



**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Trabajo de Diploma

Título:

**Elaboración de un proceso metodológico
para la formación de obreros en
la Empresa Citrícola Arimao.**

Autora: Janet B. Armas Bouza.

Tutor: Msc. Magaly Sosa González.

Curso 2001 – 2002.

*Se hace ciencia
cuando se siembra,
el talento y el amor,
en la generación en que vivimos.*

José Martí.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y abuelos por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mi tutora, la Master en Ciencias Económicas Empresariales Magaly Sosa y a todo el que de una forma u otra ha hecho posible la realización de este trabajo.

Muchas gracias.



RESUMEN

En la actualidad el papel de los Recursos Humanos se modifica de manera decisiva en los nuevos diseños generales de las empresas, dado el incremento de las exigencias cualitativas al personal y la necesidad de obtener calidad y eficiencia como parámetros fundamentales para alcanzar niveles de competitividad. El objetivo del trabajo es establecer un procedimiento metodológico de formación para obreros en la Empresa Citrícola Arimao de Cumanayagua, que incluye la planificación de la formación en la primera etapa, la organización y ejecución de la formación en la segunda etapa y una última etapa referida a la evaluación de la formación. El trabajo está estructurado en tres capítulos; primero los Aspectos teórico – metodológicos de la formación de Recursos Humanos, segundo Diagnóstico de la situación actual de la Entidad objeto de estudio y tercero Concepción de un procedimiento metodológico de gestión de la formación de obreros. En la realización de la investigación se utilizaron diferentes métodos entre los que se destacan la encuesta, la entrevista, el método de expertos y el análisis de documentos.

Palabras claves: Recursos humano, Eficiencia, competitividad.



ÍNDICE

	Pag.
Introducción	1
Capítulo 1. Aspectos teórico – metodológicos de la Formación de los Recursos Humanos	3
Epígrafe 1.1.Evolución y concepciones del sistema de Gestión de Recursos Humanos	3
1.1.1. Concepciones sobre la naturaleza de los individuos	5
Epígrafe 1.2.Modelos de Gestión de Recursos Humanos	10
1.2.1. La Gestión de Recursos Humanos en la actualidad. Definiciones	18
Epígrafe 1.3.La formación en la empresa. Elementos y tipos de formación	20
1.3.1. Definiciones y objetivos de la formación	26
1.3.2. Filosofía de la formación y desarrollo	28
1.3.3. El Servicio de formación y desarrollo. Órganos en la empresa relacionados con la formación	30
1.3.4. Enfoque sistémico de la formación. Fases o etapas	31
Conclusiones Parciales	38
Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual de la Empresa Citrícola Arimao.....	39
Epígrafe 2.1.Descripción de la actividad de la Empresa	39
Epígrafe 2.2.Diagnóstico de los principales elementos que inciden en la actividad de formación en la categoría de obreros	49
Conclusiones Parciales	61
Capítulo 3. Concepción de un procedimiento metodológico de gestión de la formación de obreros	62
Epígrafe 3.1.Características generales del procedimiento metodológico	62
Epígrafe 3.2.Procedimiento metodológico de gestión de la formación de obreros ..	63
Conclusiones Parciales	77
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80
Anexos.	



INTRODUCCIÓN

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

La importancia de cada subsistema del sistema empresarial históricamente, ha ido variando de acuerdo al nivel de desarrollo que van alcanzando un conjunto de factores de carácter macro y microeconómicos e incluso algunos a nivel internacional, por ejemplo, cambios en el propio sistema empresarial, el desarrollo de la socialización de la producción, los avances científico- técnicos y su aplicación, la internacionalización de la producción. Así, han ocupado el lugar de máxima prioridad en el ámbito organizacional cada uno de ellos; el subsistema de Dirección, el de Operaciones, el de Finanzas, el de Comercialización y también el de Recursos Humanos. En la actualidad pudiéramos afirmar que nos encontramos viviendo el boom del Subsistema de los Recursos Humanos del Sistema Empresarial a nivel internacional. Esto reafirma que para lograr que la Administración de Recursos Humanos funcione correctamente en los momentos actuales, tiene que tener diseñadas todas sus actividades fundamentales, que se incluyen en sus funciones directivas y entre ellas tenemos el Subsistema de Capacitación y Desarrollo que es clave para la integración y la competencia del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa y así consolidar un mejor clima de relaciones humanas, productivas y de compromisos. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabore aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Esto significa que la formación comprende todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico complejo, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y de actitudes referidas a problemas sociales. La formación es una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y realizaciones propuestas, en otras palabras y en un sentido más amplio, la formación no es un gasto, sino una inversión cuyo precioso regreso es altamente compensador para la organización.

El problema científico que abordamos se expresa a través de la siguiente interrogante ¿Cómo debe ser diseñado el plan de formación de la categoría obreros en la Unidad Empresarial de Base Envasadero para que refleje la integridad necesaria para lograr el máximo desempeño?

Basado en lo anteriormente expuesto se trazó como objetivo del trabajo establecer un procedimiento metodológico de formación para obreros en la Empresa Citrícola Arimao de Cumanayagua, específicamente en la Unidad Empresarial de Base Envasadero, con el interés de lograr mejores resultados de eficiencia en la gestión económica y empresarial.

Para el cumplimiento del objetivo se estructuró el trabajo en tres capítulos, exponiéndose en el primero los fundamentos teóricos del tema objeto de estudio, para lo cual se realizó una revisión bibliográfica actualizada de la literatura nacional y extranjera vinculada a la temática tratada. En su desarrollo se analiza la Gestión de los Recursos Humanos y sus definiciones, se estudian los diferentes modelos, la formación en la empresa, con las definiciones, elementos y tipos para llegar a entender la filosofía de la formación y desarrollo.

En el segundo capítulo se parte de una breve descripción de las características y funciones de la Empresa, así como las actividades de cada una de las direcciones que conforman la estructura de la misma, seguido por un diagnóstico de la actividad de formación en la Unidad objeto de estudio.

Finalmente en el tercer capítulo, se diseña un procedimiento de Gestión de la formación de obreros en la Unidad Empresarial de Base Envasadero, para lo cual se determinaron las necesidades de aprendizaje, los objetivos formativos y la concreción de las acciones formativas y cursos.

Para la investigación del tema seleccionado fueron utilizados diferentes métodos y procedimientos, entre los que se destacan encuestas, cuestionarios, análisis de la información documental, así como el procesamiento estadístico mediante la versión 10.0 del SPSS.

La importancia que reviste el tema se fundamenta en la idea a defender en el trabajo que consiste en que el establecimiento de un procedimiento metodológico de formación de obreros en la Unidad Empresarial de Base Envasadero contribuya a que su preparación y desempeño estén acorde con la Gestión Estratégica.

Capítulo I: Aspectos teórico – metodológicos de la Formación de los Recursos Humanos.

1.1: Evolución y concepciones del sistema de Gestión de Recursos Humanos.

La Gestión de Recursos Humanos es una especialidad que surge con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales. La misma trata de la aplicación, del adecuado aprovechamiento, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones. Para la adecuada comprensión de las técnicas de la Gestión de Recursos Humanos es necesario entender las bases sobre las cuales trabaja: las personas y las organizaciones.

El hecho de que las organizaciones sean como sistemas sociales y se identifique en ellas un subsistema psicosocial formado por el conjunto de individuos que las componen, nos permite hablar de la existencia de la función social en su seno; función social que ha experimentado y pasado por muy diversas etapas y consideraciones, todas ellas ligadas a la evolución de un conjunto de factores, tanto de carácter interno como externo, hasta situarse en la posición estratégica que hoy ocupa.

