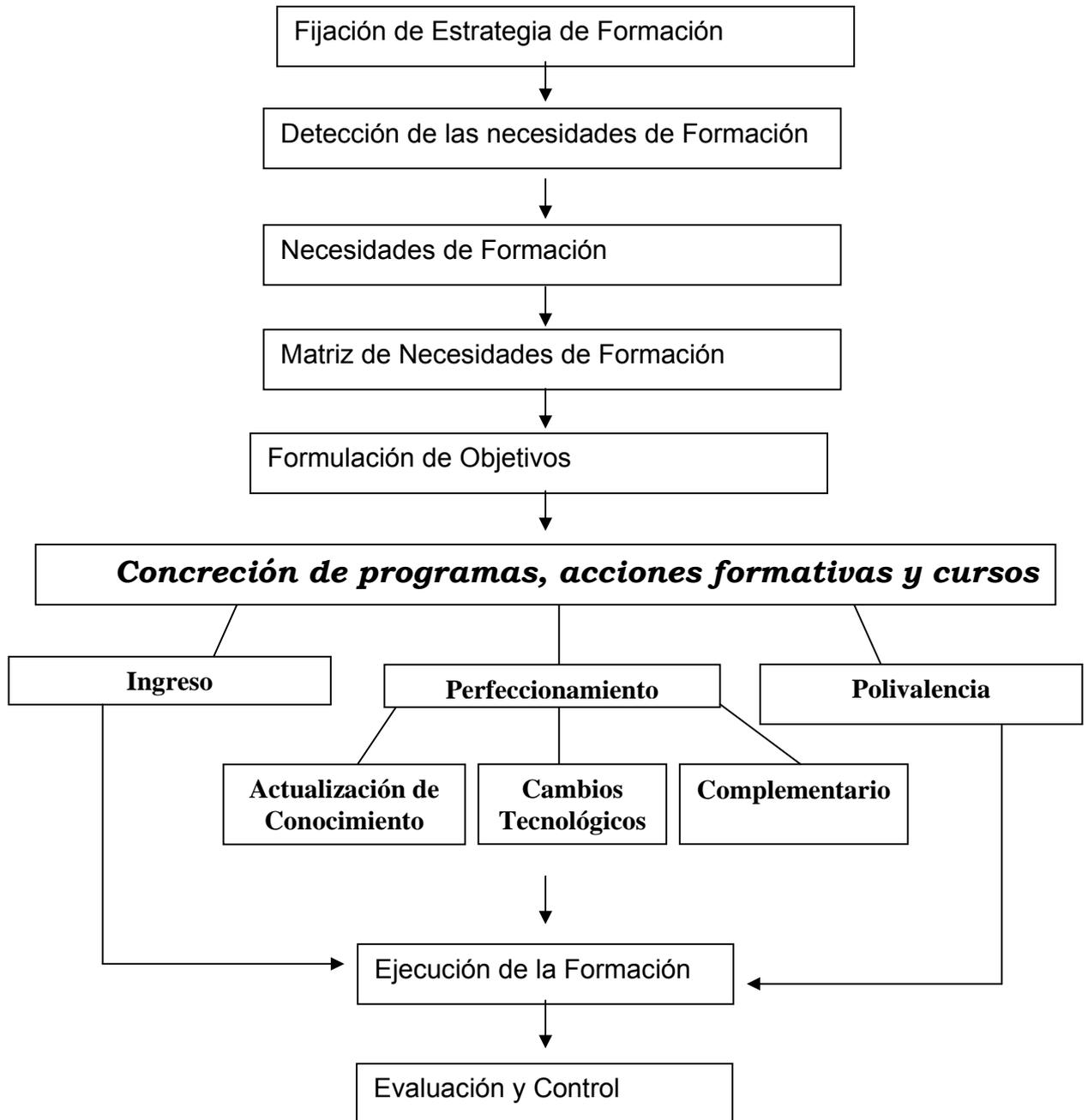
8- ¿Qué factor inciden más en su motivación hacia el trabajo?
_____ Estimulación.
_____ Capacitación.
_____ Condiciones de trabajo.

9- ¿La superación está en correspondencia con los objetivos de la Empresa?
Si _____ No _____ A veces _____

10- ¿Tiene definida el área donde labora objetivos de superación para todos sus trabajadores?
Si _____ No _____



Procedimiento de Gestión para la Formación de Operarios.





