

Universidad de Cienfuegos
"Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**TITULO: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL
ADIESTRAMIENTO LABORAL A LOS RECIÉN
GRADUADOS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA
ESPARTACO**

Trabajo de Diploma para optar por el Título de Ingeniería Industrial.

Autor:

Joel Cabrera Guzmán

Tutor:

Ing. Ketty Carrandi Acosta

Cienfuegos 2009

"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

Pensamiento.

Somos un montón de países con intereses comunes, ansias de progreso y desarrollo, somos inmensa mayoría en casi todas las instituciones internacionales, y tengan la seguridad de que se avanza en el tema de conciencia sobre el destino que nos están reservando.

Hay que trabajar, persuadir, luchar y preservar. Jamás desalentarse.

Fidel Castro Ruz

Agradecimientos

1 A mi familia que con un esfuerzo inagotable ha influido positivamente en todas mis decisiones, así como haciéndome ver la necesidad impetuosa de realizarse como ser humano.

2 A todos los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Espartaco y de la dirección de trabajo municipal de Palmira cuyos servicios fueron determinantes en la culminación de este trabajo.

3 A mi tutor por sus atenciones y apoyo los cuales fueron determinantes en el desarrollo y culminación de esta investigación.

4 De forma general a todos los profesores que de una u otra forma me brindaron su apoyo contribuyendo a mi desarrollo profesional.

*A todos, **MUCHAS GRACIAS.***

Resumen

El presente trabajo realizado en la Empresa Agropecuaria Espartaco, se traza como objetivo general desarrollar un procedimiento de adiestramiento laboral que facilite una mayor estabilidad y preparación en los recién graduados para lograr mejores resultados en esta actividad.

Para el desarrollo del trabajo fue necesario aplicar una serie de técnicas de recopilación de datos tales como: encuestas, entrevistas, revisión de documentos, observación directa, pruebas estadísticas, herramientas como el diagrama SIPOC, cumpliendo con lo establecido en las resoluciones vigentes.

Con el objetivo de lograr que el diseño de investigación cumpla con los requerimientos establecidos en la entidad, se realizó un análisis bibliográfico para obtener una mayor información sobre el tema que permitieron mejorar los procedimientos y métodos existentes.

Después de haber realizado el diseño del procedimiento del adiestramiento laboral es responsabilidad de la dirección de la Empresa y del área de recursos humanos velar por el cumplimiento de lo que se expone en el mismo. Con el fin de mejorar los resultados en esta actividad.

Índice

Introducción	6
CAPITULO I. MARCO TEORICO.	8
1.1 Generalidades sobre la Gestión de los Recursos Humanos	8
1.2 Gestión de procesos.	10
1.2.1 Mapeo de procesos.	12
1.3 Adiestramiento laboral. Su evolución.	13
1.4- Norma Cubana. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	17
Capitulo II Caracterización de la Empresa. Análisis de la situación actual.	20
2.1 Caracterización de la empresa	20
2.2 Caracterización de la fuerza de trabajo.....	26
2.3 Situación actual del adiestramiento laboral	27
Capitulo III. Procedimiento para el adiestramiento laboral a los recién graduados....	34
Conclusiones.	44
Recomendaciones.	45
Bibliografía	46
Anexos	48

Introducción

En un entorno en permanente cambio, caracterizado por la competitividad creciente, la globalización y el rápido desarrollo tecnológico, cabe preguntarse que sistemas se pueden utilizar para identificar y atraer el talento a las organizaciones. En efecto hoy día ya no resulta novedoso afirmar que en este contexto en continuo cambio, el talento humano ha pasado a ser el activo más importante de las empresas.

El papel preponderante del capital humano su protagonismo e impacto en todos los procesos hace que su tratamiento demande una atención especial en el orden empresarial y social en sentido general.

La preparación del hombre, no solo para desempeñar su papel actual, sino para asimilar los procesos de cambio con la celeridad que caracteriza el desarrollo y la innovación tecnológica, forma parte de los programas estratégicos mas depurados de las organizaciones modernas. Es preciso lograr una mayor eficiencia en los procesos de formación y desarrollo del capital humano, haciendo posible materializar sus resultados en plazas cada vez más inmediatas. Se va hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden.

Lo anterior implica y justifica la necesidad de diseñar un procedimiento de adiestramiento laboral en la empresa para tratar de que estos ingenieros y técnicos recién graduados permanezcan con nosotros para elevar nuestra fuerza calificada, y nuestros resultados.

Se formaliza la investigación a través del planteamiento del siguiente problema científico: No existe un procedimiento para el adiestramiento en la organización que permita lograr una mayor estabilidad y preparación de los recién graduados.

Actualmente la organización objeto de estudio no cuenta con buenos resultados en esta actividad, lo que constituye una limitante en el desarrollo del recién graduado y en su desempeño como futuro trabajador. Las consideraciones anteriores, unidas a la revisión y análisis de la bibliografía especializada, así como las consultas a otras fuentes que permitieron estructurar el marco teórico de la presente investigación, desarrollada en la Empresa Agropecuaria Espartaco, condujeron a la formulación de la siguiente hipótesis.

Hipótesis de investigación:

Mediante el diseño de un procedimiento para el adiestramiento laboral en la organización es posible lograr una mayor estabilidad y preparación de los recién graduados.

Como consecuencia de todo lo expuesto anteriormente el objetivo general que se planteó en el desarrollo de esta investigación es el siguiente:

Objetivo General:

1- Desarrollar un procedimiento de adiestramiento laboral que facilite una mayor estabilidad y preparación en los recién graduados.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un marco teórico – referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada, así como otras fuentes referenciales sobre la temática objeto de estudio.
2. Analizar la situación actual del adiestramiento laboral en la Empresa Agropecuaria Espartaco.
3. Diseñar un procedimiento para el adiestramiento laboral en la Empresa.

En el primer capítulo del trabajo se realizó un análisis bibliográfico con el objetivo de obtener una mayor información principalmente sobre la bibliografía referente al adiestramiento laboral de los recién graduados. En el segundo capítulo se realizó una breve caracterización del objeto de estudio y un análisis de la situación actual del adiestramiento en la organización. En el tercer y último capítulo se diseñó un procedimiento para el adiestramiento laboral con el objetivo de facilitar una mayor estabilidad y preparación en los recién graduados en la empresa agropecuaria Espartaco, tomando como punto de partida los resultados obtenidos en el análisis del capítulo anterior cumpliendo con las resoluciones vigentes.

Además se formulan las conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles y anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo del trabajo. Por último aparece registrada una amplia y actualizada bibliografía.

CAPITULO I. MARCO TEORICO.

1.1 Generalidades sobre la Gestión de los Recursos Humanos

El factor humano constituye el elemento esencial que compone todos los subsistemas de una empresa; sin embargo, era considerado como uno más de los factores productivos, cuya principal e incluso única motivación era económica.

Esta concepción fue rebasada por las aportaciones de la escuela de relaciones humanas, considerada como la precursora del actual planteamiento de los Recursos Humanos (RH), cuyo objeto de especial atención fueron los aspectos relacionados con la motivación, el liderazgo y la participación.

La época del taylorismo, que confiaba los resultados principalmente al método de trabajo, ha pasado, hoy hay que confiar en el hombre y basar la estrategia de trabajo en la capacidad individual y en la sinergia colectiva del equipo humano.

Esta transformación tan profunda supone la necesidad de que los directivos se planteen el desarrollo de los recursos humanos como una de sus labores prioritarias. Comienza a realizarse un cambio en la lógica dominante de la sociedad industrial, se invierte la relación cantidad-calidad y se aprecian los recursos humanos como un recurso escaso que hay que optimizar, para un sistema basado en la alta tecnología y los servicios.

Adiempo en el Congreso Mundial sobre RH, celebrado en Madrid en 1992, Cuesta Santos [1997], refiriéndose a la importancia conferida a los RH destacó los rasgos de las empresas emergentes de la década de 1990, que hoy se mantienen como tendencia a lograr para el éxito o la sobrevivencia en esta época altamente competitiva, cambiante e imprevisible.

Los enfoques sintético, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la Dirección clásica o Administración de Personal (AP).

Son muchos autores los que definen la GRH y la misma para algunos comprende "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización" (Beer 1992), y significa además conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable

(Chiavenato, 1995). Todos de una forma u otra expresan una concepción sistémica de las acciones a desarrollar en una organización.

La GRH se proyecta por tanto desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración de personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la GRH es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

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

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa y merece el esfuerzo conjunto hacia una función integral y no de un departamento o área específica. Esto determina su carácter proactivo y multidisciplinario pues, necesariamente en ella, intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo. La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Es importante señalar que no existen principios ni leyes universales para la GRH. La palabra contingencia es algo incierto o eventual, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción sobre el hombre, la naturaleza y sobre todo, de la cantidad de recursos humanos disponibles.

Basadas en estas características, las actividades claves de GRH han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes (Cuesta 2000), donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo logísticos que decidirán la efectividad de la GRH. Entre estas actividades se pueden citar: el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, que destacan el valor de la Ergonomía Organizativa para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría. Todos esos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GRH con enfoque de proceso.

1.2 Gestión de procesos.

¿Que es un proceso?

Un proceso de empresa ya sea de manufactura o de servicio o ambas es la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes). Juran (2001).

Conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Hammer.

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo. Harrington.

Cualquier cosa que transforme, transfiera o simplemente vigile el insumo y lo entregue como producto. Peppard.

Serie de actividades relacionadas entre si, que convierten insumos en productos cambiando el estado de las entidades de negocio pertinentes. Manganeli.

Proceso se define según la ISO 9000:2000 como "toda actividad que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida."

Según la Asociación Americana de la Calidad (ASQ) un proceso no es más que: un grupo o serie de actividades y tareas relacionadas lógicamente, envolviendo personas, procedimientos, máquinas, equipos y documentos necesarios para intercambiar materiales y/o información dentro de las especificaciones de salida de un producto, servicio o información.

Según FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos) un proceso no es más que: un conjunto de actividades que recibe una o más "entradas", genera valor añadido y suministra un producto o servicio a un cliente, externo o interno.

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:

- ✓ Se pueden describir las entradas y las salidas.
- ✓ El Proceso cruza uno o varios límites de áreas o departamentos organizativos funcionales.
- ✓ Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- ✓ Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "que", no al "como".

- ✓ El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

¿Por qué la gestión por procesos?

Porque las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Se va hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde, desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial. La Gestión de o por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

El entorno dinámico en el que se mueve actualmente cualquier organización se encuentra caracterizado fundamentalmente por lo que ha sido llamado las "SEIS C" (6C): Cambio, Complejidad, Clientes (peticiones de estos, aspecto prioritario a tener en cuenta por la organización), Competencia (presión que ésta ejerce), Costes (impacto de estos e incidencia sobre la salud financiera de la organización) y Condicionantes. Todas tienen un gran impacto sobre la capacidad de la organización para cumplir con sus metas y objetivos declarados. Tradicionalmente, las organizaciones habían respondido a estos factores con nuevos productos y servicios y rara vez habían introducido cambios en los procesos de apoyo a los nuevos productos y servicios.

Una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de las entradas (Inputs) serán generadas por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos. Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a los efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

1.2.1 Mapeo de procesos.

Una herramienta indispensable en la reingeniería de procesos es el trazado de mapas de procesos, llamado de manera más común mapeo de procesos, o simplemente mapeo. La realineación competitiva mediante la identificación y explotación de los puntos de innovación radical se logra rediseñando los procesos principales. Esto, a su vez, requiere una amplia comprensión de las actividades que constituyen los procesos principales y los procesos los apoyan, en función de su propósito, puntos de disparo, entradas y salidas e influencias limitantes. Esta comprensión se puede lograr mejor con el "mapeo", "modelación" y luego la medición de los procesos mediante el uso de varias técnicas que se han desarrollado y refinado con los años.

El mapeo de procesos tiene sus raíces en varias áreas Schroeder, R. [2002]:

- Estudios de trabajo en fábricas, en los que los ingenieros industriales buscan (mediante el uso de métodos científicos de observación, recolección de datos y análisis) hacer el trabajo más productivo.
- Estudios de organización y métodos, en los que las operaciones de una oficina se analizan para lograr una carga uniforme y la eficiente utilización del tiempo ocupado en labores administrativas.
- Control de procesos, en los que las características dinámicas de las plantas de producción se analizan como la base para recopilar información y luego utilizarla para controlar la producción ajustando los insumos.
- Simulación de procesos, donde los procesos complejos como, por ejemplo, reactores nucleares, plantas químicas o plantas altamente automatizadas en la industria de la ingeniería se modelan en computadoras o por otros medios para probar su respuesta a una amplia variedad de condiciones de operación.
- Modelación de negocios, en el que, como ayuda para la planificación corporativa, se predicen los resultados del negocio en una simulación que se vale de técnicas de modelado

matemático y estadístico para entender el impacto de las influencias principales tales como precio, volumen, capacidad y costos de insumo.

- Ingeniería y análisis de sistemas, en los que se utilizan diagramas de flujo para definir la operación de los procedimientos en los que se pretende utilizar computadoras y equipo de telecomunicaciones para afectar a algunos o todos los procesos.