Se indican, en este sentido, varias corrientes del pensamiento organizativo empresarial que podemos destacar:

- La Escuela de la Organización Científica del Trabajo, cuyo arranque podemos fechar con la aparición del libro *Principles of Management* del norteamericano Frederick W. Taylor, escrita en 1907 y los estudios equivalentes en Europa, el francés Henry Fayol. Como precedente cabe citar al alemán Max Weber. También se suele mencionar como pertenecientes a esta tendencia a Luther Gulik y a Lindall Urwick. Al principio la psicología industrial parecía enfocarse a mejoras en las técnicas de ventas, pero los investigadores estaban interesados en una combinación más efectiva de la capacidad de los trabajadores con los puestos. Otros se dirigieron hacia las causas de los accidentes, fatigas y monotonía en el trabajo, así como acerca de las necesidades y motivaciones individuales del trabajador. Se desarrollaron pruebas para medir diferencias entre las personas en términos de capacidad mental y aptitudes.
- La Escuela de las Relaciones Humanas, como reacción frente a la anterior, se inicia en 1927 con los conocidos experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo.

Los experimentos de Elton Mayo condujeron a la conclusión de que la productividad era una función a medida que el grupo se convertía en un equipo y cooperaba de buena gana y espontáneamente.

- La Escuela de los Recursos Humanos, cuya datación no es universalmente aceptada, pero que particularmente fija el autor en 1960 con la publicación de *The Human Side of Enterprise* (el lado Humano de la Empresa) de Douglas Mac Gregor y que junto a este autor engloba a nombres tan relevantes como los de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likier, Chris Argyris y muchos otros.
- La Escuela de los Sistemas, si la Escuela de la Organización Científica del Trabajo había puesto el énfasis sobre las funciones del mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización, las Escuelas Humanistas privilegiaban al individuo y a las interrelaciones personales e informales de este con la dirección (motivación, comunicación, liderazgo...). Sin embargo, ninguna de las dos tendencias centró su atención en las relaciones tanto formales como informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización y también las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico. Este honor correspondió a la Escuela de los Sistemas, Vid Mitchell, Terence r. *People in Organizations Understanding Their Behavior*. Mc Graw Mill series in Management, New York, 1978.

Estas cuatro escuelas mencionadas anteriormente están incluidas en tres grandes corrientes del Pensamiento Organizativo Empresarial: La Escuela de las Relaciones Humanas y la de los Recursos Humanos corresponden a una misma tendencia de pensamiento: la que focaliza su atención en el ser humano como eje del sistema organizativo, lo que podíamos llamar el enfoque humanista de la organización del trabajo, frente al enfoque mecanicista que había supuesto la Escuela de la Organización Científica. El problema que se le presentó a la Escuela de las Relaciones Humanas fue lo inoportuno en el momento de su aparición. Los estudios que dan origen a la Escuela se realizan en Estados Unidos en 1927. Dos años después, 1929, se inicia la Gran Depresión, cuyos ecos llegan a Europa hacia 1932 (entonces las repercusiones no eran tan inmediatas como ahora). Esta etapa de depresión en Europa coincide, y no por casualidad con el estallido del fascismo en Alemania, Italia, Portugal y España, donde estos movimientos autoritarios

alcanzaron el poder, pero también en Francia y otros países, en donde no llegaron a gobernar.

En 1936 estalla la Guerra Civil Española, que fue el ensayo general para lo que se preparaba a continuación. Termina la guerra de España y se inicia la II Guerra Mundial, que no terminará hasta 1945. Lógicamente, en toda esta etapa, desde 1929 hasta bien entrados los 50, la economía en muchos países es de pura subsistencia. No parece el momento más oportuno para instaurar medidas humanizadas del trabajo, cuando el problema cotidiano para muchos europeos y americanos era como satisfacer las necesidades más elementales. Así, cuando en 1960, con la publicación de *The Human Side of Enterprise*, se relanza el mensaje psicologista y humanista, éste es sentido como algo nuevo, tras un paréntesis de más de treinta años de su inmediato precedente. Es decir, que con el fin de la II Guerra trajo consigo nuevas y más complejas situaciones. El éxito en los cambios de producción y la incorporación masiva de la investigación e innovación tecnológica, existía un personal hábil, con capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones productivas, con mente flexible y un personal nuevo para la situación imperante.

Como parte de la evolución que ha existido en las distintas concepciones de la naturaleza del hombre, encontramos también las concepciones sobre la naturaleza de los individuos.

1.1.1: Concepciones sobre la naturaleza de los individuos.

Las diversas concepciones que han existido sobre las personas explican y justifican, de algún modo, las formas de gestión que se han realizado sobre ellas en el seno de las organizaciones y el rol y posición jerárquica que se les tenía asignado a sus órganos especializados.

Sobre este tema un autor clásico en el campo de la Psicología de las Organizaciones, como E. Schein¹ identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones.

1. Concepción del hombre racional - económico: Esta concepción está basada en el principio hedonista, el cual parte de que los individuos buscan maximizar sus propios intereses y por tanto, todas sus acciones van encaminadas hacia la concepción de ese

¹ (Schein, E. "Psicología de la Organización, Madrid, Prentice may, 1978)

objetivo individual. Doctrinas económicas y organizativas como las de Adam Smith, Taylor y la formulación de la Teoría "X" de Mc Gregor, son ejemplos claves de proposiciones que se apoyan en este supuesto.

2. Concepción basada en el hombre social. Los estudios de Hawthorne, realizados por el equipo que dirigía Elton Mayo, sirven de base y sustento a esta concepción. En ellos se pone de manifiesto como inciden en la determinación de las conductas de las personas otros factores no considerados anteriormente. La influencia de los grupos, de las relaciones interpersonales, incluso las no fortalecidas por la organización, aparece como variables que explican las reacciones de los individuos en las organizaciones, aun cuando estos se encuentren sometidos a presiones de tipo económico o sancionadoras de conductas.
3. Concepción basada en el hombre que se autorrealiza. El reconocimiento de la necesidad que tienen las personas de usar sus capacidades y aptitudes constituyen los principios en los que se fundamenta esta concepción sobre el hombre. El individuo busca poder desplegar en su trabajo las capacidades que posee y que de alguna forma se ven limitadas como consecuencia de el alto grado de formalización, especialización y especificación que han ido adquiriendo las actividades.
4. Concepción basada en el hombre complejo. Esta última reconoce la importancia pero también la simplicidad o, mejor dicho, la parcialidad de las formulaciones anteriores. Se entiende que ninguna de ellas, por sí sola, es capaz de explicar al individuo y mucho menos teniendo en cuenta las diferencias que existen entre las personas. Este aspecto, desde la perspectiva estratégica, adquiere una gran relevancia, ya que invita a que en la elaboración e implantación de las estrategias sociales estas reconozcan y recojan las diferencias individuales o al menos de los distintos grupos existentes en las organizaciones. La complejidad del ser humano se refleja en su carácter dinámico, en cuanto a su capacidad de evolución, manifestada por el aprendizaje basado en la adquisición de conocimientos nuevos o en las experiencias basadas, pero que sin dudas producen un desarrollo personal que hace que sus planteamientos y puntos de vistas varíen sustancialmente.

Estas cuatro concepciones sobre la naturaleza del hombre, que hemos presentado en forma muy resumida han tenido un carácter evolutivo y a la vez acumulativo, en cuanto a

que todas ellas siguen estando presentes en las organizaciones con mucha o menos intensidad.