Anexo XXXII

Encuesta tipo para la evaluación de cursos.

Título del curso: _____.

Fecha: _____ Lugar: _____

1- La organización (duración, horario, condiciones del local, número de participantes, etcétera) se puede calificar a su juicio como:

Excelente _____ Bien _____ Regular _____ Mal _____

2- La actuación de cada profesor referida a la preparación de la clase, dirección y desarrollo de las mismas, capacidad pedagógica, se valora:

	Excelente	Bien	Regular	Mal.
Profesor 1	_____	_____	_____	_____.
Profesor 2	_____	_____	_____	_____.

3- Valore a continuación el temario (al margen de su mejor o peor desarrollo por parte del profesor) y la documentación entregada:

	Excelente	Bien	Regular	Mal.
Documentación	_____	_____	_____	_____.
Temario	_____	_____	_____	_____.

Si se desea amplíe su repuesta indicando por ejemplo, qué temas suprimirías o incluirías en futuras ediciones del curso.

En general, ¿ Cree que le ha sido útil?. ¿ Le ha compensado el tiempo dedicado al curso?.

Mucho _____ Suficiente _____ Algo _____ Nada _____.

4- Los objetivos del curso fueron básicamente los siguientes:

a) Dominar _____.

b) Adquirir _____.

¿En qué Por ciento , según su opinión se alcanzaron dichos objetivos?.

Más del 80% _____ 80- 50% _____ 50- 25% _____

_____. Menos del 25%



Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	57,12
	Excluded(a)	77	42.3
	Total	182	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,832	,770	7



Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Estan definidas las funciones de su puesto de trabajo	1,37	,485	95
Cuáles de las siguientes vías considera Usted más útil para elevar su grado de formación	1,71	,770	95
Concidera usted el actual proceso de evaluación en su área	2,07	,733	95
Cocidera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe	1,75	,771	95
Usted se supera	2,56	,710	95
Qué factor inciden más en la motivación hacia el trabajo	1,80	,894	95
La superación está en correspondencia con los objetivos de la empresa	2,37	,800	95

ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity

			Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People			76,051	94	,809		
Within People	Between Items		97,041	6	16,173	31,351	,000
	Residual	Nonadditiv y Balance	,025(a)	1	,025	,048	,326
		Total	290,935	563	,517		
	Total		290,959	564	,516		
Total			388,000	570	,681		
			464,051	664	,699		

Grand Mean = 1,95

a Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = ,908.



Estan definidas las funciones de su puesto de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	60	33,0	63,2	63,2
	no	35	19,2	36,8	100,0
	Total	95	52,2	100,0	
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		

Concidera usted que es necesaria la formación para el desempeño de su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	95	52,2	100,0	100,0
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		

Cuáles de las siguientes vías concidera Usted más útil para elevar su grado de formación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cursos	46	25,3	48,4	48,4
	Autopreparación	31	17,0	32,6	81,1
	Entrenamiento	18	9,9	18,9	100,0
	Total	95	52,2	100,0	
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		

Concidera usted el actual proceso de evaluación en su área

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bueno	22	12,1	23,2	23,2
	malo	44	24,2	46,3	69,5
	regular	29	15,9	30,5	100,0
	Total	95	52,2	100,0	
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		



En el último proceso de evaluación del desempeño se tuvo en cuenta la superación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	95	52,2	100,0	100,0
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		

Cocidera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	43	23,6	45,3	45,3
	no	33	18,1	34,7	80,0
	a veces	19	10,4	20,0	100,0
	Total	95	52,2	100,0	
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		

Usted se supera

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	12	6,6	12,6	12,6
	no	18	9,9	18,9	31,6
	a veces	65	35,7	68,4	100,0
	Total	95	52,2	100,0	
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		

Qué factor inciden más en la motivación hacia el trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estimulación	49	26,9	51,6	51,6
	Capacitación	16	8,8	16,8	68,4
	Condiciones de trabajo	30	16,5	31,6	100,0
	Total	95	52,2	100,0	
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		



La superación está en correspondencia con los objetivos de la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	19	10,4	20,0	20,0
	no	22	12,1	23,2	43,2
	a veces	54	29,7	56,8	100,0
	Total	95	52,2	100,0	
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		