Es justo reconocer que el origen de la mayoría de estas técnicas se puede atribuir al estadounidense F.W.Taylor, quien comenzó a estudiar los mejores métodos de realizar trabajo en Midvale Steel Works en 1880. Aunque el hombre siempre ha buscado maneras más fáciles y mejores de hacer las cosas, el énfasis original se enfocó más en diseño de equipo o mecanismos nuevos para ahorrar trabajo. Con el arribo de Taylor valió la pena estudiar la manera que los hombres (y no las máquinas) podían mejorar la forma de trabajar. Este legado está con nosotros hoy en día, aunque el énfasis en rediseño es comenzar con los límites de un proceso y mirar cómo todos los elementos (personas, máquinas, organizaciones e infraestructura de apoyo) deben ser reconfigurados para alcanzar altos niveles de desempeño.

1.3 Adiestramiento laboral. Su evolución.

¿Qué es el adiestramiento y el ambiente de trabajo dentro de una organización?

Adiestramiento:

Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal. El adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

El Adiestramiento Laboral es el modo de formación que posibilita al recién graduado su adaptación laboral y preparación complementaria para consolidar y desarrollar los conocimientos adquiridos y el desarrollo de habilidades prácticas que le permiten estar preparados para asumir un cargo determinado en la entidad laboral donde fue asignado. Resolución 9/2007

El adiestramiento laboral (NC: 3000)

Es la formación que posibilita la integración laboral y la preparación complementaria de los graduados de técnico medio, de la educación técnico profesional y de la educación Superior, para el afianzamiento de los conocimientos adquiridos y el desarrollo práctico de habilidades y destrezas que le permitan asumir con eficiencia y eficacia los cargos en que son ubicados en las organizaciones.

Ambiente Laboral

El Ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes. Diversas empresas, están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos. Más allá de programas específicos, el área de Ambiente Laboral incluye la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

El cumplimiento del servicio social y el adiestramiento laboral de los recién graduados de técnicos medios y universitarios en los últimos años, han presentado dificultades que requieren de urgente solución.

Se consideran recién graduados en adiestramiento laboral a los que se incorporan a una entidad, procedentes de:

- los cursos regulares diurnos de la Educación Superior, que son asignados por el plan de distribución centralizada de técnicos de nivel superior aprobado por el organismo competente, a partir de las necesidades presentadas por las entidades laborales;
- los cursos regulares diurnos de la Educación Técnica Profesional, que son asignados por el plan de distribución de técnicos medios aprobado por los consejos de la Administración provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud y ejecutado por las direcciones de Trabajo provinciales y del mencionado Municipio Especial, respectivamente;
- los cursos para trabajadores y cursos de las diferentes modalidades de la Educación Superior y de la Educación Técnica Profesional, que al graduarse tienen vínculo laboral con una entidad y que la dirección de esta determina, asesorada por el Comité de Ingreso, u órgano constituido en la entidad para determinar el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, según el caso, que estos no poseen los conocimientos y habilidades prácticas para el cargo que aspiran a desempeñar;
- los cursos de las diferentes modalidades que se imparten en la Educación Superior y que al graduarse no tienen vínculo laboral con ninguna entidad.

Establecido en 1973 mediante la Ley No. 1254, el servicio social instituye el deber de los graduados universitarios y de técnicos medios de servir a la sociedad durante los tres primeros años de su vida laboral, en el lugar que el Estado determine a partir de sus planes y prioridades de desarrollo, e incluye dentro de este período el adiestramiento laboral como medio de preparación para ocupar posteriormente determinado puesto de trabajo.

Cumplir el servicio social no es una opción, sino un deber y una obligación de los egresados con la sociedad que los formó.

Hay dos problemas que influyen de forma negativa: uno es el desconocimiento de las regulaciones que tienen los recién graduados y, por lo tanto, o violan o no cumplen lo establecido; y el otro, que hay administraciones que incumplen lo dispuesto.

El recién graduado es asignado a entidades específicas de los organismos, a solicitud de estos, y, en caso necesario, es permitido realizar cambios de un colectivo a otro dentro del propio organismo, lo cual se ha de informar a la dirección de Trabajo.

Además, los directivos deben tener luz larga y pedir al recién graduado, evaluando que en el futuro algún trabajador se pueda jubilar, o se trate de puestos de trabajo en los cuales fluctúen las personas y se desconoce en qué momento exacto esto ocurrirá, o hayan perspectivas de ampliar sus volúmenes de producción o servicios y van a necesitar personas calificadas para enfrentar esta situación”.

A lo largo de los años los recién graduados ya sean técnicos medios o universitarios han sido la principal fuente de ingreso de fuerza calificada en nuestro país y es obligación de cada entidad complementar la formación de estos jóvenes. Innumerables han sido las resoluciones dictadas por MTSS debido a las deficiencias presentadas en esta actividad y aunque se han logrado grandes avances es mucho el trabajo que nos falta por hacer.

El objetivo general del adiestramiento laboral de los recién graduados es el de complementar su formación técnica y laboral y ofrecerles todas las posibilidades para su mejor desempeño profesional e integración al colectivo de trabajo. Para ello las administraciones de las entidades laborales, con respecto a los recién graduados deben:

- garantizar su formación integral como trabajador, mediante la identificación con el objeto empresarial, las proyecciones estratégicas, y los objetivos de trabajo de la entidad laboral y el vínculo con el colectivo de trabajadores que la integra, así como la formación de valores éticos y morales;

- asegurar su participación en actividades de postgrado, así como en cursos, seminarios, conferencias y otras actividades relacionadas con el perfil del cargo para el que se están adiestrando;
- complementar su formación con actividades prácticas relacionadas con su perfil profesional, que le permiten desempeñar el cargo para el cual se adiestra;
- desarrollar una motivación adecuada hacia el trabajo, a partir de una política sistemática de preparación, atención y estimulación;
- conocer las cualidades, posibilidades y perspectivas del recién graduado, para su ubicación definitiva en un cargo determinado.

¿Cuál es el tiempo de duración del adiestramiento laboral?

El cumplimiento del tiempo de adiestramiento laboral comienza a contarse a partir de la incorporación al trabajo del recién graduado en la entidad a la que fue asignado y está en correspondencia con el grado de complejidad del cargo para el que se prepara y de los objetivos que se definen en el plan individual que se le confecciona, siendo su tiempo de duración de:

- Hasta 2 años, para los recién graduados que se preparan para ocupar cargos en la categoría de técnicos. En este caso, si durante la ejecución del adiestramiento laboral y como resultado del desempeño mostrado por el recién graduado, se determina a través de las evaluaciones trimestrales realizadas, que cumple satisfactoriamente los objetivos propuestos, una vez transcurrido el primer año de su adiestramiento y realizada la evaluación de ese periodo, el jefe de la entidad, asesorado por el Comité de Ingreso u órgano constituido en la entidad para evaluar el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de los trabajadores, puede dar por concluido el adiestramiento laboral y, como reconocimiento y estímulo, pasarlo a ocupar un cargo de dicha categoría ocupacional, para lo que se debe realizar la evaluación final del cumplimiento del plan individual de adiestramiento.
- Hasta 1 año, para los recién graduados que se preparan para ocupar cargos de las categorías ocupacionales de trabajadores administrativos, de servicios y operarios. En estos casos, si durante la ejecución del plan individual y como resultado del desempeño mostrado por el recién graduado se determina, a través de las evaluaciones trimestrales, que cumple satisfactoriamente los objetivos propuestos, una vez transcurridos los primeros 6 meses del adiestramiento y realizada una evaluación de ese periodo, el jefe de la entidad, asesorado por el Comité de Ingreso u órgano constituido en la entidad para evaluar el ingreso permanencia, promoción e incorporación a cursos de los trabajadores, puede dar por concluido el adiestramiento laboral y, como reconocimiento y estímulo, pasarlo a ocupar un cargo de estas categorías ocupacionales, para lo que se debe realizar la evaluación final del plan de adiestramiento.

En las entidades laborales que por sus condiciones y características de la producción o los servicios que realizan se exigen requisitos profesionales adicionales para el desempeño de los cargos para los que se preparan los recién graduados, como son los idiomas extranjeros y las tecnologías de la informática, tienen que incluirse en el Plan que se les elabora, las acciones de capacitación que les permiten prepararse para alcanzar dichos requisitos al término de su adiestramiento laboral.

Cuando el recién graduado ha desarrollado sus prácticas laborales en la entidad a la que se asigna, el contenido y duración de las etapas de presentación y orientación inicial; y de preparación general se ajustan, influyendo esto en la disminución del tiempo máximo establecido para el plan de adiestramiento, en correspondencia con la categoría ocupacional del cargo para el que se prepara.

Los recién graduados pueden ocupar cargos de dirección a nivel de base, de personal designado o de funcionarios, por necesidades de la producción o los servicios, después de transcurrido un año de adiestramiento laboral, debiendo contar para ello con una evaluación final satisfactoria del cumplimiento del Plan al momento de su designación, así como haber recibido la preparación requerida para el desempeño del cargo a ocupar.

1.4- Norma Cubana. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. La gestión de capital humano debe ser aplicada de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas de la serie NC-3000, 3001,3002.

Capacitación: Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Capital humano: conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portadas por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Desarrollo del capital humano: proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

Desempeño laboral superior: rendimiento laboral y la actuación del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificados con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Reclutamiento: proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

Selección e integración: capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

Sistema de gestión integrada de capital humano: sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y extrema con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Evaluación del desempeño: medición sistemática del grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

- Comprende la evaluación idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

Planificación del capital humano: conjunto de actividades del proceso que permiten prever escenarios, evaluar determinadas situaciones, manejar los costos, seleccionar recursos, determinar las etapas y medios, documentar las propuestas y elaborar planes que llevan a la organización a disponer del capital humano necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Capítulo II Caracterización de la Empresa. Análisis de la situación actual.

2.1 Caracterización de la empresa

La Empresa Agropecuaria Espartaco perteneciente al GRUPO EMPRESARIAL AGROINDUSTRIAL DE CIENFUEGOS, del MINISTERIO DEL AZUCAR, fue creado mediante la Resolución No. 4/2003 de fecha 7 de enero del 2003 del Ministro del Azúcar, teniendo su domicilio legal en Batey Espartaco, Cienfuegos, Cuba.

Las funciones principales de la Empresa Agropecuaria son:

1. Controlar el uso del fondo de tierra, el cumplimiento de la legislación vigente y los acuerdos del Buró Político del PCC, relativos a la creación de las UBPC.
2. Controlar el uso adecuado de los recursos materiales y financieros suministrados por el MINAZ.
3. Controlar el cumplimiento de los planes de producción y prestación de servicio de comercialización.
4. Controlar la gestión económica financiera y de los recursos humanos de la entidad.
5. Controlar periódicamente el cumplimiento de la contratación de suministros básicos (fertilizantes, herbicidas y otros) con la entidad suministradora y el productor.
6. Asesorar y brindar servicios contables y financieros, analizando con los productores las disponibilidades y la situación de las producciones.
7. Controlar la aplicación de los Sistemas de Estimulación.
8. Elaborar programas de capacitación y superación para los productores.
9. Promover y atender la participación económica en divisa del productor, en los valores agregados de la producción.

LA EMPRESA AGROPECUARIA ESPARTACO está integrada por las siguientes unidades de producción (**ver Anexo # 1**)

1. Granja Agropecuaria Espartaco
2. UBPC Maraboto
3. UBPC Agropecuaria Camarones
4. UBPC Agropecuaria Blanquizal
5. CPA Victoria de Nicaragua
6. CCS El Vaquerito
7. CCS Ernesto Guevara
8. CCS Roberto Soto
9. CCS Frank País

10. CCS Luís Arcos Bernes
11. CCS José Antonio Echeverría
12. CCS Julio Antonio Mella
13. CCS Jesús Menéndez
14. CCS Mártires de Barbados
15. CCS Camilo Cienfuegos

MISIÖN

Facilitar el proceso de producción y comercialización de vegetales, viandas, hortalizas, frutales, maderables y la ganadería fundamentalmente bovino, ovino y porcino con costos competitivos aprovechando al máximo las capacidades potenciales de las granjas estatales adscriptas y cooperativas (UBPC, CPA, CCS) asociadas propiciando el desarrollo del proceso de innovación con una adecuada capacitación para contribuir a elevar el nivel de vida del pueblo.

VISION

Producir y comercializar productos agropecuarios de alta calidad a bajos costos competitivos en el mercado que satisfagan a los clientes: con trabajadores con alta calificación y motivación

ESCENARIO. Análisis del entorno

La dinámica y el impacto de los cambios sobre los sistemas empresariales conducen a incrementar la diversificación de la producción agrícola e industrial, a una disminución cada vez mayor de los costos, a la elevación permanente y flexible de la producción y a la calidad total como filosofía de dirección, buscando comercializar productos más elaborados que contribuyan a mejorar la economía de los productores.

El desarrollo social y económico del país sigue consolidándose, se incrementa el intercambio comercial y la integración económica con otros países lo que trae consigo la apertura de nuevos mercados para la exportación de nuestras producciones.