La función de Recursos Humanos ha evolucionado también a partir de importantes procesos de interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial. Con el empleo de grandes masas de obreros surgió como necesidad la creación de sistemas que permitieran el mayor rendimiento posible de los trabajadores en su puesto de trabajo, mediante la preparación del individuo para el desempeño eficiente de sus funciones, tomando como base las necesidades de superación del mismo. En la búsqueda de lo anteriormente expuesto se han desarrollado diferentes enfoques para el logro de este objetivo; entre estos enfoques se encuentran:

- El cambio tecnológico rápido y la especialización drásticamente incrementada del trabajo debido a la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial trajo consigo que la fábrica reemplazara gradualmente al sistema de producción individual debido, en gran parte, a la capacidad de los dueños de pagar mayores salarios motivados por la velocidad de las máquinas y la eficiencia obtenida por el aumento de la subdivisión del trabajo. La gran especialización originó grandes ventajas como fueron:

Disminución de los desperdicios de materias primas.

Se acortó el período de aprendizaje al tener el obrero que dominar solo una operación.

Ahorro de tiempo al tener que cambiar las operaciones de tarea en tarea.

Al ser solo una operación el centro de atención del obrero es mucho más probable que se le ocurran mejoras en la forma de sus herramientas o en la manera de utilizarlas.

Estas y otras observaciones previeron de varias maneras el momento de la Administración Científica, que surgió medio siglo más tarde.

- Surgimiento de la negociación colectiva libre.

Para protegerse de los abusos de la Revolución Industrial surgen sindicatos y se extienden de fábrica en fábrica con el fin de defender los intereses de los trabajadores ante el despotismo de los empresarios. Los medios utilizados varían en la historia desde huelgas y manifestaciones, provocando represalias, tanto de los empresarios como de los gobiernos, que en muchos casos las legalizaron, hasta en años más recientes las negociaciones colectivas como forma de exigir mejoras en condiciones de trabajo y empleo.

- El movimiento de la Administración Científica.

A este movimiento varias personas hicieron notables aportes, destacándose entre ellos Frederick W. Taylor, los cuales fueron:

Simplificación de tareas sobre la base de análisis de movimiento de materiales y equipos.

Selección de personas con la habilidad y capacidades necesarias para llevar a cabo con eficacia el trabajo.

Desarrollo y capacitación de los trabajadores.

Enfatizaba la planeación por parte de la administración y la cooperación entre la administración y los trabajadores, así como la previsión para que el administrador compartiera los beneficios financieros sobre la base de una eficiencia incrementada.

Compensación basada en un estricto sistema de destajo.

- Los comienzos de la Psicología Industrial (1913).

Al principio la psicología industrial parecía enfocarse a mejoras en las técnicas de ventas, pero los investigadores estaban interesados en una combinación más efectiva de la capacidad de los trabajadores con los puestos.

Se realizaron numerosas investigaciones encaminadas al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de pruebas. Otros se dirigieron hacia las causas de los accidentes, fatigas y monotonía en el trabajo, así como acerca de las necesidades y motivaciones individuales del trabajador. Se desarrollaron pruebas para medir diferencias entre personas en términos de capacidad mental y aptitudes.

Durante el período previo a la I Guerra Mundial hubo avances en la verificación de referencias en el uso de hojas de evaluación para entrevistados y en la comparación de calificadoros de personas con éxito. Después de I Guerra Mundial evolucionaron rápidamente las pruebas de aptitud, oficio, interés y personalidad.

- Las prácticas gubernamentales de personas que surgieron del establecimiento de una Comisión de Servicio Civil.

Se crea la Comisión de Servicio Civil que establecía:

- Exámenes competitivos de admisión en el servicio público.
- Protección contra despidos.

- Fomentó la designación y el avance de los empleados en el servicio público con base al mérito.
- Estimuló políticas y prácticas progresistas de personal en los organismos gubernamentales.

Aunque no existía personal oficial a finales de siglo, sí habían empleados que llevaban registros, revisaban documentos y proponían recomendaciones a sus superiores sobre empleo, promoción, degradación, transferencia, ausencias y separaciones.

- El surgimiento de especialistas de personal y de varias agrupaciones de estos en el Departamento de Personal.

Entre 1900 y 1920, paralelamente con los progresos en Administración Científica, Psicología Industrial y el Servicio Federal, surgió un buen número de especialistas para auxiliar en materia de personal, entre ellos: agente de empleo, secretario social, empleado de cuotas y salario, especialista en entrenamiento, médico de compañía y director de seguridad.

Estos especialistas fueron los precursores de la moderna Gestión de Recursos Humanos que incluye la integración de varias actividades especializadas relacionadas con el activo más importante de la organización: el hombre.

- El movimiento de las Relaciones humanas (1923).

Los experimentos de Elton Mayo condujeron a la conclusión de que la productividad era una función de la medida en que el grupo se convertía en un equipo y cooperaba de buena gana y espontáneamente.

El movimiento de las Relaciones Humanas estaba principalmente interesado en la conducta espontánea e informal y en los sentimientos, interacciones y actitudes de los empleados, visualizando a la organización como un sistema social.

- La Ciencia de la Conducta y la Teoría General de Sistemas (1949).

La Teoría General de Sistemas ha surgido de componentes tales como la Biología, la Física y la Cibernética. El enfoque de la Ciencia de la Conducta es esencialmente una consecuencia de los estudios de las relaciones humanas de las décadas previas, pero incluye una base disciplinaria más abarcadora y está interesado en un campo mucho más amplio de problemas, tales como:

- El impacto de diferentes métodos de pago en el desempeño individual.
- Efecto de diversos estilos de liderazgo y distintas filosofías en el desempeño total de la organización.
- El diseño del trabajo y su relación con la satisfacción y desarrollo humano.
- El impacto de diferentes sistemas de evaluación.
- La dinámica de diferentes estrategias de mejoramiento de la organización.

Estas constituyen las principales raíces históricas de la filosofía y la práctica de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones actuales.

Al analizar la evolución de la función de Gestión de Recursos Humanos se observan variaciones con el decursar de los años; asociadas a las condiciones históricas concretas de cada etapa; en términos generales se observa que en los últimos 50 años esta función ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salario a constituir en la actualidad una función integral de carácter estratégico, que sobre la base del desarrollo humano y organizativo, tiene como propósito fundamental colaborar en la consecución de los objetivos organizacionales desde una posición de ventaja competitiva.

1.2: Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

La concepción y funcionamiento de los sistemas de Gestión de Recursos Humanos se realiza sobre la base de diversos modelos. A continuación se analizan los principales modelos consultados en la literatura especializada, enfatizándose en el rol asignado a la formación.

1. Modelo de la GRH de Bustillo (1994).

Este modelo se centra en el puesto de trabajo, elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de Gestión de Recursos Humanos, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con enfoque estratégico al ubicarse en el modelo a partir de la estrategia general definida por la organización para alcanzar las metas y objetivos que permiten la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

El modelo es integrador porque recoge las actividades fundamentales de Recursos Humanos como son: evaluación del potencial, análisis y diseño de puestos, reclutamiento y

selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración; además es sistémico al mostrar las interrelaciones entre los elementos que lo componen.

Es significativo el lugar que le otorga al análisis y descripción de los puestos de trabajo, por la incidencia de éste en las restantes actividades de Recursos Humanos. Resulta interesante además la relación causa - efecto que establece entre los elementos que aborda y la motivación de las personas, por la influencia que tiene esta última en el desempeño.

Se considera correcto el lugar que ocupa la planeación de la formación y desarrollo a partir de la evaluación del potencial y en función de los perfiles de competencia. Es obvia su influencia en la motivación.

Aunque el sistema de remuneración es abarcador al incluir el aporte individual y la contribución a los objetivos, la compensación en su conjunto no tiene el mismo carácter al no considerar otros beneficios que la organización puede ofrecer a sus empleados; tales como condiciones de trabajo y prestaciones.

Además no se muestra de forma explícita la participación de los empleados, lo que incide en el nivel de motivación.