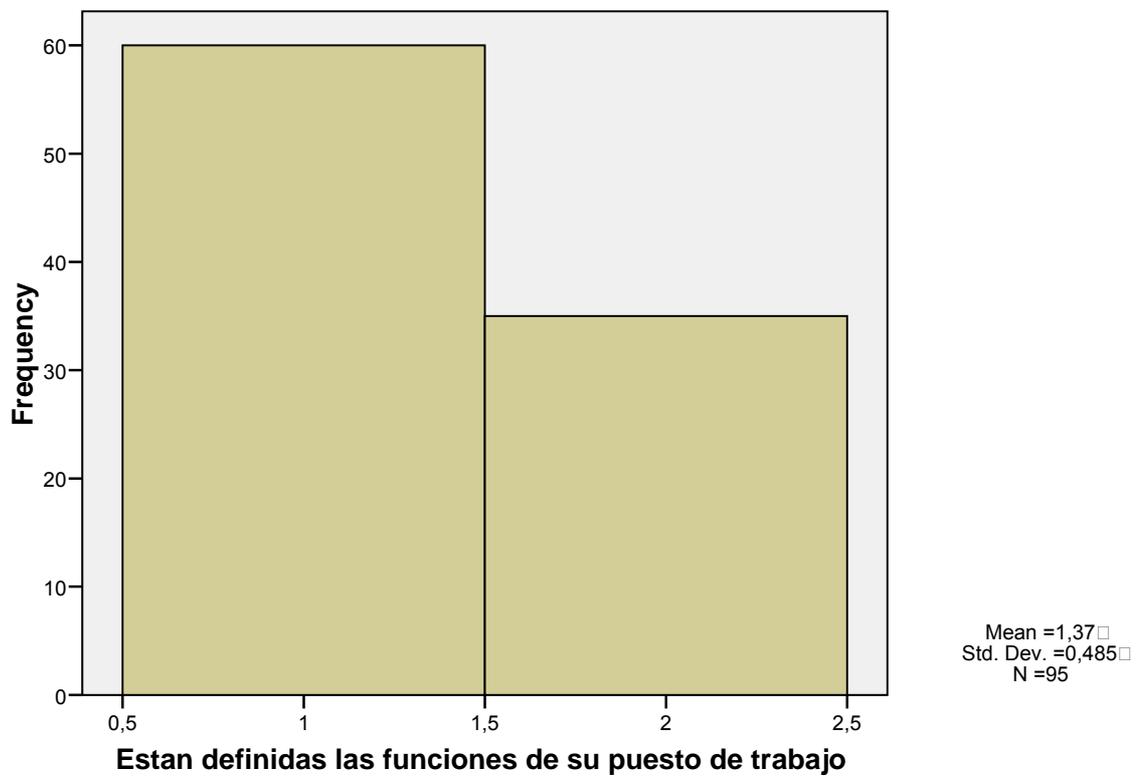
Tiene definida el área donde se labora objetivos de superación para todos los trabajadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	95	52,2	100,0	100,0
Missing	System	87	47,8		
Total		182	100,0		