Las nuevas misiones recibidas de la dirección del país de producir alimentos en los suelos liberados de caña, construcción de silos, plantas industriales de producción de alimentos, Viviendas, apoyo a las obras de la Batalla de ideas, participación decisiva en la Operación Puerto- Transporte- Economía Interna, el Convenio de colaboración con Venezuela y otras, convierten a nuestro Organismo en un sector ampliamente diversificado

Todas nuestras unidades trabajan en la certificación de sus producciones y en todas las unidades se aplican los sistemas de pago en colectivos por resultados y estimulación.

VALORES COMPARTIDOS

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ➤ LIDERAZGO | Esfuerzo |
| ➤ ORIENTACION AL FUTURO | Disciplina |
| ➤ SENTIDO DE PERTENENCIA | Prestigio |
| ➤ CREATIVIDAD | Ejemplo personal |
| ➤ TRABAJO EN EQUIPO | Honestidad |

PRINCIPIOS BÁSICOS.

- Prever
- Integrar
- Sistematizar.
- Comunicar
- Motivar
- Evaluar
- Dignificar

Se realizó el análisis del entorno específico en el cual se estudiaron los tres factores claves del éxito

1. Tener un personal motivado y dirigido por directivos competentes.
2. Aplicación de la ciencia y la técnica para alcanzar producciones agropecuarias, acorde al proceso de redimensionamiento del Minaz, (Tarea Álvaro Reynoso II).
3. Tener una superestructura agroindustrial balanceada

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

- ✓ Centro Gestor
- ✓ Refacción
- ✓ Sistema de Fincas
- ✓ Sistema de atención al productor.
- ✓ Producción de alimentos en fincas
- ✓ La pequeña Industria de procesamiento en cárnicos y vegetales
- ✓ Sala de Análisis y Control

Objetivos estratégicos año 2009:

1. Consolidación y certificación de todas las fincas de C. Varios, Forestal y Frutal en el 2009
2. Generalizar la aplicación de compóst y humus en todas las fincas en busca de altos rendimientos.
3. Generalizar la aplicación de medios biológicos.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis Interno

Fortalezas

1. Actitud de los suelos para la producción de viandas, vegetales, forestales y frutales.
2. El canal Paso Bonito
3. La ubicación geográfica de la Empresa
4. Poseer las 4 formas de tenencias de la tierra
5. Poseer todas las formas de producción de vegetales (Tapado, semitapado, huerto intensivo y organopónicos)

Debilidades

1. Deterioro de la mecanización agrícola.
2. Bajo rendimiento de las producciones agropecuarias.
3. Motivación deficiente para mantener de forma sostenida y renovada la fuerza productiva.
4. Poca experiencia de los trabajadores en las producciones agropecuarias y principalmente en la de vegetales.
5. Falta de aperos e implementos de trabajos

Análisis Externo

Oportunidades

1. Mercado seguro de las producciones.
2. Reorganización Empresarial, orientada y supervisada por el Ministerio.
3. Nuevo sistema de estimulación y pago por resultados.
4. Vender productos a GEMA – SPORT.
5. Diversificación de producciones

Amenazas

Deficiente suministro de recursos materiales y su entrada tardía.

Sectores más atractivos en la región (Ministerio de la Industria Básica y Polo Turístico de Cienfuegos).

Fluctuación del personal

Intensa sequía

Como resultado del análisis de las ponderaciones de la matriz por cada cuadrante se obtiene lo siguiente: (**ver Anexo #2**)

Los resultados de cada cuadrante son:

Cuadrante 1 (ofensiva): 16.

Cuadrante 2 (defensiva): 13

Cuadrante 3 (reorientación): 14

Cuadrante 4 (adaptación): 15

Por lo tanto la producción agropecuaria esta en la zona de las ofensivas 1er cuadrante con una fuerte tendencia al 3ro, por lo que se evidencia la necesidad de perfeccionar la estrategia en el proceso de reorganización, encaminado a resolver los bajos niveles de producción elevando la calidad y la reducción de los costos.

ESTRATEGIAS

- 1.- Desarrollar el capital humano
- 2.- Priorizar la producción agropecuaria
- 3.- Lograr eficiencia en las producciones agropecuarias
- 4.- Incrementar las producciones agropecuarias y forestales con eficiencia.
- 5.-Lograr crecimientos y eficiencia en las producciones diversificadas.
- 6.-Tener un adecuado control interno y prevención eliminando el delito y la corrupción.
- 7.- Aplicar el Perfeccionamiento empresarial para el 2010.
- 8.- Lograr la aplicación generalizada de la ciencia, la técnica y la innovación tecnológica en todos los procesos.

Desarrollar el capital humano

- El fundamento teórico para el desarrollo del capital humano es el pensamiento de Fidel, en especial su concepción de la Batalla de Ideas con la participación de todo el pueblo.
- La estrategia de Desarrollo del Capital Humano debe formar parte de la estrategia general de la organización y no de un órgano o función de la misma.
- El desarrollo del capital humano se sustenta en la motivación y participación del trabajador por elevar concientemente la productividad, eficiencia y competitividad.

- La vinculación y comunicación efectiva en la organización es una de las principales herramientas para el desarrollo de su capital humano.
- La formación de un trabajador integral es la base del desarrollo del capital humano del sector.
- La productividad parte de los conocimientos, habilidades, actitud proactiva del trabajador y de su capacidad de innovación.
- La calidad de vida de los bateyes y comunidades es un factor estratégico para garantizar la fuerza de trabajo en las áreas cañeras, agropecuarias y en las fábricas del sector.

Subprocesos que lo integran:

1. Organización
2. Empleo
3. Formación y superación
4. Desarrollo de cuadros y reservas.
5. Disciplina y participación de los trabajadores en la dirección
6. Seguridad y condiciones de trabajo y de vida

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

El Consejo de Dirección del Organismo aprueba y traza la política técnica y para ello se auxilia de órganos como el CTA, Grupo de Desarrollo y el Consejo de Capacitación

Su control se realiza a través de las direcciones de Recursos Humanos, Cuadros y Ciencia y Técnica

El organismo implementa su política a través de la aplicación de los principios establecidos en sus sistemas de trabajo, siendo los más importantes:

- Sistema de Capacitación.
- Sistema de trabajo con los cuadros.
- Sistema del extensionismo.
- Sistema para la innovación tecnológica.
- Programa de trabajo conjunto con el MES y el MINED.

Como se aprecia, la planeación estratégica de la Empresa, no concibe a la gestión de Capital Humano, como un área de resultado clave en la organización , no obstante si se encuentra en las estrategias diseñadas , por lo que denota la falta primeramente de prioridad de la empresa de este proceso indispensable para cualquier organización , y en segundo lugar la falta de coherencia en el diseño de la estrategia.

2.2 Caracterización de la fuerza de trabajo

La empresa cuenta con una plantilla total de 789 trabajadores de los cuales 641 son hombres y 148 son mujeres. La misma está formada por unidades estatales y productoras.

Unidades estatales

Categorías ocupacionales	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Obreros	280	244	36
Servicios	114	98	16
Técnicos	63	24	39
Administrativos	2	1	1
Dirigentes	25	21	4
Período a prueba	4	4	-
Contratos determinados	10	10	-
Total de trabajadores	498	402	96

Promedio de edades:

Promedio de edad	Total
De 17a35 años	78
De 36 a 50 años	229
De 51 a 60 años	153
Más de 60 años	38
Total	498

Color de la piel.

Color de la piel.	Total
Piel blanca	212
Piel negra	140
Piel mestiza	146
Total	498

Nivel de escolaridad:

Nivel de escolaridad:	Total
Nivel superior	19
Técnicos medios	109
Duodécimo grado	64
Noveno grado	204
Sexto grado	81
Menos de sexto	21
Total	498

Las unidades productoras están constituidas por UBPC, CPA y CCS con un total de 291 trabajadores de ellos 52 son mujeres.

La empresa agropecuaria Espartaco se encuentra en un periodo de transito del Minaz al Minagric por lo que todavía no se cuenta con una estructura definida en las unidades productoras donde se han producido las mayores transformaciones con la entrada de nuevas CCS, UBPC y CPA la mayoría del personal de estas unidades están vinculados directamente a la producción donde predominan los operarios agropecuarios y los campesinos asociados .El nivel de escolaridad es bajo y el promedio de edad es avanzado dedicado principalmente a labores agropecuarias. La empresa no cuenta con una estructura definitiva en cuanto a estas unidades por lo que hoy no se cuenta con exactitud con los datos sobre las categorías ocupacionales, promedio de edades, nivel de escolaridad y color de la piel. Estos cambios están dirigidos a buscar nuevas alternativas en la producción con el objetivo de lograr un aumento en las mismas.

Una de las fuentes de empleo en la empresa son los recién graduados provenientes de los politécnicos agropecuarios y de las Universidades, donde predominan las especialidades agrícolas. En estos momentos se cuenta con un total de 12 adiestrados , 10 de técnicos medios en las especialidades de agronomía, contabilidad , mecanización agrícola y mecánica de taller y 2 egresados de la enseñanza superior en las especialidades de Informática y Veterinaria. Todos estos adiestrados, son tutorados por profesionales de la empresa y es objetivo de nuestra investigación el análisis de este proceso.

2.3 Situación actual del adiestramiento laboral

En los últimos años el adiestramiento laboral a los recién graduados en la Empresa Agropecuaria Espartaco no ha tenido buenos resultados, lo cual requiere de un análisis

profundo para conocer los principales problemas que están afectando la estabilidad y la preparación de estos jóvenes.

Para diagnosticar el proceso se utilizaron una serie de técnicas de recopilación de datos tales como: revisión de documentos, entrevistas individuales, encuestas, la observación directa, pruebas estadísticas para procesar la información y para caracterizar el proceso de adiestramiento laboral se utilizó como herramienta el diagrama SIPOC.

Se comenzó el análisis con la revisión de documentos donde se detectaron problemas en los expedientes laborales de los recién graduados, planes de adiestramiento mal confeccionados, evaluaciones del desempeño mal realizadas y mala elección de los tutores. Se entrevistaron los egresados individualmente y se recogieron opiniones de cada uno de ellos. Algunos plantean que no les gusta la carrera estudiada, que no sienten vocación por ella, principalmente los técnicos medios en la especialidad de agronomía.

Se utilizaron tres tipos de encuestas para el análisis de la situación actual del adiestramiento. Encuestas a los recién graduados, encuestas a los tutores y la encuesta likert para ver la cultura organizacional de la entidad.

Para la confección de las encuestas y el análisis del proceso se utilizó una guía elaborada por los OACE y el MINAZ para evaluar la atención y preparación de los recién graduados en el sistema. (**Ver anexo #3**).

Para seleccionar el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta que esta depende de la variabilidad de las unidades de la población con respecto a las características que se están investigando, de cuán cerca se deseen las estimaciones de los parámetros, estará en función de la contabilidad que se quiera para los estimados y del error que se espere.

Se determinó el tamaño de la muestra por la siguiente fórmula.

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

donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

$Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal (1.96)

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50 %)

d – Error absoluto (5 %)

Para conocer el tamaño de la muestra sustituimos los valores en la fórmula antes mencionada:

Sustituyendo:
$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{1 + \frac{1}{789} \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) - \frac{1}{789}} = 259$$

Se entrevistaron un total de 259 trabajadores, entre ellos dirigentes, administrativos técnicos, servicios y obreros. Después de haber realizado las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados.

Cultura organizacional:

Para analizar la Cultura organizacional de la empresa se aplicó la encuesta Likert que refleja además los criterios que tienen los trabajadores acerca del estilo de dirección en la organización, así como la participación de los mismos en su gestión diaria, esta encuesta se muestra: (**ver anexo 4**). También se realizaron entrevistas a los trabajadores profundizando en este tema.

Entre los aspectos más importante que se muestran en la encuesta Likert está la relación jefe subordinado donde un 36.7 % de los encuestados manifiesta que es bastante y para los empleados que no son dirigentes el valor asciende hasta el 48.3 %, otros aspectos que corroboran este resultado están en que solo el 32 % manifiestan que se ponen en práctica las ideas de los subordinados a menudo, el 37.5 % manifiesta que existe algún trabajo en equipo y el 49 % plantea que los jefes comprenden algo los problemas de los subordinados. A estos aspectos es necesario adicionarle también que el actual proceso de evaluación del desempeño (ED) no facilita la comunicación jefe subordinado, ni permite conocer la percepción u opinión que tiene el jefe sobre el trabajo de su subordinado no existiendo retroalimentación entre ambos.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones y elaboración de los objetivos también muestra una situación nada favorable pues el 47.5 % de los encuestados plantean que las decisiones se adoptan generalmente arriba del todo y que contribuyen a motivar algo con un 32.8 %.

Como parte también de la cultura organizacional las encuestas demuestran que los objetivos se fijan con órdenes en un 35.5 %, un 39 % de aceptación de los objetivos fijados siempre o casi siempre, un 40.9 % manifiesta que las funciones de control se realizan a todos los niveles y el 64.1 % plantea que los datos de control se utilizan para autoguiar y solucionar problemas coordinados, un 44.8 % afirma que el sindicato responde a los intereses de los trabajadores solo exteriormente, a veces se les consulta con un 44.8 % sobre la responsabilidad de las decisiones que afectan el trabajo, la comunicación fluye en gran medida hacia abajo en un 30.5 %, los subordinados generalmente aceptan con un 45.2 % la comunicación de sus superiores, la comunicación ascendente es exacta a veces con un

45.2 %, un 44.8 % manifiesta que se siente necesidad de alcanzar los objetivos de la organización en casi todos los niveles, existe poca libertad para hablar con el jefe y las ideas de los subordinados se ponen en práctica a menudo con un 32 %.