2. Modelo de Recursos Humanos de Harper y Lynch (1992).

Se basa en la previsión de necesidades de personal a partir del plan estratégico de la organización, teniendo en cuenta una serie de actividades de Recursos Humanos para lograr la optimización de estos recursos (*Ver Anexo I*). Plantea el seguimiento continuo para comprobar si los resultados logrados se corresponden con las metas fijadas.

Las actividades de Recursos Humanos que establece son: inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de puestos, valoración de puestos, curvas profesionales y promociones, plan de sucesiones, formación, selección del personal y head hunting, clima y motivación, comunicación, evaluación del desempeño, sistema de retribución e incentivo, auditoría de Gestión de Recursos Humanos e informatización. Es un modelo descriptivo que establece las actividades imprescindibles, entre ellas: la formación, pero no su funcionamiento interrelacionado, considerándose ésta su mayor limitación.

3. Sistema de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato (1993).

Este modelo establece que el sistema de Administración de Recursos Humanos está conformado por la interrelación de los subsistemas siguientes:

1. Subsistema de Provisión (o alimentación) de Recursos Humanos: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos: abarca la descripción y análisis de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimiento del personal.
3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: abarca el entrenamiento y planes de desarrollo personal, así como el desarrollo organizacional.
5. Subsistema de Control de Recursos Humanos: incluye el banco de datos, sistema de información y auditoría de Recursos Humanos.

Los subsistemas no son establecidos de forma única, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, humanos, organizacionales, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también en la misma dirección y en la misma medida.

Los aportes fundamentales de este enfoque están dados precisamente por la flexibilidad que le imprime a los subsistemas sobre la base del carácter contingencial de Gestión de Recursos Humanos y la necesidad planteada por el autor de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Recursos Humanos. Es positivo el establecimiento del Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos que incluye el desarrollo organizacional.

4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Corporación Andina de Fomento (1991).

La Corporación Andina de Fomento (*Ver Anexo II*) hace énfasis en la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, debido a las nuevas condiciones del entorno que obligan a las organizaciones a ser cada vez más competitivas, ello conduce a colocar el mejoramiento de la calidad y productividad en el centro de la estrategia empresarial, incrementándose así el papel protagónico de los Recursos Humanos por su incidencia relevante en los programas de mejoramiento de calidad y productividad.

Según este enfoque para lograr la efectividad de los Recursos Humanos deben operar simultáneamente tres variables: la habilidad, la motivación y la flexibilidad o adaptación al cambio. Esto es esencial para lograr el adecuado funcionamiento del sistema de Gestión de Recursos Humanos, integrado por los subsistemas siguientes:

Subsistema de Puestos y Cargos: se encarga de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento. Es susceptible a cambios o modificaciones permanentes.

Subsistema de Entrenamiento y Desarrollo: el entrenamiento no sólo abarca la formación para operar máquinas, brindar instrumentos para asegurar el proceso de mejoramiento continuo, controlar las operaciones de equipos y garantizar su mantenimiento, sino también, permite desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo. Este subsistema debe aumentar el compromiso y la motivación del trabajador por la organización, formar trabajadores altamente flexibles y adaptables a los cambios a través del incremento de sus habilidades, así como formar el personal para el trabajo en equipo a través del logro de óptimas relaciones humanas.

Subsistema de Retribución y Reconocimiento: su propósito fundamental es recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.

Subsistema de Evaluación: es vital para la activación y funcionamiento de los restantes subsistemas. De él se obtiene información que en teoría resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que pueda evaluar la forma en que está trabajando y también se articula la política de remuneración de la empresa.

Subsistema de Selección: tiene como propósito la búsqueda de personal, orientada por la visión a largo plazo de la empresa, haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo, así como en la selección de personas con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa.

Subsistema de Participación: debe permitir el estímulo a la participación de los trabajadores, tanto en el diseño de su puesto de trabajo como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el sindicato.

Sus objetivos son: reconocer y promover el uso de la inteligencia y capacidad de reflexión del personal y lograr su desarrollo integral, así como asegurar el desarrollo y permanencia de los procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad. El nuevo enfoque que aborda este modelo busca eliminar o reducir deficiencias de los sistemas de Gestión de Recursos Humanos tradicionales. Es significativa la importancia que le concede a la participación de los trabajadores al considerarla como un subsistema, así como el papel preponderante que le otorga al entrenamiento y desarrollo del personal por su incidencia en la formación de Recursos Humanos altamente flexibles, capaces de desarrollar programas de mejora continua de la calidad y la productividad que propicien el incremento de la competitividad. Esto se corrobora con la influencia esencial que tiene la formación y desarrollo en las variables establecidas en el enfoque para lograr la efectividad del Recurso Humano: habilidad, motivación y flexibilidad.

5. Modelo de Beer, de la Harvard Bussines School (1989)

El modelo (*Ver Anexo III*) muestra que las políticas de Gestión de Recursos Humanos están influenciadas por dos consideraciones principales: los factores de situación y los grupos de interés. Por factores de situación se entienden las fuerzas del entorno o del interior de la organización, éstos pueden actuar como restricciones en la formulación de las políticas para la Gestión de Recursos Humanos y también pueden estar influidos por las mismas. Dichas políticas están y deben estar influidas por los intereses de varios grupos.

La selección de las políticas diseñadas por los gerentes o directivos afecta la competencia general de los empleados, la dedicación de éstos, el grado de congruencia entre los objetivos individuales y organizacionales y la efectividad de costos generales de las políticas de Gestión de Recursos Humanos. Estos cuatro factores al ser incrementados a largo plazo llevarán a consecuencias favorables para el bienestar individual, social y eficacia organizacional, luego las políticas de Gestión de Recursos Humanos deben incorporar estas perspectivas a largo plazo. La retroalimentación al sistema mediante auditorías mostradas en el modelo constituye una aportación del Dr. Armando Cuesta (Cuba, 1995) por la importancia que reviste esta función analizaremos a continuación cada uno de estos factores:

Factores de Situación:

- Características de la fuerza laboral.

La pregunta clave a responder es: ¿Cuál es la naturaleza de las personas en el trabajo?. Para ello se debe conocer cuáles son las motivaciones, capacidades, valores, potencial y deseos de progreso personal de los empleados, todo ello en función de sus personalidades, junto a variables como la edad, sexo, familia, condiciones de vida y otras.

- Estrategia Empresarial.

La pregunta clave a responder es: ¿Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la empresa?

- Filosofía de la dirección.

La pregunta clave es: ¿Cuáles son las creencias implícitas o explícitas de los directivos acerca de la naturaleza de la empresa, su papel en la sociedad y cómo debe ser dirigida, especialmente cómo tratar y utilizar a sus empleados.

- Mercado de trabajo.

La pregunta clave es: ¿Qué capacidad de atractivo posee la empresa para los empleados actuales y futuros y cómo se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene sus empleados?

- Tecnología.

La pregunta clave es: ¿Qué formas de organización del trabajo se adoptan en la empresa?

- Leyes y valores de la sociedad.

La pregunta clave es: ¿Cuáles son las características de la cultura e ideología imperantes?

- Grupos de Interés

Esencial para la Gestión de Recursos Humanos es la suposición de que los gerentes deben reconocer la existencia de los diferentes grupos de interés y ser capaces de entender los intereses particulares de cada uno de ellos, por tanto, deben reconocer el potencial de los puntos de vista diferentes y hasta conflictivos sobre la forma en que debe efectuarse la conjugación de los intereses de la empresa con los de los empleados. Es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las necesidades, actitudes, motivaciones y aspiraciones de esos grupos?

¿Cómo anticipan los problemas, conflictos y alcanzan la armonización?