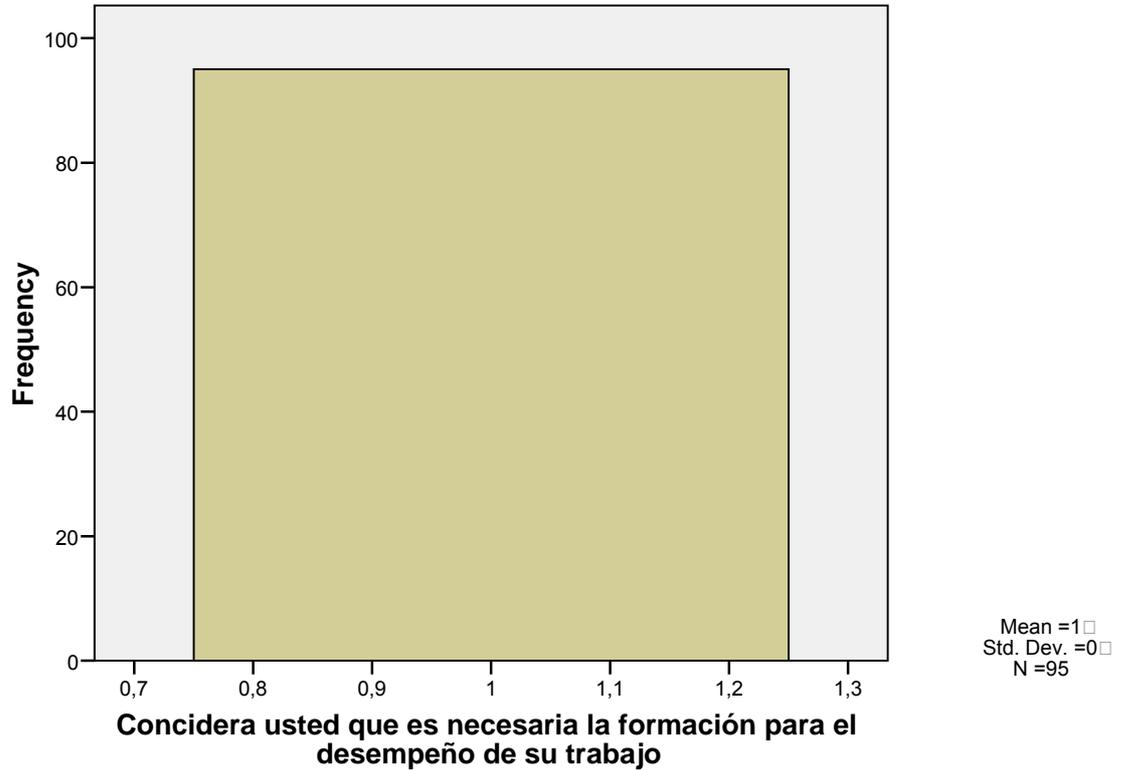
Histograma

Estan definidas las funciones de su puesto de trabajo



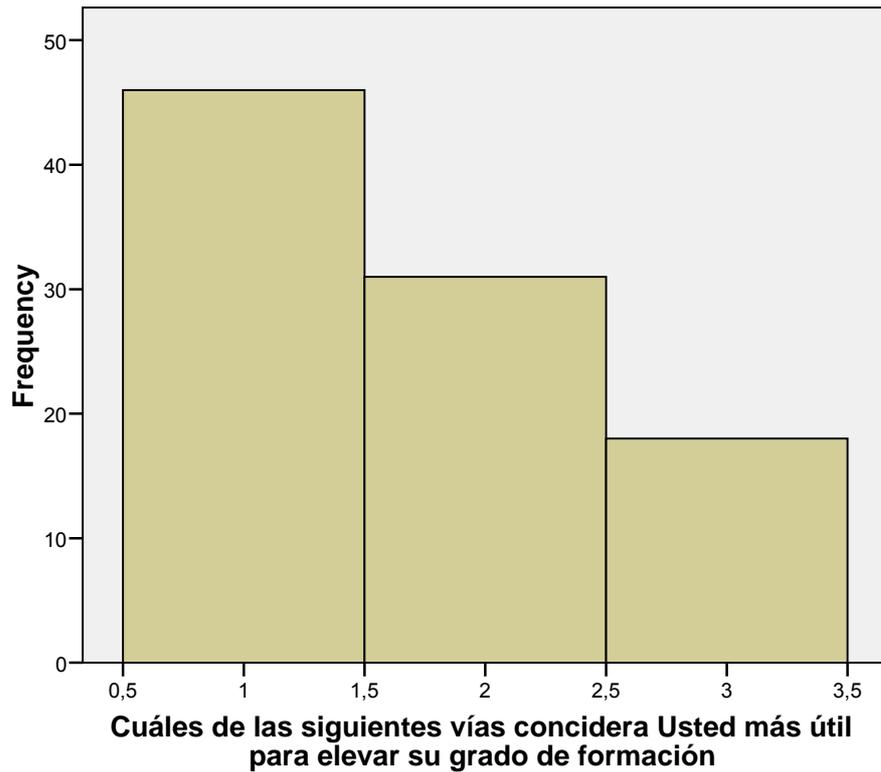


Concidera usted que es necesaria la formación para el desempeño de su trabajo