Como se puede apreciar la organización tiene una concepción poco participativa pues no reconoce la importancia que tiene la aplicación o involucramiento de los empleados a la hora de fijar sus objetivos y en especial en su área de trabajo.

Es importante resaltar que en las encuestas de tutores y recién graduados no se calculó el tamaño de la muestra por ser una población pequeña y se trabajó con casi la totalidad, en el caso de los egresados de un total de doce se encuestaron once por encontrarse uno de ellos de licencia de maternidad y los tutores de un total de nueve se encuestaron seis por haber causado baja de la empresa tres de ellos, es decir que en estos momentos hay tres adiestrados que no tienen tutor.

Encuesta a tutores. (Ver anexo #5)

El 50 % de los tutores atienden de uno a dos adiestrados lo cual está acorde con los parámetros establecidos, el 66,7 % de los tutores manifiesta que no se presentaron los adiestrados a los trabajadores lo cual afecta la socialización del recién graduado con la organización, el 100 % de los tutores no conocen la resolución No.9 /2007 quedando así demostrado que los tutores no conocen sus responsabilidades y sus obligaciones, el 50 % de los tutores no saben si el centro está acto para completar la formación técnico profesional de los adiestrados porque a veces no existen las condiciones y materiales necesarios para el desempeño del trabajo, un 100 % de los tutores manifiesta que existen problemas de formación técnica en los recién graduados de técnicos medios por no tener la preparación práctica necesaria, la totalidad de los tutores plantean que los recién graduados no son un problema, la disciplina laboral de los tutores es buena, el 100 % de los mismos manifiesta que no saben si su trabajo garantiza el logro de un buen profesional por existir dificultades que no dependen directamente de ellos.

Encuestas a recién graduados. (Ver anexo #6)

El 100% de los adiestrados manifiestan no saber si tienen conocimiento de los directivos de la empresa y del área de recursos humanos lo que demuestra el incumplimiento de los actos de recibimiento y la presentación de los egresados al colectivo de trabajadores, el 100% de los recién graduados tienen conocimiento de la Resolución No.9/2007 lo cual significa un aspecto positivo en el proceso, la totalidad de los recién graduados afirman que no se realizaron cursos introductorias al comienzo del adiestramiento lo cual incide negativamente, un 90,9 % afirma que no reciben el apoyo del tutor para el cumplimiento de su plan de adiestramiento por lo cual no existe una línea de trabajo para vencer las diferentes etapas del plan con los objetivos correspondientes, el 54,5% de los egresados no sienten vocación

por la carrera estudiada, principalmente los técnicos medios en la especialidad de agronomía y mecanización, es importante resaltar que la totalidad de ellos manifiestan que es importante el adiestramiento laboral, la disciplina laboral del 90,9 % de los egresados es regular ya que existen problemas con la entrada, las salidas y el cumplimiento del reglamento disciplinario de la empresa, el 100% plantea que no participan en capacitaciones organizadas por la empresa lo cual justifica la falta de organización y preparación en el proceso, un 90,9 % manifiesta no saber si el centro está acto para completar su formación técnica y profesional argumentando que muchas veces no reciben el apoyo del tutor.

La caracterización del *proceso de adiestramiento laboral* se realizó mediante el empleo de la herramienta SIPOC, cuyos resultados se exponen de manera resumida en:(**ver anexo #7**).

1. Descripción del contexto.

- a) La esencia de este proceso puede definirse a partir de sus objetivos fundamentales, entre los que se encuentran los siguientes:
 - Evaluar y orientar, a los recién graduados en función de la formación y desarrollo de los mismos.
 - Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
 - Optimizar la interrelación adiestrado- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción.
- b) El resultado esperado de este proceso lo constituye una selección adecuada de adiestrados requeridos por la organización para puestos de trabajos determinados.
- c) El proceso de adiestramiento laboral tiene como entradas y salidas fundamentales las siguientes:

Entradas del proceso:

- Resoluciones.
- Disposiciones y orientaciones.
- Asignación de recién graduados.
- Planeación estratégica.
- Procedimiento para el adiestramiento laboral a recién graduados.
- Carta circular.
- Decretos Ley.
- Acuerdos.
- Profesogramas y calificadores de cargo.

Salidas del proceso:

- Adiestrados con competencia requeridas.
- Expediente laboral.
- Adiestrado socializado.
- Trabajador por tiempo indeterminado.
- Adiestrado sin requisitos y con bajo nivel de desempeño.

Los proveedores fundamentales de este proceso son los siguientes:

- MTSS
- Entidad
- Gobierno
- Dirección de RR.HH

Los clientes fundamentales de este proceso son los siguientes:

- Entidades de la empresa

3. Definición del alcance

Es este un proceso que desarrolla el adiestramiento laboral con el propósito de preparar a los recién graduados con la competencias exigidas por la organización.

4. Determinación de requisitos

Requerimientos de los clientes del proceso de adiestramiento laboral:

- Adiestrados con la competencia exigidas por la organización
- Expediente laboral completo y actualizado.
- Adiestrado adaptado a la cultura de la organización
- Trabajador con las competencias requeridas
- Adiestrado a disposición de las MTSS
- Satisfacción de los clientes del proceso

Descripción del flujo del proceso

Actividad: Círculo de Interés.

Tareas a llevar a cabo:

- Definir temas de estudio.
- Vincular la teoría con la práctica.

Actividad: Atención a politécnicos.

Tareas a llevar a cabo:

- Estrechar las relaciones empresa-politécnico.
- Aumentar el presupuesto de capacitación.

Actividad: Ubicación laboral

Tareas a llevar a cabo:

- Actualización de la demanda de recién graduados
- Correcta ubicación del área de trabajo

Actividad: Nombramiento de los tutores.

Tareas a llevar a cabo:

- Elección de profesionales con experiencia y vocación para la enseñanza
- Capacitación de los tutores teniendo en cuenta las resoluciones vigentes respecto al tema

Actividad: Plan de adiestramiento

Tareas a llevar a cabo:

- Definición de las etapas y objetivos propuestos en el plan.
- Responsabilizar al tutor del cumplimiento del plan.

Actividad: Control e implementación del plan.

Tareas a llevar a cabo:

- Control y seguimiento del cumplimiento del plan.
- Análisis en los consejos de dirección sobre el tema adiestramiento.

Actividad: Intercambio con los adiestrados

Tareas a llevar a cabo:

- Reuniones mensuales con los recién graduados.
- Capacitación sobre las resoluciones vigentes referentes al tema
- Participación de los egresados en las capacitaciones organizadas por la empresa

Actividad: Evaluaciones parciales del desempeño.

Tareas a llevar a cabo:

- Cumplimiento de los objetivos propuestos en la etapa correspondiente.
- Cumplimiento de la disciplina laboral y actitud ante el trabajo.

Actividad: Evaluación final.

Tareas a llevar a cabo:

- Cumplimiento del plan propuesto en el período de adiestramiento.
- Cumplimiento de la disciplina laboral de la organización
- Relación con los trabajadores dentro y fuera de la organización.
- Participación en las actividades y tareas organizadas por la empresa.

Actividad: Ubicación laboral definitiva.

Tareas a llevar a cabo:

- Evaluación satisfactoria del adiestramiento laboral.
- Competencias exigidas para el puesto de trabajo.

Capítulo III. Procedimiento para el adiestramiento laboral a los recién graduados.

El adiestramiento laboral y la preparación de los recién graduados es de vital importancia en cualquier organización y nuestro país ha puesto un gran empeño para mejorar y desarrollar esta actividad. La atención a los egresados ha sido un tema muy trabajado y se han dictado una serie de cartas circulares, Decretos Ley, Acuerdos y Resoluciones en Cuba, buscando la excelencia en esta actividad.

Es necesario destacar que la Empresa Agropecuaria Espartaco tiene como principal fuente de ingreso a recién graduados, técnicos medios, provenientes del Instituto Politécnico Agropecuario (IPA) Juan B. Jiménez, principalmente en las ramas agrícolas

El procedimiento diseñado en la Empresa Agropecuaria Espartaco cuenta de dos fases fundamentales, una fase preparatoria y otra de ejecución (**ver anexo #8**).

La fase preparatoria tiene como objetivo general preparar al futuro recién graduado desde la base, dando una orientación adecuada sobre las distintas especialidades, teniendo un resultado final. Que el estudiante conozca el perfil que abarca cada especialidad y que esté convencido de lo que quiere estudiar.

Por otra parte la fase de ejecución tiene como objetivo preparar al recién graduado para ocupar un puesto de trabajo cumpliendo con las exigencias de nuestra organización.

Procedimiento para el adiestramiento laboral a los recién graduados.

Círculos de interés:

Los círculos de interés son fundamentales para la formación de nuestros jóvenes. El trabajo tiene que comenzar en la base en las escuelas primarias y secundarias. Los instructores que impartan estos círculos deben tener una buena preparación y un alto dominio sobre el tema que se va a impartir. La Empresa tiene que garantizar que estos círculos se den con la calidad requerida y poner al servicio de las distintas escuelas la base material que esto conlleva. Las áreas de la Empresa, oficinas, organopónicos, talleres, huertos intensivos, Cultivos tapados y semitapados, la dirección de la Empresa y los profesionales mejor preparados, con mayor vocación para la enseñanza están en la mejor disposición de apoyar esta tarea, para esto se firmaron convenios colectivos entre la Empresa, la empleadora y las escuelas secundarias.

La Empresa Agropecuaria Espartaco tiene que garantizar el plan de becas del curso 2009-2010 que le corresponde en las especialidades de agronomía y mecanización de IPA Juan B. Jiménez, ubicado en Espartaco; para eso contamos con varios círculos de interés en primaria y secundaria con el objetivo de que los estudiantes conozcan la importancia y el perfil que abarca la agronomía y la mecanización; esto requiere de un trabajo bien coordinado, incluyendo temas de estudio que motiven a los alumnos.

El resultado de esta actividad dependerá en gran medida del grado de preparación y organización del personal designado para realizarla.

Atención a politécnicos:

Es importante que se hallan cumplido los objetivos de la etapa anterior, que el estudiante esté convencido que optó por la carrera correcta, no por comodidad ni cercanía, sino por vocación.

Las relaciones de Empresa – Politécnico deben estrecharse cada vez más, no podemos limitarnos a los convenios colectivos. Los institutos politécnicos agropecuarios (IPA) en el caso que nos corresponde el IPA Juan B. Jiménez, debe considerarse como una unidad mas de la Empresa, participar en los consejos de dirección, reuniones operativas, actividades y viceversa. Aumentar el presupuesto de capacitación para dar mayor solución a sus principales necesidades, la maquinaria de la Empresa debe contribuir a la preparación de tierra de los mismos, así como en semillas, productos químicos, medios biológicos y necesidades de riego.

Según la carta circular No. 11/2005 el MINED a través de la red de Institutos Politécnicos continuará preparando la fuerza calificada para las diferentes ramas y serán los principales centros de capacitación de los trabajadores, de los sectores agropecuarios, industrial y de servicios. Así mismo de conjunto con los OACE aplicarán cuando corresponda el principio de concebir el estudio como una forma de empleo.

El MINED formará a los profesores para los institutos politécnicos y garantizará la recalificación de los que están en ejercicio, priorizando la modalidad de reciclaje en la producción y los servicios. Los organismos empleadores crearán condiciones para que especialistas y técnicos calificados presten servicio como personal docente en los politécnicos con el fin de transmitir sus experiencias profesionales y dar solución al déficit de profesores.

La mayoría de las empresas del MINAZ se sienten limitadas con el presupuesto y esto impide una mejor atención a los politécnicos. En este año 2009 se han dado pasos de avance en este aspecto, se ha logrado una participación sistemática en los consejos de dirección y reuniones operativas por parte de la Empresa y el politécnico, se han estrechado las relaciones entre los mismos. La dirección de la Empresa ha decidido montar un vivero de frutales y forestales, así como, un Semitapado en áreas del politécnico con el objetivo de que los estudiantes adquieran el conocimiento teórico y práctico que éste requiere. La tierra no es de quien la cosecha, sino de quien la hace producir. Muchos son los beneficios que podemos obtener de los centros educacionales si se sabe organizar y planificar un trabajo en conjunto. Para ellos lo más importante es el conocimiento de la teoría conjuntamente con la práctica y para nosotros la producción y la preparación de los futuros trabajadores.

Ubicación laboral:

Las direcciones de trabajo municipales están obligadas a participar en el proceso de ubicación de los centros de su territorio, controlando que se brinde toda la información establecida a estos jóvenes. Durante los meses de enero y marzo, según la graduación que corresponda, se celebrarán en los Institutos Politécnicos y escuelas de oficio las asambleas de ubicación laboral, tomando como base el plan de distribución, donde se propone y aprueba la ubicación que corresponde a cada Joven.