- Políticas de Recursos Humanos.

a) Influencia de los empleados.

Los gerentes poseen gran parte del poder de toma de decisiones, así que la falta de acción respecto a la influencia de los empleados equivale a la decisión de no compartir ni delegar gran parte de ese poder o influencia. Este es el elemento fundamental de toda política. La pregunta clave es. ¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder debe delegar la organización y a quiénes?

- Flujo de Recursos Humanos.

Contiene las áreas tradicionales de práctica de personal interno, evaluación del desempeño y despido, aseguramiento y que el flujo de personal satisfaga los requisitos estratégicos de la empresa respecto al número correcto de personas y de combinación de habilidades.

La pregunta clave es: ¿Cómo garantizar que el flujo de personal cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personas y la proporción adecuada de cada tipo de competencia?

Sistema de trabajo.

- Los gerentes deben definir y diseñar el trabajo.

La pregunta clave es: ¿Cómo organizar el trabajo del personal y la logística?

- Sistema de recompensa.

Las organizaciones deben diseñar y administrar sistemas equitativos y justos de recompensas para atraer, motivar, satisfacer y retener a los empleados a todos los niveles.

La pregunta clave es: ¿Deseamos una organización que recompense el comportamiento individual o de grupo? ¿Cómo utilizaremos el dinero: como incentivo para estimular el comportamiento deseado o como reconocimiento equitativo al desempeño eficaz?

Resultados:

A partir de los resultados de la evaluación del compromiso, la competencia, la congruencia y la eficacia de los costos se valoran de forma inmediata las políticas.

A continuación se exponen las preguntas para determinar si éstas son favorables o no.

¿Hasta qué punto sirven las políticas de Gestión de Recursos Humanos para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?

Es favorable si los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de las gerencias respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, entre otras.

1. Competencia. ¿Hasta qué punto sirven las políticas de Gestión de Recursos Humanos para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades y conocimientos requeridos por la organización y la sociedad en el momento actual y futuro?

Es favorable si los empleados tienen la versatilidad de habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

2. Congruencia. ¿Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de Gestión de Recursos Humanos entre la gerencia y los empleados, diferentes grupos de empleados, la organización y la comunidad, los empleados y sus familias?

Es favorable si la empresa ha conformado un sistema de trabajo de recompensa y políticas de flujo para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la administración y los trabajadores.

3. Costos eficaces. ¿Cuál es la efectividad del costo de una política dada en términos de salario, prestaciones, rotación y ausentismo?

Es favorable si los costos de Recursos Humanos de la organización en salarios, beneficios y costos indirectos tales como rotación de personal y quejas, se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia.

Este modelo le otorga un peso significativo al entorno en cuanto a la influencia de este en la organización y viceversa, asume como rectoras la estrategia empresarial y la filosofía de la empresa. Resulta positivo el establecimiento de las políticas que controlan la forma en que se desarrolla y se implantan las actividades de Recursos Humanos, así como la ubicación en el centro de la política de influencia de los empleados al considerarla fundamental, además es un modelo que pasa del plano teórico al operativo, persigue diagnosticar y proyectar a la vez por lo que sirve para solucionar y diseñar el conjunto de actividades que integran el sistema de Gestión de Recursos Humanos.

En general, los modelos anteriormente descritos poseen ventajas y restricciones, lo que unido al carácter contingencial de la Gestión de Recursos Humanos implica que su utilización completa o parcial debe ser objeto de un análisis en función de las características de la organización y su entorno. La importancia de la formación de los

Recursos Humanos se evidencia en la mayoría de los modelos analizados, destacándose el papel preponderante que se le otorga en varios de ellos.

1.2.1: La Gestión de Recursos Humanos en la actualidad. Definiciones.

En la actualidad en las empresas sobresalientes la Gestión de Recursos Humanos constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva, tratar los Recursos Humanos como una fuente fundamental de calidad y aumento de la productividad.

Los Recursos Humanos juegan un rol protagónico al ser capaces de impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora. Las organizaciones aumentan cada vez más la dependencia con respecto al factor humano, ya que para el funcionamiento coherente de esta consecución de los objetivos propuestos y al enfrentarse a tecnologías más modernas y ambientes económicos, políticos y culturales más complejos, se demanda un correcto desempeño de la Gestión de Recursos Humanos.

La moderna Gestión de Recursos Humanos según Chiavenato (1990) significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable. Dicho de otro modo por Beer (1989) la Dirección de Recursos Humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos, acorde con la misión establecida.

Harper y Lynch (1992) enfocan la Gestión de Recursos Humanos como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr por consiguiente los objetivos propuestos.

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

La concepción moderna de la Gestión de Recursos Humanos se caracteriza por una serie de rasgos; de ellos los principales son:

- En el siglo XXI los Recursos Humanos constituyen el recurso competitivo más importante.



Elaboración de un procedimiento metodológico para la formación de obreros en la Empresa Citrícola Arimao

- Los Recursos Humanos son inversión y no costo.
- La Gestión de Recursos Humanos no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, se hace como función integral de toda organización, además es proactiva.
- La Gestión de Recursos Humanos demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, teniendo sus bases en el análisis y diseño de los puestos y áreas de trabajo.
- La Gestión de Recursos Humanos eficiente ha superado el Taylorismo requiriendo el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción del trabajo con objetivos inmediatos de la Gestión de Recursos Humanos.
- El desafío fundamental de la Gestión de Recursos Humanos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

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

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

La Gestión de Recursos Humanos tiene como funciones:

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

1.3: La formación en la empresa. Elementos y tipos de formación.

En la etapa actual caracterizada por profundos y vertiginosos cambios, la organización requiere una serie de herramientas que le permite afrontar con éxito los retos a los que se ve sometida. Hoy más que nunca, estos elementos de flexibilidad y adaptabilidad al entorno garantizan la necesaria evolución de las empresas constituyendo variables estratégicas cuya inversión es, a todas luces, significativamente rentable. En este sentido la formación es un valor añadido indispensable para alcanzar los objetivos de la calidad y competitividad mercantil en un marco de desarrollo personal y eficacia profesional, propios de toda organización con evidente proyección de futuro.

En la medida en que los fines de la empresa son producir bienes y formar hombres, parece lógico el interés por la formación de su personal que debe considerarse como una de las mejores inversiones, no solo por lo que supone de preparación de sus hombres para tareas actuales y futuras, sino también por lo que contribuye al desarrollo de la personalidad de los mismos y a su mejor integración en la organización.

La empresa de hoy exige fundamentalmente: trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la organización. En el logro de este objetivo juega un papel primordial el proceso de formación de los Recursos Humanos que se inicia en la planeación estratégica de la empresa, donde se define hacia dónde va el negocio y por tanto los recursos que se requieren para llegar allí. Estas estrategias se traducen en el planeamiento de Recursos Humanos hacia definiciones más específicas de cantidad y calificación de personas que se necesitan actualmente y en el futuro.

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

Se ha hecho alusión durante el texto de la necesidad de la formación, ¿Sabemos realmente qué es la formación, es un gasto o una inversión?

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

Sobre el proceso de trabajo

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

Sobre el personal

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

Sobre la actividad directiva:

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

Elementos y tipos de formación.