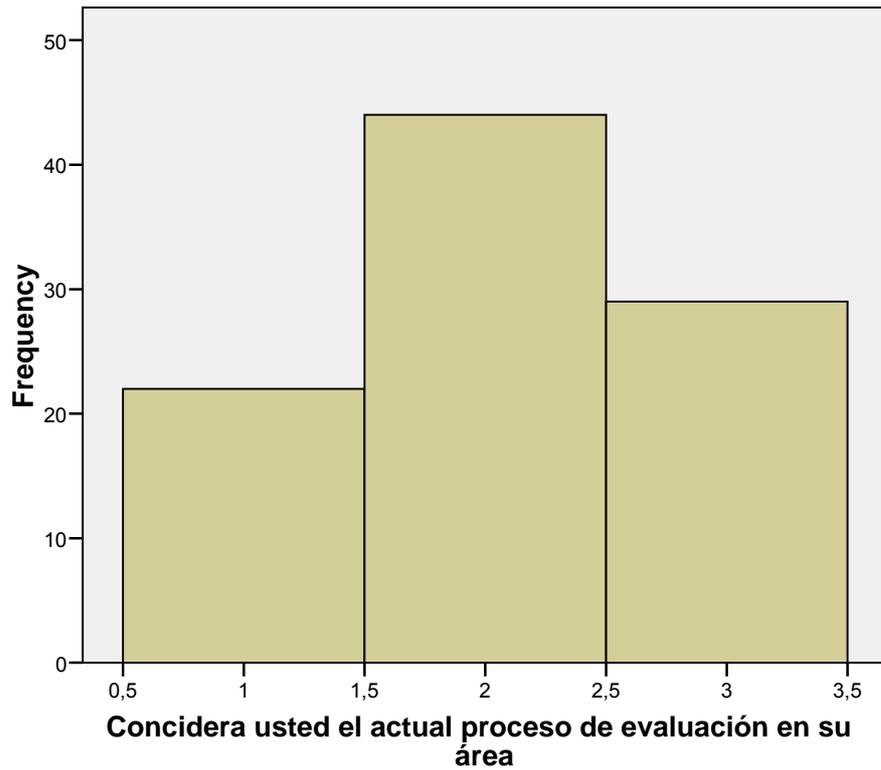


Cuáles de las siguientes vías considera Usted más útil para elevar su grado de formación





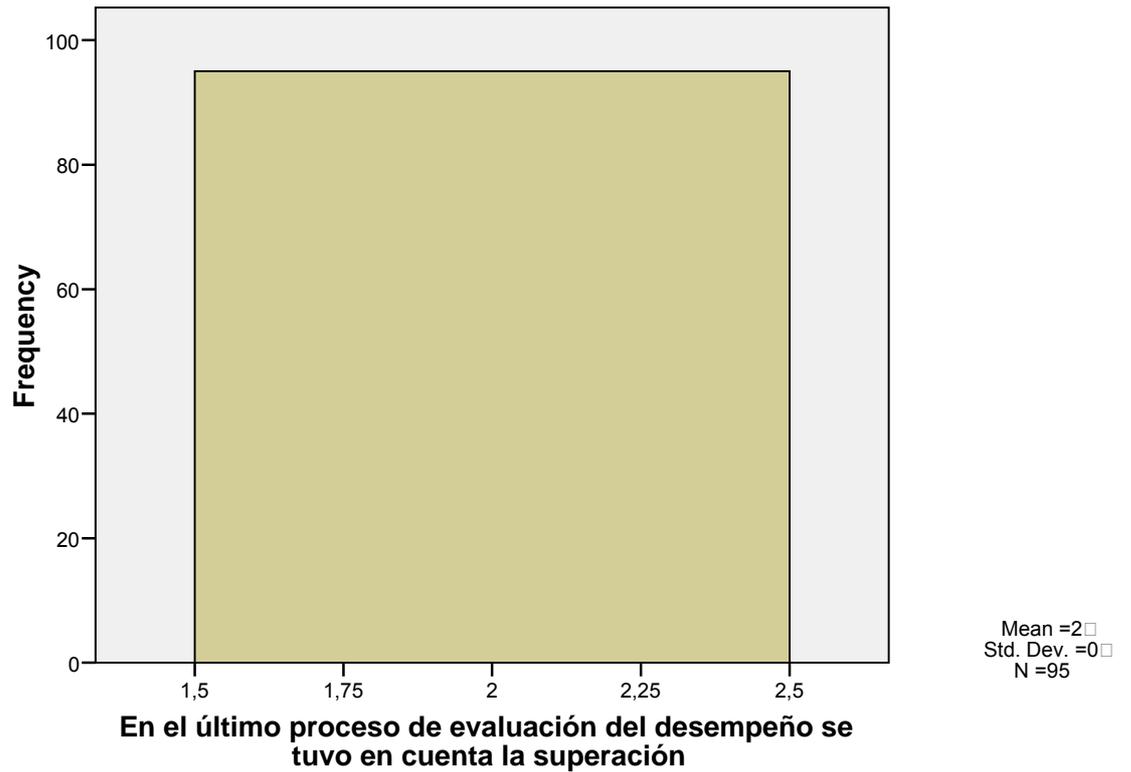
Concidera usted el actual proceso de evaluación en su área