Las asambleas de ubicación laboral son un momento trascendental del proceso de ubicación a los egresados de la educación técnica profesional, en el cual intervienen los centros formadores, la federación estudiantil de la enseñanza media, las direcciones de trabajo municipales y las entidades del territorio. Corresponde a las direcciones municipales de trabajo lo siguiente:

- Explicar lo relacionado con el cumplimiento del servicio social y el adiestramiento laboral de los egresados.
- Controlar la participación en las asambleas de ubicación, de las entidades laborales con responsabilidad en informar a los jóvenes de sus ofertas de empleo.
- Controlar que se ubique al graduado aunque no asistan a las asambleas y que después se le comunique oportunamente dicha ubicación.
- Controlar que las boletas sean entregadas en los actos de graduación.
- Controlar que el joven que esté estudiando fuera de su provincia de residencia, se le ubique según el plan de distribución aprobado, nunca como reserva calificada.

Las direcciones de trabajo municipales confeccionan las boletas de ubicación para todos los graduados según el plan de distribución respetando lo aprobado en la asamblea de ubicación del centro de estudios, con el objetivos de que sean entregadas a cada joven al momento de la graduación.

Los egresados deben presentarse a las entidades en que fueron asignados siete días después de recibida la boleta. Aquellos cuyos registros de dirección corresponda a otra provincia, reciben también su boleta, debiéndose presentar dentro de los quince días siguientes a la entidad donde fueron ubicados. La dirección de trabajo municipal que cede, tiene la responsabilidad de enviar la información oficial sobre los egresados, a la que recibe y esta, la obligación de localizar al joven si no se presentara.

Los egresados a los cuales les sea asignada una ubicación en plazas de categoría ocupacional no técnicas, deben igualmente cumplir con lo establecido en la ley del servicio social. Las administraciones de las entidades siempre y cuando existan posibilidades, propician la promoción de éstos hacia plazas de mayor complejidad para los que muestren competencia.

Las direcciones de trabajo municipales son responsables de dar a conocer a las entidades donde han sido ubicados los graduados la información sobre los mismos y controlar que una vez presentados reciban la acogida y el tratamiento establecido. La información que se da a conocer es la siguiente:

- Nombre y apellidos del graduado
- Edad
- Sexo
- Numero de su carné de identidad
- Dirección particular
- Especialidad cursada
- Centro de estudios de donde procede

Las entidades no podrán contratar a egresados de nivel medio superior o superior, que no provengan del plan de distribución (Resolución No. 34/2004).

Nombramiento de los tutores:

Cada recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor, para lograr que se ejecute de forma satisfactoria su preparación en las entidades laborales.

Los trabajadores designados para realizar esta función, son seleccionados por la dirección de la entidad, de entre aquellos que poseen experiencia y conocimientos en las actividades en que la realizan, que pueden contribuir efectivamente en la formación integral de los recién graduados y además tienen probadas condiciones de autoridad, calificación y prestigio ante el colectivo de trabajadores.

El jefe de la entidad tiene la responsabilidad de garantizar la asignación de un tutor a todos los recién graduados que les son asignados durante el período de su adiestramiento laboral. El tutor es designado por el jefe de la entidad o por quien en aquel delegue, de conjunto con la organización sindical correspondiente.

Cada tutor puede atender como máximo hasta tres recién graduados, para garantizar la efectividad de esta responsabilidad. Cuando por determinadas razones existe déficit de personal para realizar las funciones de tutor, se puede incrementar el número de graduados a atender por un tutor, siempre que se garantice la calidad en la atención a los recién graduados y el cumplimiento del plan individual de adiestramiento laboral.

Los tutores tienen la responsabilidad de:

- elaborar el plan individual de adiestramiento laboral;
- conducir y atender la marcha del adiestramiento;
- realizar las evaluaciones parciales y finales del cumplimiento del plan;
- establecer con los recién graduados las relaciones interpersonales que le permiten conocer sus inquietudes y opiniones;
- motivar a los recién graduados y propiciar su participación en el análisis y solución de los problemas y dificultades enfrentados por el colectivo laboral.

La dirección de las entidades laborales, de conjunto con las organizaciones sindicales correspondientes, deben desarrollar acciones dirigidas a la estimulación moral y el reconocimiento social de los trabajadores que son designados como tutores, teniendo en cuenta el importante papel que estos desempeñan en la atención y preparación de los recién graduados.

Plan de adiestramiento:

El jefe de la entidad tiene la responsabilidad de que cada recién graduado asignado a la entidad cuente con el Plan Individual de Adiestramiento Laboral, en lo adelante "el Plan", en correspondencia con lo que establece el presente Reglamento. Las áreas de Recursos Humanos y Capacitación, coordinan, orientan y controlan la elaboración del Plan.

El Plan se elabora teniendo en cuenta la formación del recién graduado y las tareas y funciones a desarrollar en el cargo para el que se adiestra. En su elaboración participa, además del tutor, el personal técnico o de dirección que se considera necesario. El Plan debe tener una estructura lógica que permite alcanzar los objetivos propuestos.

El Plan debe contener, de forma explícita lo siguiente:

- nombre y apellidos del tutor.
- nombre y apellidos del recién graduado.
- Especialidad.
- área de trabajo a la que se asigna.
- cargo para el que se prepara.
- etapas del adiestramiento, sus objetivos, tareas a desarrollar en esas etapas;
- fecha de inicio y terminación y los responsables de su cumplimiento.

A propuesta del tutor que atiende al recién graduado, el Plan es aprobado por el jefe del área a la que es asignado y comprende las etapas siguientes:

- presentación y orientación inicial: incluye el proceso de acogida y familiarización, que comienza con el recibimiento de los recién graduados por el Consejo de Dirección y las organizaciones políticas y de masas; explicación general sobre la organización de la entidad a la que se incorporan, su objeto social, estructura, funciones; características principales del proceso productivo o de servicio, sistemas de trabajo, de dirección y de estimulación; Reglamento Disciplinario Interno; explicación de sus deberes y derechos como graduado en adiestramiento; la presentación al colectivo de trabajadores y del tutor designado; el plan individual de adiestramiento laboral y otros aspectos de interés que se estiman necesarios.
- Esta etapa concluye con el análisis del plan individual de adiestramiento laboral entre el tutor y el recién graduado a fin de precisar los objetivos y expectativas que se esperan de su ejecución y hacer los ajustes que corresponden según los criterios de ambos;
- preparación general: incluye las instrucciones generales y específicas de Seguridad y Salud en el Trabajo; la profundización en las características del proceso productivo o de servicio de la entidad y el conocimiento de sus áreas funcionales. Contempla períodos de rotación por las diferentes áreas funcionales o por diferentes cargos de determinada área de trabajo, a fin de conocer sus funciones generales y su interrelación con el proceso principal. Igualmente puede preverse la participación del recién graduado en acciones de capacitación que garantizan el cumplimiento de los objetivos planificados para esta etapa.
- preparación específica: esta es la etapa principal del Plan y por tanto la de más larga duración para el recién graduado; tiene por objetivo garantizar el dominio integral de todas las funciones y tareas del cargo para el cual se prepara en el área de su

realización y abarca el conocimiento detallado del proceso de producción o servicio que se ejecuta en dicha área, con períodos de rotación por cada uno de los departamentos, talleres, grupos de trabajo o actividades que la conforman. Esta etapa puede comprender el conocimiento de otras ocupaciones o cargos cuyo dominio resulta necesario para su formación integral, aún cuando pertenecen a distintas categorías ocupacionales. Se incluye también el estudio de procedimientos, instrucciones, documentos normativos y manuales de operación, entre otros.

- Puede preverse su participación en acciones de capacitación que garantizan el cumplimiento de los objetivos planificados para esta etapa.
- evaluación final: Es la etapa donde se analiza y decide si el recién graduado está en condiciones de pasar a desempeñar de manera definitiva el cargo para el cual se adiestró (**ver anexo #9**).
-

Control e implementación del plan:

El plan debe ser controlado sistemáticamente por el tutor, el jefe de área inmediato y el área de recursos humanos debe realizar el seguimiento según establece la legislación en los consejos de dirección.

Intercambio con los adiestrados:

Esta etapa facilita la compenetración del adiestrado con la organización, mejora las relaciones de los mismos con la empresa y se ponen de manifiesto las inquietudes, dudas, problemas y la forma de dar solución a los mismos.

Un paso importante dentro de esta etapa son las reuniones con los adiestrados ya sean mensuales, trimestrales o semestrales donde se analiza la disciplina laboral, la actitud ante el trabajo y su desenvolvimiento así como el cumplimiento del plan de adiestramiento, el trabajo del tutor y el apoyo para vencer los objetivos de la etapa correspondiente.

Otro paso importante dentro de esta etapa son las capacitaciones organizadas por la empresa estas pueden ser específicas para ellos, abarcando temas sobre atención a los recién graduados, resoluciones, cartas circulares, decretos ley, acuerdos etc. Es importante que ellos conozcan las resoluciones vigentes y tengan claridad de sus deberes y derechos. Las capacitaciones también pueden ser de otros temas necesarios para su formación, temas como la seguridad y salud del trabajo, políticas de empleo y otras referentes a su propia especialidad.

Evaluaciones parciales del desempeño:

Durante la ejecución del Plan se realizan evaluaciones trimestrales de la marcha del adiestramiento laboral y del desempeño de los recién graduados (**ver anexo #10**).

En las evaluaciones trimestrales se valoran los resultados alcanzados por el recién graduado; el cumplimiento de los objetivos del plan para el período; la disciplina laboral y su actitud ante el trabajo. Se precisan las deficiencias o cualquier otro elemento que debe ponerse en conocimiento del recién graduado para mejorar su desempeño. Estas evaluaciones son independientes de cualquier tipo de examen o evaluación técnica derivados del proceso aprendizaje de determinados cargos, que hayan sido incluidos dentro del Plan.

En caso de que en el período evaluado haya concluido alguna de las etapas del Plan, se debe destacar en la evaluación trimestral que se realiza, el cumplimiento de la etapa concluida.

Si, como resultado de las evaluaciones trimestrales realizadas se observan en el recién graduado cualidades y aptitudes para desempeñarse en funciones de dirección, se incluyen, en la etapa de preparación específica, las acciones y tareas encaminadas al desarrollo de las habilidades de dirección, junto al personal dirigente o cuadros que le pueden transmitir sus experiencias en la planificación, organización, control del trabajo, toma de decisiones, métodos y estilos de dirección. Estas acciones y tareas se incorporan en un anexo independiente al Plan inicialmente elaborado y en virtud de las aptitudes que demuestre el recién graduado, podrá derivarse su futura inclusión en la reserva de cuadros y su utilización en cargos de dirección directos en la producción o los servicios.

Evaluación final:

Al concluir el Plan se realiza la evaluación final.

La evaluación final es la última etapa del Plan y tiene el objetivo de decidir la ubicación definitiva del recién graduado en el cargo para el cual se adiestró, en función de los resultados alcanzados por éste. Tiene un carácter integrador y se fundamenta en el análisis de las evaluaciones trimestrales, el cumplimiento de los objetivos del plan, la actitud del graduado ante el trabajo y su disciplina laboral.

Las evaluaciones trimestrales y la final se reflejan en un documento y son realizadas por el jefe inmediato del recién graduado, de conjunto con el tutor, oído el parecer de la organización sindical correspondiente, y discutidas con el recién graduado objeto de evaluación. Las evaluaciones deben ser firmadas por el recién graduado evaluado, el tutor y el Jefe inmediato y archivadas en el Expediente que se le confecciona a cada recién graduado en adiestramiento.

La evaluación, tanto trimestral como final, debe contener:

- nombre y apellidos del recién graduado;
- especialidad;
- área de trabajo;

- puesto de trabajo para el que se prepara;
- período evaluado (desde - hasta);
- etapa del adiestramiento en que se realiza la evaluación;
- objetivos a lograr en el período y resultados alcanzados;
- actitud ante el trabajo y responsabilidad ante las tareas
- resultados en la disciplina laboral;
- relaciones con el colectivo de trabajo
- firma del tutor, el evaluado y el jefe inmediato;
- fecha en que se realiza la evaluación.

El resultado de las evaluaciones puede dar lugar a precisiones o cambios en el Plan y, en todos los casos, dichos cambios deben ser aprobados por el jefe inmediato superior del tutor.

Ubicación laboral definitiva:

Si la evaluación final es satisfactoria, se procede a la incorporación del recién graduado al cargo para el que fue adiestrado, comenzando a devengar el salario establecido para dicho cargo.

Si la evaluación final no resulta satisfactoria, se adopta con el recién graduado una de las variantes siguientes:

- extender el adiestramiento hasta un año más de lo previsto en el plan inicialmente elaborado, si se estima que las deficiencias que se le señalan pueden ser superadas en dicho plazo;
- valorar con el Comité de Ingreso o con el órgano constituido en la entidad para evaluar el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de los trabajadores, su ubicación en un cargo acorde al nivel de preparación alcanzado, si se considera que no puede superar las deficiencias señaladas, que no le permitieron cumplir el Plan previsto;
- valorar con la instancia inmediata superior a la que se subordina la entidad, su ubicación en un cargo para el que posee la preparación requerida, en otra entidad del organismo;
- cuando no resulta posible aplicar una de las variantes anteriores, se da por terminada la relación laboral, y se pone al recién graduado a disposición de la dirección de Trabajo provincial correspondiente, para su ubicación en otra entidad.
- El adiestrado tiene derecho de discutir las evaluaciones parciales y finales con su jefe inmediato y con su tutor y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad con las evaluaciones parciales, puede reclamar ante el jefe inmediato superior del que realizó la evaluación, dentro del término de siete (7) días hábiles posteriores a la notificación,

el que decide lo que procede dentro de los veinte (20) días hábiles posteriores de haber recibido dicha reclamación. Contra esa decisión no cabe recurso alguno en la vía administrativa ni en la judicial.