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

Como elementos de la formación se encuentran:

- 1 Los formandos: el sujeto de la formación empresarial es una persona cuyas dos diferencias más visibles con los estudiantes convencionales son: la diferencia de edad y el hecho de poseer una experiencia, por lo que es necesario que el material que ha de ser aprendido tenga sentido para él en cuanto a realizar mejor su trabajo, aspirar a un puesto mejor, incrementar sus ingresos. La información debe organizarse en un orden lógico, prescindiendo de lo superfluo, debido a que el formando no cuenta con mucho tiempo para estudiar fuera de la relación formador – formando y no es muy probable que quiera hacer deberes extraclases haciendo énfasis en el trabajo en grupo al estar el adulto mucho más preparado y acostumbrado que el joven para el trabajo en equipo.
- 2 Los formadores: es una persona que debe tener el perfil psicoprofesional siguiente:
 - a) Aspectos físicos:
 - Hombre o mujer.
 - De edad no inferior a la media del grupo, aunque tampoco debe rebasarla en exceso.
 - Buena salud general.
 - Sin defectos físicos notorios que afecten la comunicación con el grupo (esto es la voz y el oído).
 - b) Aspectos profesionales:
 - Conocimientos teóricos y prácticos de lo que enseña.
 - Con un buen historial profesional que le dé prestigio ante los formandos.
 - Conocimientos de técnicas de formación de adultos (programación de objetivos, elaboración de medios, dominio de técnicas activas y participativas, establecimiento de controles de aprendizaje).

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

Tipos de formación.

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

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

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

1.3.1: Definiciones y objetivos de la formación.

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

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

Harper y Lynch (1992) referencian a R.Buckley y Jim Caple para definir:

Formación: Esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.

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

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

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

Sikula (1989) define:

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

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

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

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

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

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

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

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

Objetivos de la formación.

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

Establecer un efectivo canal de comunicación en el seno de la organización.

Dar a conocer la visión de la alta dirección, la situación actual y hacia dónde quiere marchar la organización.

Desarrollar sistemas de motivación dirigidos a estimular la productividad en general del personal.

Crear el medio necesario para los empleados a los que se ha previsto promoción.

Desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características. En resumen, incrementar las posibilidades del equipo humano.

Potenciar las relaciones humanas y determinar una serie de pautas comunes de acción.

Instrumentar el sistema de perfeccionamiento de los niveles profesionales, con el fin de adaptarlos a las actuales necesidades.

Homogeneizar las pautas de comportamiento y actuación profesional, dotando a todos los miembros de la necesaria cultura común, fortalecer esta cultura propia de la organización, incidiendo en los valores que conviene tener en cuenta.

La formación como proceso dinámico debe ajustarse a objetivos concretos para lograr que sea una inversión rentable para la Empresa (*Ver Anexo IV*).

1.3.2: Filosofía de la formación y desarrollo.

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

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

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

Un elemento importante para que en la organización exista y se consolide la capacitación es que el líder o directivo ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones, todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de

formación que se adecue al marco legal y constitucional. El éxito de todo proceso educativo en una empresa reside en que el líder se convierta en promotor de los programas de capacitación (Flores, 1996).

Según Lapeña (1995) la formación en la empresa puede ser entendida de varias formas (Ver Anexo V).

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

Un beneficio social: el desarrollo personal como primer objetivo. La formación es un elemento de la política social de la empresa y se traduce en ayudas o becas de formación académica, entre otros.

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

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

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

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

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

1.3.3: El Servicio de formación y desarrollo. Órganos en la empresa relacionados con la formación.

Debido a la importancia que una adecuada política de formación y desarrollo tiene para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se necesita un área especializada en esta actividad. Sus dimensiones dependen de la magnitud de la empresa y de la complejidad de los problemas de formación.

El principio de funcionamiento debe basarse en que es un servicio que se presta al resto de las áreas de la empresa para que puedan desarrollar eficazmente sus funciones. La responsabilidad de la formación es compartida con los mandos de todos los niveles, con los agentes sociales que indican necesidades de formación y evalúan resultados, además, el servicio de formación es funcional, no interviene en la línea de mando y es un servicio técnico.

Las funciones fundamentales del servicio de formación son:

- 1) Fijar, junto a la dirección de la empresa las políticas de formación, así como los planes anuales de formación.
- 2) Obtener el apoyo financiero (asignaciones presupuestarias) de la Dirección.
- 3) Identificar las necesidades de formación y establecer prioridades.
- 4) Establecer los objetivos de la formación.
- 5) Contribuir a determinar los medios a utilizar y los métodos de formación adecuados.
- 6) Motivar al personal respecto a la formación.
- 7) Evaluar los resultados de la formación.

La formación, como responsabilidad de línea y función de staff, puede asumir una diversidad de configuraciones en las organizaciones, que van desde un modelo muy centralizado en el servicio de asesoría hasta un modelo en extremo descentralizado en los organismos de línea (*Ver anexo VII*). Para que en realidad haya responsabilidad de línea y función de staff en la formación, puede considerarse preferido el modelo equilibrado, en que el organismo de línea asume la responsabilidad de la formación y obtiene asesoría del servicio especializado en la determinación de necesidades y diagnósticos de formación y programación de la misma.

Wendell French (1993) plantea que los supervisores y administradores son la clave para un análisis efectivo de necesidades de capacitación. El departamento de personal debe asumir el liderazgo para llevar a cabo un amplio plan con vistas a determinar las necesidades de capacitación; pero los supervisores desempeñan un importante papel al remitir datos que tengan un significado real para ellos y sus subordinados, en el establecimiento de programas de capacitación. Para lograr esto, el departamento de personal debe lograr implicar a los supervisores. Además, la capacitación se da realmente no sólo por el departamento de personal, sino por los supervisores.

1.3.4: Enfoque sistémico de la formación. Fases o etapas.

El proceso de formación se considera como un sistema abierto (Hinrichs, 1976), cuyos componentes, según se muestra en el Anexo VIII son:

Entradas (inputs) como individuos en formación, recursos empresariales, etc.

Procesamiento u operación (throughputs) como proceso de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento, etc.

Salidas (outputs) como personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, otros.

Retroalimentación (feedback) como evaluación de los procedimientos y resultados de la formación a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

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

La formación también se relaciona con el análisis y descripción de puestos ya que la primera parte depende parcialmente de la naturaleza de las tareas, determinada a través del proceso de especialización en tareas; es decir, conocer el contenido del puesto de trabajo, las funciones, las tareas y las operaciones ayuda a concretar la formación específica necesaria para lograr la máxima adecuación persona - puesto y facilita la fijación de los objetivos formativos.

La formación se relaciona además con el proceso de evaluación del desempeño ya que este último puede servir como medio para detectar posibles carencias negativas o prácticas

de trabajo que han quedado obsoletas. Una evaluación puede ser indicio de la necesidad de establecer planes de formación con vistas a la actualización del conocimiento para la mejora del rendimiento.

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

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

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

Fases o etapas del proceso de formación.

Hinrichs esboza un modelo de capacitación y desarrollo donde establece que estas actividades deben enfocarse organizacionalmente de manera sistémica e integrada (Ver Anexo IX). Los objetivos, métodos, programas y evaluación de la capacitación y el desarrollo deben seguir un orden lógico y secuencial para que las actividades educativas tengan éxito. De modo similar, estas elecciones de capacitación y desarrollo deben ser resultado de decisiones basadas en varias alternativas y contingencias reconocidas. Las metas de capacitación y desarrollo deben ser el resultado de necesidades individuales y objetivos organizacionales; los métodos de capacitación y desarrollo deben ser el resultado del apoyo de la alta dirección y del apoyo financiero de la corporación y la responsabilidad

de las evaluaciones de estos programas deben compartirlas el departamento de personal y todos los supervisores organizacionales.

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

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

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

Las interrelaciones de este enfoque aparecen en el Anexo X.

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

- I. Detección de las necesidades.
- II. Definición de objetivos.
- III. Elaboración y coordinación de programas.
- IV. Ejecución de programas.
- V. Evaluaciones.

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

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

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

I. Planificación de la formación.

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

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

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

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

4) Determinación de objetivos.

Los objetivos formativos sirven para:

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

5) Establecimiento de programas.