Mean =2,07
Std. Dev. =0,733
N =95

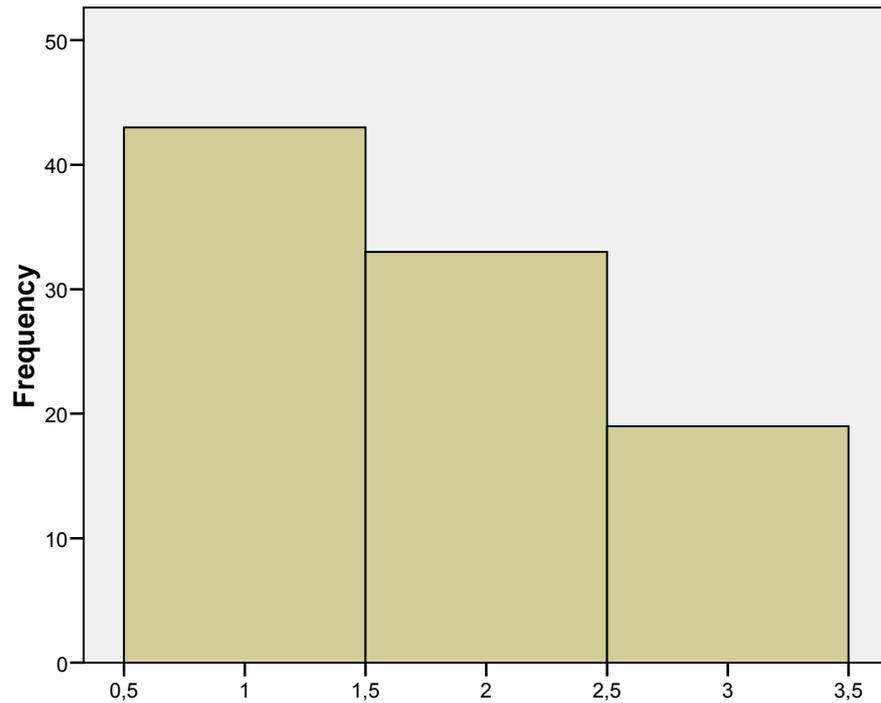


En el último proceso de evaluación del desempeño se tuvo en cuenta la superación





Cocidera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe

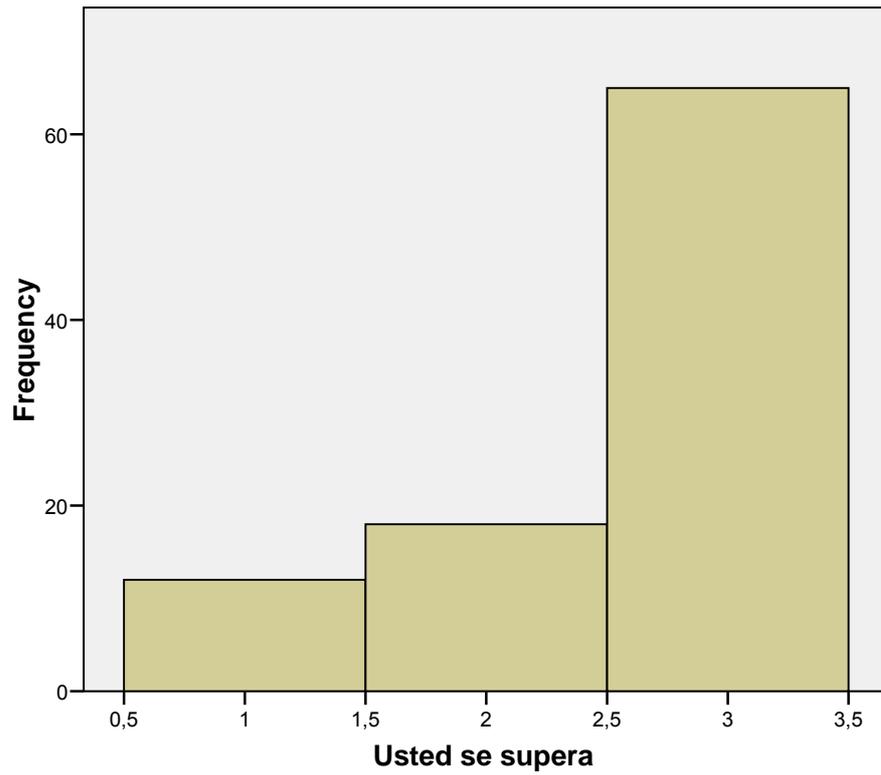


Mean =1,75
Std. Dev. =0,771
N =95

Cocidera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe