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación final, el adiestrado puede acudir ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente.

Revisión y monitoreo:

Es la etapa final del procedimiento y tiene como objetivo revisar cada una de las etapas para facilitar mejoras en el mismo en caso de que las necesite y perfeccionarlo continuamente para lograr un mejor funcionamiento en el proceso de adiestramiento laboral a los recién graduados.

El diseño de este procedimiento está basado en la necesidad que existe en la empresa de rescatar fuerza calificada por lo cual se llega a la siguiente conclusión.

- Implantar el procedimiento de adiestramiento laboral a los recién graduados con el objetivo de facilitar una mejor preparación y estabilidad de los mismos en la organización.

Conclusiones.

Al concluir la investigación en la Empresa Agropecuaria Espartaco se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El análisis bibliográfico realizado constituye un material de estudio muy importante para la investigación y permitió insertar nuevos elementos referentes al tema.
2. La planeación estratégica de la Empresa, no concibe a la gestión de Capital Humano, como un área de resultado clave en la organización, no obstante si se encuentra en las estrategias diseñadas, por lo que denota falta de prioridad de la empresa de este proceso indispensable para cualquier organización y la falta de coherencia en el diseño de la estrategia.
3. Se aprecia que la organización tiene una concepción poco participativa pues no reconoce la importancia que tiene la aplicación o involucramiento de los empleados a la hora de fijar sus objetivos y en especial en su área de trabajo.
4. Los tutores no conocen la legislación vigente sobre adiestramiento laboral, lo que trae como consecuencia el desconocimiento de sus responsabilidades y obligaciones al respecto.
5. No existe un plan de preparación y atención a los adiestrados en la empresa.
6. Se diseñó el procedimiento para el adiestramiento laboral sobre la base de las legislaciones vigentes para facilitar una mayor preparación y estabilidad en los adiestrados.

Recomendaciones.

Después de realizado el trabajo se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Hacer un rediseño de la planeación estratégica de la empresa donde incluya como área de resultado clave la Gestión de Capital Humano., donde el adiestramiento laboral a los recién graduados forme parte de los objetivos estratégicos de la organización.
2. Diseñar un programa de motivación con la finalidad de incrementar el nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
3. Implantar por parte de la Empresa Agropecuaria Espartaco el procedimiento diseñado para el adiestramiento laboral cumpliendo con las fases a seguir en cada etapa.

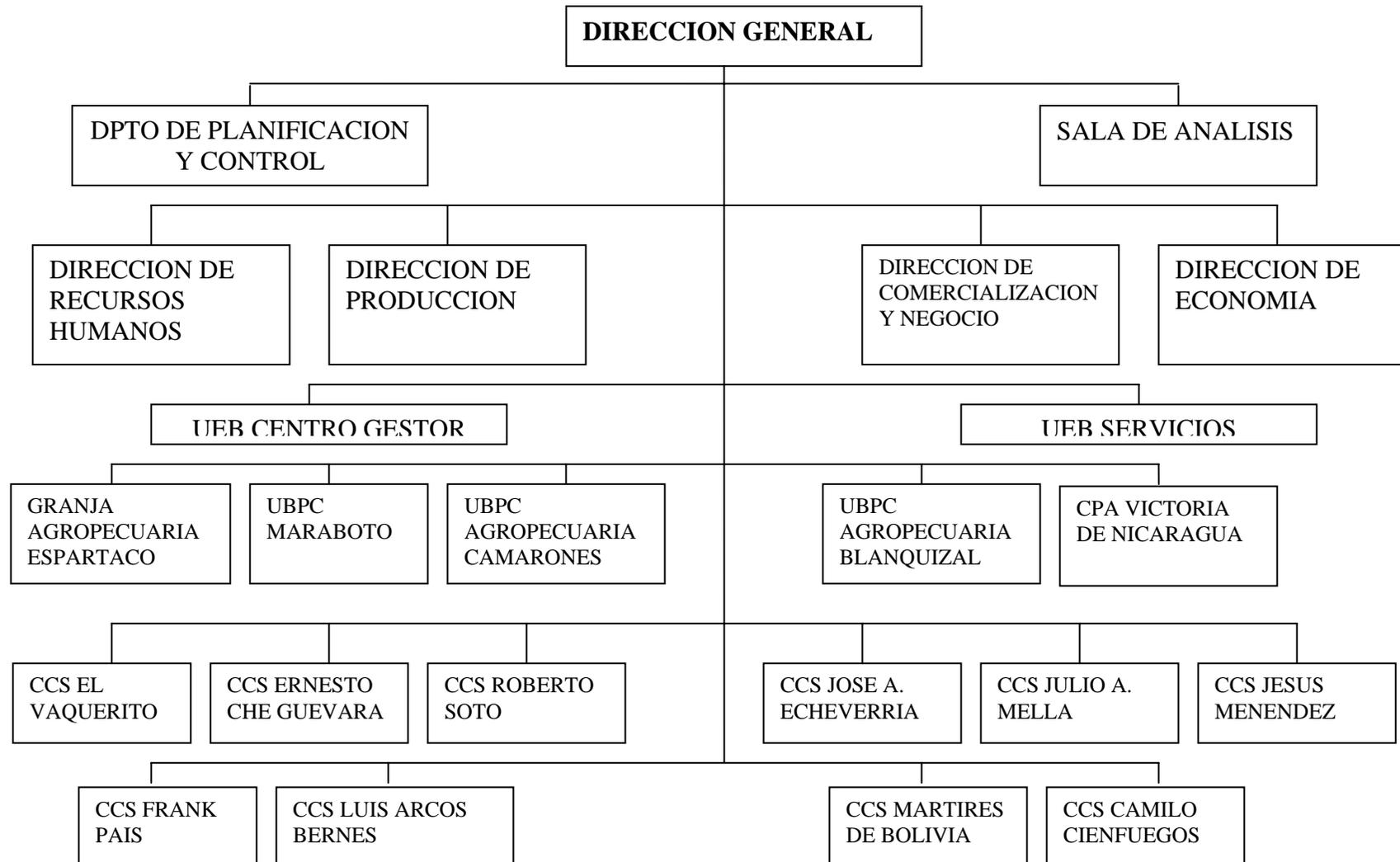
Bibliografía:

2006. ¿QUÉ ES EL ADIESTRAMIENTO Y EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN?. •
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/adiestramientoequipo.htm>.
2005. Ambiente Laboral. *<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/factor-humano-elemento-clave-en-la-productividad.htm>*.
2000. Argentina. *Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos. Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas.* , Argentina.: Price water house coopers.
- Carta circular 4/2005. .
- Carta circular No.11/2005,*
2005. CLIMA LABORAL. *<http://www.paconsultores.com.ar/Recursos.htm>*.
- NC ISO 9000: 2000. . , p.152p.
- Resolución 29/2006.
- Resolución No.40/2008.
- Resolución No.9/2007.
- , ..D.M.D.M., Resolución 20/2005.
- , •A., 1995a. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.*, La Habana.: Editorial Academia.
- , •A., 1995b. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.*, La Habana.: Editorial Academia.
- , •J., 1995. *Administración de recursos Humanos.*, México.: Ediciones Mc Graw Hill Interamericana.
- , •M., 1996. *Reingeniería.*, Barcelona.: Editorial Norma.
- , •J., 1993. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.*, Colombia.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- , •J., 2001. *Análisis y Planeación de la Calidad.*, México.: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- , •R.L., 1994. *Cómo hacer Reingeniería.*, Colombia.: Editorial Norma.
- , •J., 1996. *La esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios.*, México.: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.

- , D.C.D.M.R.D.S.S., *Decreto ley 3771/74.* ,
- , D.C.D.M.D.S.S., *Ley 1254/73.* .
- , D.C.D.M.D.S.S., *Ley 1254/73* ,
- , D.M.D.M..., Carta OM: 177 Del Ministro del MTSS del 10/3/05: : Atención y preparación de los recién graduados.
- , M.D.M..., Carta OM: 177 Del Ministro del MTSS del 10/3/05.
- , M.D.M..., Carta OM:556 del Ministro del MTSS del 28/07/05.
- , M.D.M., Resolución No.34/2004 Del Ministro del MTSS.
- , M.D.M., Resolución No.36/2004 Del Ministro del MTSS.
- , V.M.M., Carta RS: 7/2007.

Anexos

Anexo #1: Organigrama de la empresa Agropecuaria Espartaco.



Anexo #2: Matriz de Impacto.

	Oportunidades					Amenazas				Total		
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	
Fortalezas	1	x	x	-	-	x		x	x	x	x	7
	2	x	-	x	-	x		x	x	-	x	6
	3	x	x	-	x	-		-	x	-	-	4
	4	x	x	-	x	x		x	-	x	x	7
	5	-	x	-	x	x		x	-	-	x	5
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	
Debilidades	1	x	-	X	-	x		x	x	x	-	6
	2	x	-	-	x	x		x	-	x	x	6
	3	x	X	-	x	x		x	x	x	x	8
	4	-	x	-	-	-		-	x	x	-	3
	5	x	x	-	x	-		x	-	x	x	6
T.	8	7	2	6	7		8	6	7	7		

Anexo #3: Guía de control.

ASPECTOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS POR LOS OACEs Y CAP, PARA EVALUAR LA ATENCION Y PREPARACION DE LOS RECIEN GRADUADOS EN SU SISTEMA.

1. Conocimiento y dominio de los directivos de la entidad y del área de Recursos Humanos de la legislación vigente para el trabajo de atención y preparación de los recién graduados.

Existencia de la misma en las entidades (OACE, CAP)

2. Cantidad de graduados que se encuentran cumpliendo el servicio social y adiestramiento laboral en la entidad (OACE(s), CAP)

- Cuantos son Técnicos Medios
- Cuantos son Técnicos de Nivel Superior

3. Incorporación de los recién graduados a la vida Laboral.

3.1- Comprobar con los recién graduados y con las organizaciones políticas y sindicales si se cumple con la realización de los actos de recibimiento.

3.2-Comprobar si se realizaron cursos introductorias con los recién graduados asignados.

3.3- Revisar la situación de la existencia de la boleta de asignación en el expediente del graduado y que:

- Su asignación corresponda con el centro donde está trabajando
- Que este acuñada y firmada por la Dirección de Trabajo Provincial.
- Que los que son orden 18 lo tengan reflejado.

3.4- Comprobar la designación de los tutores y la existencia de un plan de adiestramiento que prevea las diferentes etapas y la rotación por las diferentes áreas.

3.5- Comprobar si el plan de adiestramiento constituye un anexo al contrato de trabajo del recién graduado como corresponde.

3.6- Entrevista a recién graduados y tutores para comprobar todo lo anterior.

4- Seguimiento y atención a los recién graduados durante el desarrollo de su plan de adiestramiento.

4.1- Comprobar la realización de evaluaciones periódicas al concluir cada etapa del plan de adiestramiento y si su resultados se discuten por el tutor con el recién graduado.

- Cuantos han sido evaluados de satisfactorio
- Cuantos han sido evaluados de aceptable
- Cuantos han sido evaluados de deficiente

- 4.2- Opinión de los recién graduados de la atención recibida por los tutores.
- 4.3- Revisar la ubicación definitiva de egresados que hayan concluido su plan de adiestramiento y la evaluación final realizada.
- 4.4- Comprobar el cumplimiento de la inserción de los egresados que están en adiestramiento laboral en los planes de capacitación de las entidades.
- 4.5- Comprobar si se realiza trimestralmente el análisis, en los Consejo de Administración y de Dirección de la entidad, del tema de la atención a los recién graduados. (Comprobar en las actas).
- 4.6- Comprobar si se realizan reuniones periódicas con los egresados para que expresen sus opiniones. (Entrevista con el egresado).
- 4.7- Entrevistar a representantes del sindicato y las organizaciones políticas para conocer los mecanismos que existen para apoyar esta tarea.
- 4.8- Entrevistar a los egresados para escuchar sus criterios sobre el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes de adiestramiento.
- 5- Seguimiento a los graduados asignados que no se presentan.
- 5.1- Control de las entidades de estos casos (conocimiento y ubicación)
- 5.2- Acciones realizadas y medidas tomadas para su rescate.
- 6- Evaluación del estado de esta actividad en la entidad (OACEs y CAPs)
- A partir de los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos anteriores se evaluará la situación que tiene la entidad, organismo o CAP en el cumplimiento de esta tarea como BIEN, REGULAR O MAL.

Anexo #4: Encuesta Likert.

ENCUESTA LIKERT

Este cuestionario se emplea con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración resulta de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere.

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna Poca Bastante Completa
0-----5-----10-----15-----20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

Ninguna Poca Bastante Completa
0-----5-----10-----15-----20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco Bastante Suficientemente Completamente
0-----5-----10-----15-----20

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces A Veces A Menudo Muy Frecuentemente
0-----5-----10-----15-----20

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.