- Los programas se establecen sobre la base de objetivos definidos y se concretan las acciones formativas y cursos de acuerdo a las condiciones reales objetivas de la empresa.
- Presupuestación del plan. Generalment determina el costo medio por programa, que incluye el costo directo, indirecto y el costo originado por el trabajo no realizado.

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

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

II. Gestión de la formación.

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

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

- a) Programación. Garantiza que todos los elementos están a punto en el lugar y momento oportuno.

- b) Momento de realización. Define si la acción se ejecuta dentro o fuera de la jornada de trabajo.
- c) Modalidad de la formación. Establece si es a distancia, presencial, combinación de ambas o con régimen residencial.
- d) Localización y acondicionamiento de la infraestructura.
- e) Selección de formadores.
- f) Selección de alumnos.
- g) Temporalización de las acciones formativas.

III. Evaluación de la formación.

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

Para evaluar el plan de formación se debe:

- Evaluar los objetivos formativos (nivel de cumplimiento).
- Evaluar los recursos (nivel de optimización).
- Evaluar la gestión (control de realización).

Tradicionalmente ha sido difícil evaluar los resultados de la formación en la empresa, ya que existen muchas situaciones en que se pueden acumular evidencias en el sentido de que las actuaciones formativas benefician o influyen en la buena marcha de la empresa; pero en la mayoría de los casos tales ventajas no se pueden expresar en términos financieros.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusiones Parciales.

- La revisión de la literatura especializada sobre la Gestión de los Recursos Humanos nos permitió profundizar en la evolución que han tenido las diferentes concepciones, escuelas y enfoques del sistema de Gestión de Recursos Humanos hasta la gestión moderna de los Recursos Humanos que constituye la ventaja competitiva básica del Siglo XXI.
- En el análisis de los diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos se enfatiza en el papel que juega la formación como un elemento decisivo de la empresa para lograr mejores resultados en la calidad y productividad del trabajo.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de La Empresa Citrícola Arimao.

2.1: Descripción de la actividad de la Empresa.

La Empresa Citrícola Arimao se encuentra ubicada en el municipio de Cumanayagua, en la provincia de Cienfuegos. Esta Empresa fue creada por la Resolución No. 201-76 del Ministerio de la Agricultura; aunque anteriormente estaba estructurada y funcionaba desde el año 1968.

La Dirección de la Empresa está localizada en la carretera de Cienfuegos No. 137 en el entronque de la vía de acceso a Las Moscas y sus unidades de apoyo alrededor de la misma con excepción de la Planta de Beneficio de Cítricos que se encuentra ubicada en el Barrio de Guinea junto con el laboratorio de Sanidad Vegetal.

Después de organizada la Corporación Nacional de Cítricos en el año 1994 comenzó para las plantaciones citrícolas un período de recuperación, cuando estas se encontraban bajo las condiciones del período especial afectadas por la falta de recursos fundamentales como los combustibles, fertilizantes, herbicidas y pesticidas y la energía eléctrica para el riego. Se comenzó con la aplicación de nuevas tecnologías a las plantaciones con el objetivo de eliminar las condiciones existentes y lograr el incremento de los rendimientos; todo esto se logra al inicio con la participación del capital extranjero que más tarde se elimina.

La Empresa se conforma en siete unidades de apoyo, cada una con funciones diferentes pero todas con el propósito de cumplir el objeto social de la Empresa. Cada unidad posee cuenta bancaria independiente y funcionan bajo el principio de autofinanciamiento.

Objeto Social Actual.

Siembra, cultivo, cosecha y los demás que corresponden para la comercialización de la producción citrícola destinada a la exportación, la industria y el consumo de la población.

Este objeto social fue aprobado por la resolución 201/76 del Ministerio de la Agricultura del 15 de diciembre de 1976. En 1994 se crean las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, que asumen funciones de siembra, cultivo y cosecha.

Dando cumplimiento al objeto social, la empresa tiene diversas funciones generales que se presentan a continuación.

Funciones Generales de la Empresa.

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas y Unidades Empresariales de Base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista Cubano, así como con la Corporación Nacional de Cítricos y con otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la Dirección General, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general, crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
 - Rendir cuenta periódicamente a la Corporación Nacional del Cítrico del desempeño de toda la Organización y del resultado de su gestión.
 - Definir el sistema informativo interno de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base.
 - Dirigir el proceso de innovación de sus Unidades Empresariales de Base a partir de la estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica, definida de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
 - Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
 - Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la Empresa.

- Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
 - Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
 - Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.
 - Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa y en las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
 - Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
 - Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un sistema de estimulación en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.
 - Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.
 - Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por la Corporación Nacional del Cítrico.
 - Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos emitidos por la Corporación Nacional del Cítrico, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se reflejen las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
6. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa y de éste el presupuesto en divisa, ante la Corporación Nacional del Cítrico, organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad previstos.

7. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las Unidades Empresariales de Base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
8. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
9. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Organización en su conjunto y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
10. Proponer a la Corporación Nacional del Cítrico las reservas a crear provenientes de las utilidades para su análisis en la Junta de Gobierno.
11. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
12. Solicitar créditos bancarios en moneda nacional y en divisas.
13. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
14. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
15. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la organización en su conjunto.
16. Supervisar y realizar auditorias internas a las Unidades Empresariales de Base.
17. Asegurar que el personal de la Entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
18. Evaluar el desempeño de los directores de áreas y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
19. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
20. Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
21. Responder ante la Corporación Nacional del Cítrico por los resultados de la Empresa.
22. Responder por la seguridad y protección de la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.

23. Garantizar la imagen corporativa y la cultura industrial.

24. Orientar y controlar la elaboración y el cumplimiento del programa de defensa y de defensa civil.

La Empresa cuenta con una estructura organizativa para una eficaz integración y funcionamiento de todas las áreas que la componen, las cuales son: La Dirección General, subordinadas a ella La Dirección de Contabilidad y Finanzas, La Dirección de Recursos Humanos y cinco Unidades Empresariales de Base que son :

- Unidad Empresarial de Base "Envasadero".
- Unidad Empresarial de Base "Aseguramiento".
- Unidad Empresarial de Base "Talleres y Riego".
- Unidad Empresarial de Base "Servicios Técnicos".
- Unidad Empresarial de Base "Ventas al Turismo".

Esta estructura organizativa la podemos clasificar como lineal funcional (*Ver Anexo XV*), en la misma se aprecian las relaciones de mando y control que se establecen.

Dentro de la Empresa Citrícola Arimao nos ubicaremos específicamente en la Unidad Empresarial de Base "Envasadero" la cual cuenta con la misión y la estructura que se muestran a continuación:

Misión: Comprar cítricos a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa para beneficiarlos, exportarlos, en fresco y vender el rezago a la industria, a la empresa de Acopio y a otros organismos.

Estructura:

- Dirección
- Brigada de abastecimiento de cajas.
- Brigada de selección y envase.
- Brigada de beneficio y producto terminado.
- Brigada de mantenimiento y reparaciones.
- Grupo de inspección y control de la calidad.
- Brigada de servicio interno.

La actividad principal de la Empresa es la comercialización de naranja beneficiada como fruta fresca para la exportación la cual se realiza por la Empresa Caribe S.A de la propia Corporación Nacional de Cítricos, en lo adelante la Empresa venderá la producción terminada a la Empresa Caribe S.A en el punto de entrega Envasadero. La fruta que se compra en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa Citrícolas pasa por un proceso de beneficio en esta Unidad preparada.

Esta planta de beneficio tiene un potencial productivo de 16 ton/h siendo la unidad productiva fundamental de la Empresa. En el período de cosecha se utiliza el 100% de su capacidad. La organización de la producción es por brigadas, anteriormente habían dos turnos de trabajo y en la actualidad existe uno con lo que se ha logrado un incremento de la productividad y reducción del gasto por toneladas beneficiadas.