Usted se supera



Mean =2,56
Std. Dev. =0,71
N =95

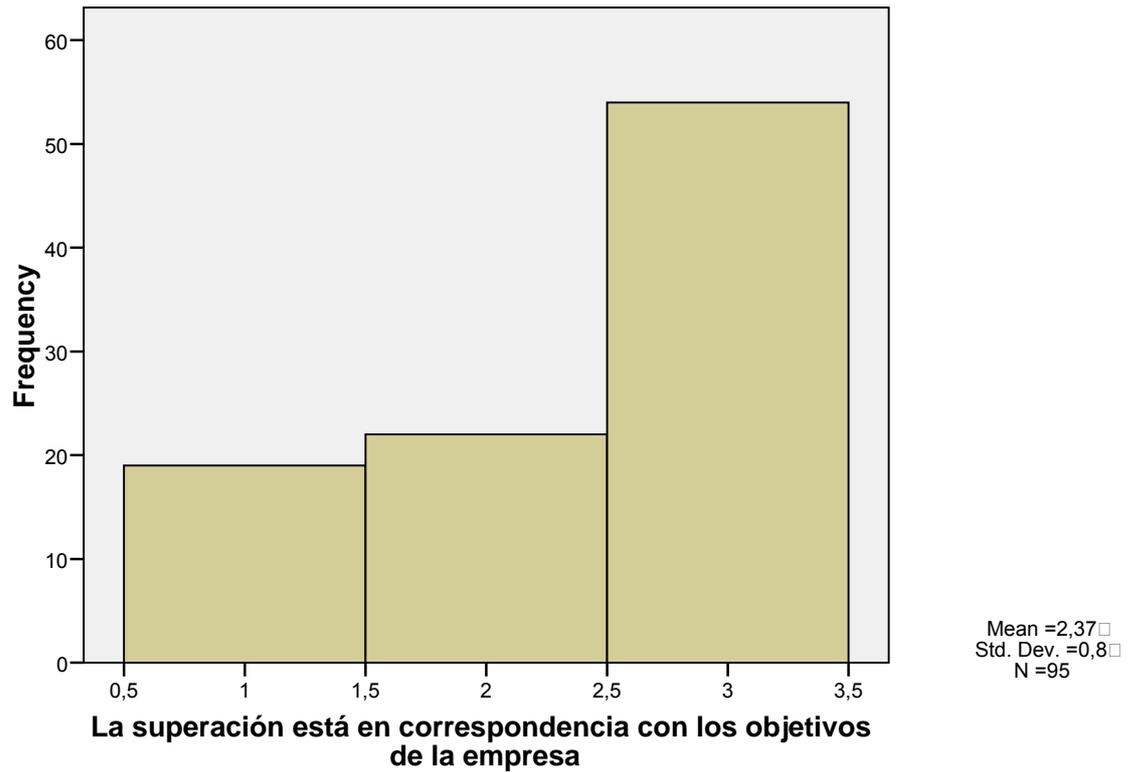


Qué factor inciden más en la motivación hacia el trabajo





La superación está en correspondencia con los objetivos de la empresa





Tiene definida el área donde se labora objetivos de superación para todos los trabajadores