A, b, c, a veces d d y quizás c d y quizás c y e e ó d según el nivel
0-----5-----10-----15-----20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el A nivel En casi todos En todos
más alto Directivo los niveles
0-----5-----10-----15-----20

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca Alguna Bastante Mucha
0-----5-----10-----15-----20

8. Dirección por la que fluye la comunicación.

Hacia abajo En gran medida Hacia abajo Hacia abajo, hacia
Hacia abajo Hacia arriba arriba y entre iguales
0-----5-----10-----15-----20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha Con indiferencia Con cautela En general se acepta
0-----5-----10-----15-----20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca A Veces A menudo Casi siempre
0-----5-----10-----15-----20

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco Algo Bastante Mucho
0-----5-----10-----15-----20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba del todo	Las importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel in_ ferior, se delega bastante	A todos los niveles y con buena integra_ ción
------------------------------------	---	--	--

0-----5-----10-----15-----20

1. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca	A veces se le consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad
------------	------------------------	---------------------------------	--------------------

0-----5-----10-----15-----20

14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho	Poco	Algo	Mucho
----------	------	------	-------

0-----5-----10-----15-----20

15. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes	Ordenes con Petición de Comentario	Se consulta antes de decidir	Se decide en grupo
-------------	--	------------------------------------	-----------------------

0-----5-----10-----15-----20

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exterior_ Mente, hay Oposición pasiva.	Hay cierta resis_ tencia pasiva	A veces hay re_ sistencia pasiva	Siempre o casi siempre
---	------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------

0-----5-----10-----15-----20

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Sólo en el vér_ tice de la or_ ganización	En los altos niveles	A alto nivel con delegación a nivel medio	A todos los niveles
---	-------------------------	---	------------------------

0-----5-----10-----15-----20

18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

Sólo exterior_ mente. Poco	Hay cierta Resistencia Bastante	A veces hay resistencia suficiente	Siempre o mucho
----------------------------------	---------------------------------------	--	--------------------

0-----5-----10-----15-----20

19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?

Para dar órdenes Y castigar	Para premiar o castigar	Para premiar y a veces ayudar A mejorarse	Para autoguiar y solucionar pro_ blemas coordinados
--------------------------------	----------------------------	---	---

0-----5-----10-----15-----20

Anexo #5: Encuesta a tutores.

ENCUESTA PARA TUTORES DE LOS RECIEN GRADUADOS.

1. Cuántos jóvenes en adiestramiento usted tutorías. _____
2. Fueron presentados a los demás trabajadores. Sí _____ No _____
3. Conoce usted la Resolución No. 9/2007. Sí _____ No _____ No se _____
4. Conoce usted sus responsabilidades como tutor. Sí _____ No _____ No se _____
5. Cree usted que los centros laborales están apto para completar la formación técnica profesional de los adiestrados. Sí _____ No _____ No se _____ Algunos _____
6. A su modo de ver, estos adiestrados tienen problemas de formación técnica o de formación académica. Sí _____ No _____ No se _____ técnica _____ académica _____
7. Cree usted que los adiestrados representan un problema Sí _____ No _____ No se _____
8. Como es su disciplina laboral. Buena _____ Mala _____ Regular _____
9. Su trabajo como tutor garantiza el logro de un buen profesional. Sí _____ No _____ No _____ se _____
¿Porqué? _____

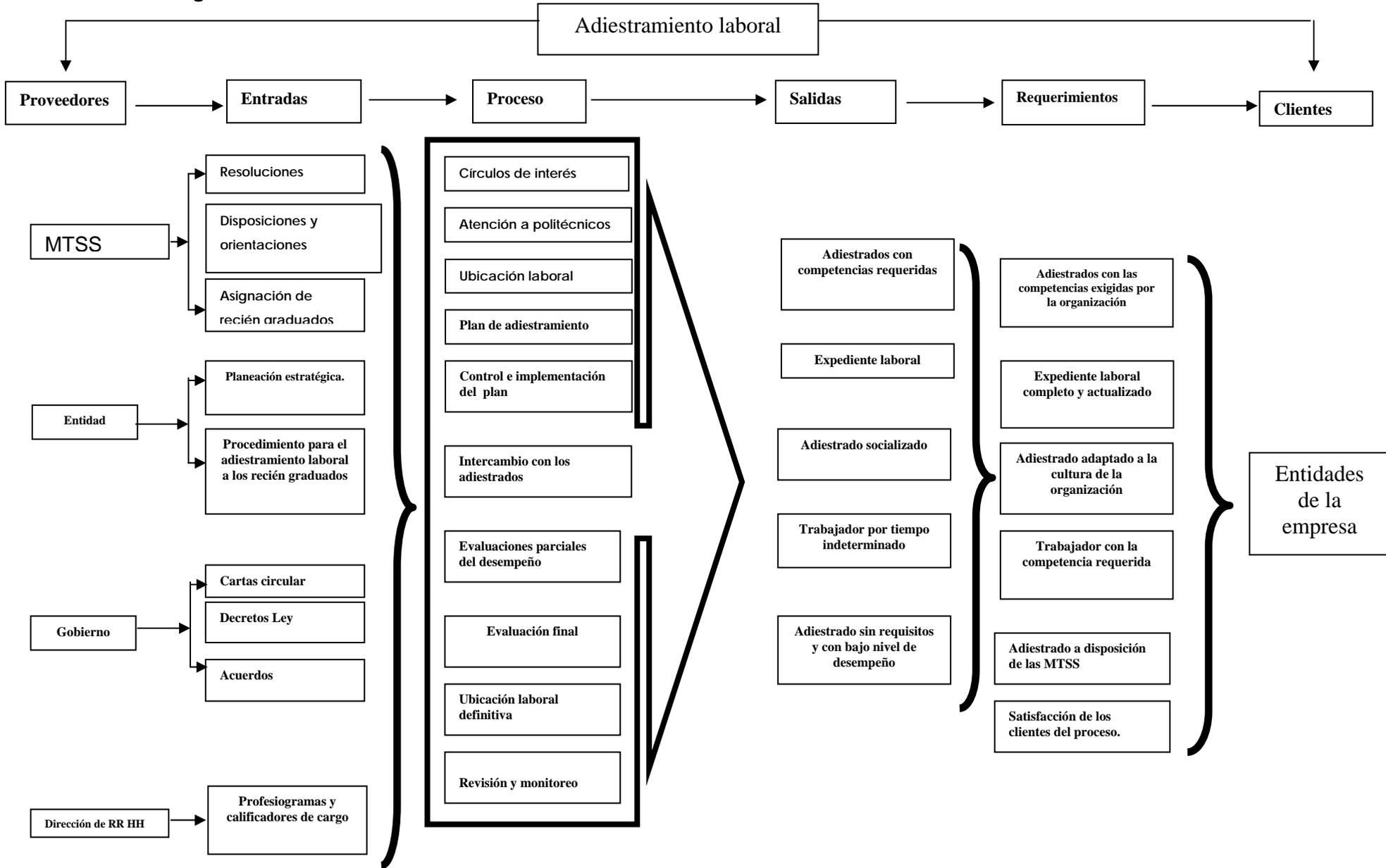
Anexo #6: Encuestas a recién graduados.

ENCUESTA PARA RECIEN GRADUADOS EN EL ADIESTRAMIENTO LABORAL

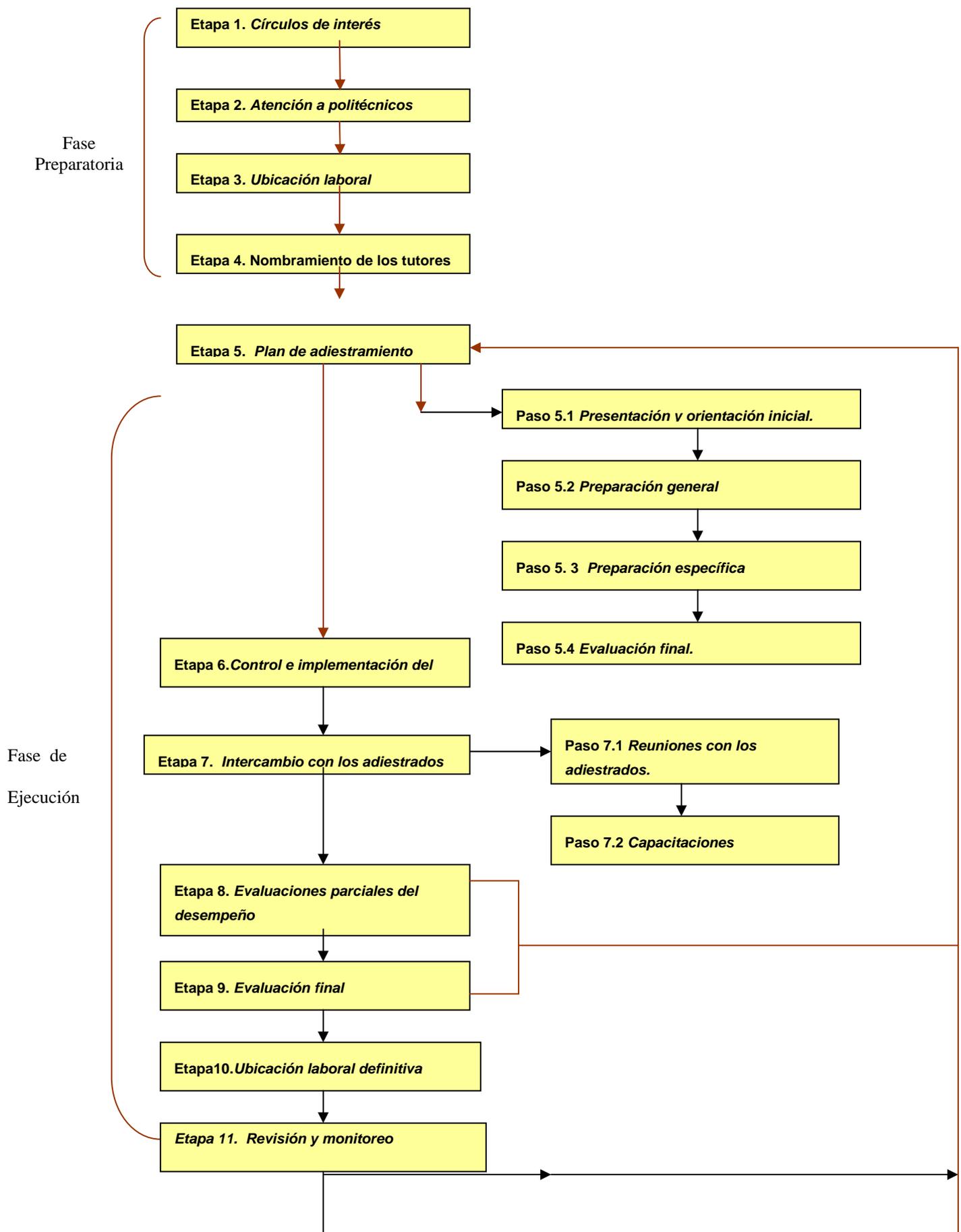
Expresar su criterio es parte de un llamado de la Revolución:

2. Tiene Usted conocimiento de los directivos de la entidad y del área de recursos humanos. Sí _____ No _____ No se _____
 3. Fueron presentados a los demás trabajadores. Sí _____ No _____
Algunos _____
 4. Conoce Usted la Resolución No. 9/2007. Sí _____ No _____ No se _____
 5. Se realizaron cursos introductorios en el momento de su llegada. Sí _____
No _____ No se _____
 6. Ha recibido usted el apoyo de su tutor para cumplir su plan de adiestramiento.
Sí _____ No _____ A veces _____
 7. Le gusta a usted realmente la carrera que estudió Sí _____ No _____ No sé _____
 8. Que piensa usted del adiestramiento labora es. Bueno _____ Malo _____
¿Porqué _____
_____ Innecesario _____
¿Porqué? _____
 9. Como es su disciplina Laboral. Buena _____ Mala _____
Regular _____
 10. Ha participado usted en algún Consejo de Dirección. Sí _____ No _____
 11. Ha participado usted en alguna capacitación organizado por su empresa. Sí _____
No _____
 12. Cree usted que su centro de trabajo está apto para completar su formación técnica profesional. Sí _____ No _____ No sé _____
¿Porqué? _____
-
-

Anexo #7: Diagrama SIPOC



Anexo #8: Procedimiento para el adiestramiento laboral



Anexo #9: Plan de adiestramiento.**PLAN DE ADIESTRAMIENTO PARA UN MÓDULO ESPECÍFICO****DATOS DEL ADIESTRADO:**

NOMBRE Y APELLIDOS:	PEDRO PÉREZ GONZÁLEZ
Especialidad:	Técnico Medio en Contabilidad

DATOS LABORALES:

ÁREA DE TRABAJO	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
Puesto para el cual se prepara:	Contador

DATOS DE LA EVALUACIÓN:

MÓDULO:	CONTABILIDAD GENERAL		
Fecha de Inicio:	1/1/2008	Fecha de Terminación:	1/6/2008
Objetivos del módulo: →	Desarrollar habilidades en el proceso contable diario hasta lograr el cierre y elaboración de los balances, así como hacer valoraciones y recomendaciones sobre la base de los resultados, mostrando estudios de tendencias y dominio de los sistemas automatizados propios de la actividad.		
TAREAS		EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO	
1. Vaciar los hechos económicos en los registros contables utilizando el sistema de cuentas y la documentación que refleja los datos primarios, elaborando los balances con cierre mensual, trimestral y semestral.		Cuadre de los estados de cuentas y los documentos que lo avalan. Calidad y veracidad del balance	
2. Con los datos obtenidos hacer un estudio de la tendencia de los indicadores fundamentales en los últimos cinco años y hacer recomendaciones.		Aplicación de instrumentos adecuados para el cálculo de las pendientes. Calidad de las recomendaciones.	
3. Hacer un análisis de la rotación de productos en almacén empleando el sistema automatizado Versat		Calidad del análisis en función de los resultados.	

DATOS DEL TUTOR:

NOMBRE Y APELLIDOS:	ANTONIO DÍAZ RODRÍGUEZ
Especialidad:	Lic. en Contabilidad

APROBADO POR:

NOMBRE Y APELLIDOS:	CARLOS PÉREZ GONZÁLEZ
Cargo	Director Empresa
Firma:	

**Anexo #10: Evaluación del desempeño.
EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO LABORAL**

DATOS DEL ADIESTRADO:

NOMBRE Y APELLIDOS:	
Especialidad:	

DATOS LABORALES:

ÁREA DE TRABAJO	
Puesto para el cual se prepara:	

DATOS DE LA EVALUACIÓN:

MÓDULO:			
Fecha de Inicio:		Fecha de Terminación:	
Objetivos que se evalúan: →			
Resultados Cualitativos y Cuantitativos (Cumplimiento de las tareas) →			
Disciplina:			
Responsabilidad:			
Relaciones con el colectivo:			

Nombre y firma del Jefe Inmediato

Nombre y firma del tutor

Nombre y firma del Evaluado

Fecha: _____

**Anexo:
ENCUESTA A LOS RECIEN GRADUADOS.**

Frecuencias

Statistics

		Conocimiento de los directivos y del área de Recursos Humanos	Presentados los adiestrados a los trabajadores	Conocimiento que poseen de la Resolución 09/200	Realización de cursos introductorios al comienzo del adiestramiento	Apoyo recibido por el tutor para el cumplimiento del plan de adiestramiento	Satisfacción real por la carrera estudiada	Consideración acerca del adiestramiento laboral	Criterios acerca de su disciplina laboral	Participación en capacitación organizada por la Empresa	Capacidad del centro para completar la formación técnica profesional
N	Valid	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,00	2,91	1,00	2,00	2,09	2,18	1,00	2,91	2,00	2,91
Median		3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00
Mode		3	3	1	2	2	3	1	3	2	3
Variance		,000	,091	,000	,000	,091	,964	,000	,091	,000	,091
Minimum		3	2	1	2	2	1	1	2	2	2
Maximum		3	3	1	2	3	3	1	3	2	3

Frequency Table

Conocimiento de los directivos y del área de Recursos Humanos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No se	11	100,0	100,0	100,0

Presentados los adiestrados a los trabajadores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	1	9,1	9,1	9,1
Algunos	10	90,9	90,9	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Conocimiento que poseen de la Resolución 09/200

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	11	100,0	100,0	100,0

Realización de cursos introductorios al comienzo del adiestramiento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	11	100,0	100,0	100,0

Apoyo recibido por el tutor para el cumplimiento del plan de adiestramiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	10	90,9	90,9	90,9
	A veces	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Satisfacción real por la carrera estudiada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	4	36,4	36,4	36,4
	No	1	9,1	9,1	45,5
	No se	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Consideración acerca del adiestramiento laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	11	100,0	100,0	100,0

Criterios acerca de su disciplina laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mala	1	9,1	9,1	9,1
	Regular	10	90,9	90,9	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Participación en capacitación organizada por la Empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	11	100,0	100,0	100,0

Capacidad del centro para completar la formación técnica profesional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	1	9,1	9,1	9,1
	No se	10	90,9	90,9	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**ANEXO:
ENCUESTA A TUTORES DE LOS RECIEN GRADUADOS.**

Frecuencias

Statistics

		Número de adiestrados atendidos por tutores	Se presentaron los adiestrados a los trabajadores	Conocimiento de la Resolución 9 del 2007	Conocimiento de los tutores de su responsabilidad	Está el cento apto para completar la formación técnico prof de los Adiestrados	Problemas de formación técnica o académica	Criterio de que los adiestrados representan un problema	Disciplina laboral	El trabajo del tutor garantiza el logro de un buen profesional
N	Valid	6	5	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,50	1,80	2,00	3,00	3,50	4,00	2,00	1,00	3,00
Median		1,50	2,00	2,00	3,00	3,50	4,00	2,00	1,00	3,00
Mode		1 ^a	2	2	3	3 ^a	4	2	1	3
Variance		,300	,200	,000	,000	,300	,000	,000	,000	,000
Minimum		1	1	2	3	3	4	2	1	3
Maximum		2	2	2	3	4	4	2	1	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Número de adiestrados atendidos por tutores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Un Adiestrado	3	50,0	50,0	50,0
Dos Adiestrados	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Se presentaron los adiestrados a los trabajadores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	1	16,7	20,0	20,0
No	4	66,7	80,0	100,0
Total	5	83,3	100,0	
Missing System	1	16,7		
Total	6	100,0		

Conocimiento de la Resolución 9 del 2007

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	6	100,0	100,0	100,0

Conocimiento de los tutores de su responsabilidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No se	6	100,0	100,0	100,0

Está el cento apto para completar la formación técnico prof de los Adiestrados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No se	3	50,0	50,0	50,0
Algunos	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Problemas de formación técnica o académica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Técnica	6	100,0	100,0	100,0

Criterio de que los adiestrados representan un problema

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	6	100,0	100,0	100,0

Disciplina laboral

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Buena	6	100,0	100,0	100,0

El trabajo del tutor garantiza el logro de un buen profesional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No se	6	100,0	100,0	100,0

**ANEXO:
ENCUESTA LIKERT.**

Frecuencias

Statistics

		Confianza en su jefe	Confianza en el jefe	Libertad de expresión																	
N	Valid	212	259	259	259	234	247	259	247	259	259	259	246	240	246	246	240	239	246	246	
	Missin	47	0	0	0	25	12	0	12	0	0	0	13	19	13	13	19	20	13	13	
	Mean	2,74	2,62	2,30	2,29	2,62	2,85	2,17	2,52	3,28	2,74	2,50	2,09	2,64	2,46	2,37	3,04	2,97	2,06	3,55	
	Median	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,50	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	
	Mode	3	3	1	3	4	3	2	2	4	2	2	1	2	3	1	4	4	1	4	
	Variance	,657	,524	1,335	,996	1,618	,743	,891	1,194	,599	,789	,398	1,546	,482	,935	1,492	1,002	1,121	1,401	,551	
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
	Maximum	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Frequency Table

Confianza del jefe en sus subordinados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ninguna	12	4,6	5,7	5,7
	Poca	68	26,3	32,1	37,7
	Bastante	95	36,7	44,8	82,5
	Completa	37	14,3	17,5	100,0
	Total	212	81,9	100,0	
Missing	System	47	18,1		
Total		259	100,0		

Confianza del superior en Usted

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ninguna	13	5,0	5,0	5,0
	Poca	97	37,5	37,5	42,5
	Bastante	125	48,3	48,3	90,7
	Completa	24	9,3	9,3	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Libertad para hablar con el jefe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poco	83	32,0	32,0	32,0
	Bastante	77	29,7	29,7	61,8
	Suficientemente	37	14,3	14,3	76,1
	Completamente	62	23,9	23,9	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Frecuencia con que se ponen en práctica las ideas de los subordinados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Raras veces	71	27,4	27,4	27,4
	A veces	74	28,6	28,6	56,0
	A menudo	83	32,0	32,0	88,0
	Muy frecuentemente	31	12,0	12,0	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Vías para motivar a) miedo b) amenazas c) castigo, d) premios e) participación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a, b, c a veces	67	25,9	28,6	28,6
	d y quizás c	48	18,5	20,5	49,1
	d y quizás c y e	25	9,7	10,7	59,8
	e o d según el nivel	94	36,3	40,2	100,0
	Total	234	90,3	100,0	
Missing	System	25	9,7		
Total		259	100,0		

A qué nivel se siente necesidad de alcanzar los objetivos de la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solo en el más alto	19	7,3	7,7	7,7
	A nivel Directivo	55	21,2	22,3	30,0
	En casi todos	116	44,8	47,0	76,9
	En todos los niveles	57	22,0	23,1	100,0
	Total	247	95,4	100,0	
Missing	System	12	4,6		
Total		259	100,0		

Existencia de trabajo en equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poca	72	27,8	27,8	27,8
	Alguna	97	37,5	37,5	65,3
	Bastante	65	25,1	25,1	90,3
	Mucha	25	9,7	9,7	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Dirección por la que fluye la comunicación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hacia abajo	52	20,1	21,1	21,1
	En gran medida hacia abajo	79	30,5	32,0	53,0
	Hacia abajo hacia arriba	52	20,1	21,1	74,1
	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	64	24,7	25,9	100,0
	Total	247	95,4	100,0	
Missing	System	12	4,6		
Total		259	100,0		

Modo de aceptación de los subordinados de la comunicación de sus superiores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Con sospecha	7	2,7	2,7	2,7
	Con indiferencia	30	11,6	11,6	14,3
	Con cautela	105	40,5	40,5	54,8
	En genral se acepta	117	45,2	45,2	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Exactitud de la comunicación ascendente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casi nunca	9	3,5	3,5	3,5
	A veces	117	45,2	45,2	48,6
	A menudo	65	25,1	25,1	73,7
	Casi siempre	68	26,3	26,3	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Comprensión de los problemas de los subordinados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy poco	7	2,7	2,7	2,7
	Algo	127	49,0	49,0	51,7
	Bastante	113	43,6	43,6	95,4
	Mucho	12	4,6	4,6	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

Nivel en que se adoptan las decisiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Generalmente arriba del todo	123	47,5	50,0	50,0
	Imp alto nivel, algo deleg y mucho control	33	12,7	13,4	63,4
	Imp alto nivel, demás a niv inf, se delega bastante	34	13,1	13,8	77,2
	A todos los niveles y con buena integración	56	21,6	22,8	100,0
	Total	246	95,0	100,0	
Missing	System	13	5,0		
Total		259	100,0		

Responsabilidad con las decisiones que afectan el trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A veces se le consulta	116	44,8	48,3	48,3
	Casi siempre se les consulta	94	36,3	39,2	87,5
	Corresponsabilidad	30	11,6	12,5	100,0
	Total	240	92,7	100,0	
Missing	System	19	7,3		
Total		259	100,0		

Las decisiones que se adoptan contribuyen a la motivación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No mucho	47	18,1	19,1	19,1
	Poco	77	29,7	31,3	50,4
	Algo	85	32,8	34,6	85,0
	Mucho	37	14,3	15,0	100,0
	Total	246	95,0	100,0	
Missing	System	13	5,0		
Total		259	100,0		

Forma de fijar los objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Con órdenes	92	35,5	37,4	37,4
	Órdenes con petición de comentario	32	12,4	13,0	50,4
	Se consulta antes de decidir	60	23,2	24,4	74,8
	Se decide en grupo	62	23,9	25,2	100,0
	Total	246	95,0	100,0	
Missing	System	13	5,0		
Total		259	100,0		

Aceptación de los objetivos fijados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sólo exterior, hay oposición pasiva	24	9,3	10,0	10,0
	Hay cierta resistencia pasiva	43	16,6	17,9	27,9
	A veces hay resistencia pasiva	72	27,8	30,0	57,9
	Siempre o casi siempre	101	39,0	42,1	100,0
	Total	240	92,7	100,0	
Missing	System	19	7,3		
Total		259	100,0		

Lugar donde se realizan las funciones de control

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sólo en el vértice de la organización	24	9,3	10,0	10,0
	En los altos niveles	65	25,1	27,2	37,2
	A alto nivel con delegación a nivel medio	44	17,0	18,4	55,6
	A todos los niveles	106	40,9	44,4	100,0
	Total	239	92,3	100,0	
Missing	System	20	7,7		
Total		259	100,0		

Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sólo exteriormente. Poco	116	44,8	47,2	47,2
	Hay cierta resistencia. Bastante	49	18,9	19,9	67,1
	A veces hay resistencia. Suficiente	32	12,4	13,0	80,1
	Siempre o Mucho	49	18,9	19,9	100,0
	Total	246	95,0	100,0	
Missing	System	13	5,0		
Total		259	100,0		

Utilización de los datos de control

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Para dar órdenes y castigar	6	2,3	2,4	2,4
	Para premiar o castigar	19	7,3	7,7	10,2
	Para premiar y a veces ayudar a mejorarse	55	21,2	22,4	32,5
	Para autoguiar y solucionar problemas coordinados	166	64,1	67,5	100,0
	Total	246	95,0	100,0	
Missing	System	13	5,0		
Total		259	100,0		