A continuación expondremos las funciones específicas de las divisiones estructurales.

Funciones Específicas de las divisiones estructurales.

Dirección de Recursos Humanos

1. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
2. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además los sistemas de estimulación en la Empresa y las Unidades Empresariales de Base.
3. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.
4. Asegurar que el personal de la Entidad conozca sus funciones y contenido de trabajo.
5. Organizar de conjunto con el sindicato todo el sistema de estimulación a los trabajadores en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
6. Asegurar que se aplique correctamente todo lo establecido en materia de organización del trabajo, la normación, sistemas de pago y la organización del salario.
7. Asegurar que se aplique correctamente lo establecido en el sistema de dirección de la fuerza de trabajo.
8. Evaluar el desempeño del personal subordinado.

Dirección de contabilidad y finanzas

1. Definir el sistema informativo interno de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base.
2. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la Empresa.
3. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios con capital extranjero en correspondencia con lo establecido.
4. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.
5. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa y en las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
6. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por la los niveles de dirección superiores de la Empresa y el Ministerio de Economía y Planificación.
7. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos emitidos por la Corporación Nacional del Cítrico, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en ellos las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
8. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Organización en su conjunto y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
9. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
10. Solicitar créditos bancarios en moneda nacional y en divisas.
11. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
12. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
13. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la Organización en su conjunto.
14. Supervisar y controlar el trabajo de control interno a las Unidades Empresariales de Base.
15. Evaluar el desempeño del personal subordinado.

Funciones comunes para las Unidades Empresariales de Base



Elaboración de un procedimiento metodológico para la formación de obreros en la Empresa Citrícola Arimao

1. Organizar el proceso productivo o la prestación de servicios.
2. Llevar el registro de sus hechos contables, emitir estados financieros y contables.
3. Proyectar y ejecutar sus planes y presupuestos, así como, los objetivos y metas a alcanzar en cada período.
4. Operar cuentas bancarias relacionadas con las operaciones corrientes.
5. Organizar la actividad de mercadotecnia.
6. Firmar contratos de su actividad específica (servicios, suministros, laborales, compra venta, seguros, arrendamiento y consignación)
7. Contratar y liberar la fuerza de trabajo, declarar o retirar la condición de Idoneidad Demostrada, de los trabajadores para ocupar una plaza.
8. Aplicar la política de estimulación y sanciones aprobada por la Empresa.
9. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria, para cumplir sus obligaciones económicas.

Funciones específicas para las Unidades Empresariales de Base.

Unidad Empresarial de Base “Envasadero”

1. Comprar a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y beneficiar las producciones con destino a la exportación de naranja como fruta fresca.
2. Comercializar con la industria de la Empresa de Acopios, las producciones que no se destinan al comercio como fruta fresca.

Unidad Empresarial de Base “Aseguramiento”

1. Comprar, almacenar y vender a las Unidades Empresariales de Base y Unidades Básicas de Producción Cooperativa los insumos fundamentales para garantizar el proceso de producción y servicios que desarrollan.
2. Prestar a las Unidades Empresariales de base y Unidades Básicas de Producción Cooperativa los servicios siguientes:
 - Ejecución de inversiones para el desarrollo de la producción y los servicios.
 - Garantía de materiales para la construcción.
 - Construcción de viviendas.
 - Transportación terrestre

Unidad Empresarial de Base “Talleres y Riego”

1. Ejecutar el servicio de reparación y mantenimiento de los equipos agrícolas, de transporte y sistemas de riego de las Unidades Empresariales de base y Unidades Básicas de Producción Cooperativas.
2. Prestar servicios de bombeo de agua a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa citrícolas.

Unidad Empresarial de Base “Servicios Técnicos”

1. Prestar a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa los servicios siguientes:
 - Asesoramiento técnico, metodológico y de capacitación
 - Aplicación de productos de protección fitosanitaria
2. Producir y comercializar productos biológicos para la sanidad vegetal y la nutrición de suelos.

Unidad Empresarial de Base “Ventas al turismo”

1. Producir viandas, hortalizas y frutas para la comercialización con los centros turísticos del país.
2. Producir y comercializar posturas de cítricos y otros frutales

Con el objetivo de garantizar la realización de las funciones generales y específicas de la Empresa con eficiencia y competitividad como lo exigen las condiciones actuales de la Economía Nacional y su inserción en el mercado internacional se convierte en una necesidad de primer orden la formación del personal de la Empresa y en particular la categoría obreros, por la incidencia que ello tiene en el mejoramiento de los indicadores económico – productivos de la misma y por tanto de la eficiencia económica. Es importante señalar que esta Empresa se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, el cual le fue aprobado desde el 27 de febrero del 2001 por el Grupo Gubernamental y comenzó a aplicarlo el 1 de marzo de ese mismo año. Actualmente la Empresa se pronuncia por liderar el mercado nacional, con una calidad que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como la conservación del medio ambiente, dedicándose fundamentalmente a lograr y mantener la aceptación de dichos productos en el mercado, mediante el aseguramiento de la calidad y la competitividad de dichas producciones.

Dentro de la planificación estratégica de la Entidad y para el logro de sus funciones tienen bien definida la misión y la visión que se presentan a continuación.

Misión: Transportar, Beneficiar y comercializar las producciones citrícolas para la exportación de fruta fresca, para la industria, ventas directas al turismo y ventas para el consumo interno (población), producir vegetales para ventas al turismo, producir posturas de cítricos y frutales para la venta, producir materiales de construcción para insumir y vender a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y trabajadores de la Empresa; así como la veta de los insumos fundamentales a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y los servicios siguientes: Reparación y mantenimiento de las máquinas agrícolas y accesorios de riego, aplicaciones fitosanitarias, bombeo de agua para riego, centro de gestión, asesoría técnica, construcción de vivienda y tienda de estímulo para trabajadores.

Visión:

- La conducta social de los trabajadores de la Empresa muestra una identificación con los principios ideó - políticos del país y una tendencia al sentido de pertenencia a la Empresa.
- Existe una alta preparación técnica y profesional de los Recursos Humanos para asimilar nuevas estrategias.
- Se ha alcanzado eficiencia en la gestión económica y financiera.
- Se garantizan los niveles de exportación de fruta fresca con un alto aprovechamiento sobre el total de la producción comprada.
- Se elevan los ingresos en moneda libremente convertible por concepto de la exportación directa, la entrega a industria y las ventas al turismo.
- Se ha montado un programa integral contra plagas, enfermedades y agresiones biológicas que permite vender un servicio de calidad a las plantaciones citrícolas de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.
- Se garantiza que la gestión de los Recursos Humanos logre un estado superior, priorizando el empleo efectivo de los sistemas de estimulación y vinculación del salario a los resultados finales.
- Se ha alcanzado resultados superiores en la seguridad social, salud del trabajo y la atención al hombre en general.

- Se desarrolla la actividad científico - técnica de la Empresa y se vende este servicio, con calidad a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.
- Están computarizados todos los sistemas de control e informativos de la Empresa.
- Se han adquirido y funcionan medios modernos que permiten una eficiente comunicación entre todas las unidades Empresariales, así como con clientes y suministradores.
- Está renovada y es eficiente la técnica del transporte de la fruta y los aseguramientos.

Se ha incrementado notablemente la oferta de productos en el mercado interno en moneda libremente convertible mediante las producciones de las casas de cultivo.

Garantizando una realización correcta de ambas, es necesario preparar al personal obrero en materia de formación, adecuándose a las características de la Entidad objeto de estudio y con vistas a dar cumplimiento a los objetivos del Perfeccionamiento Empresarial.

2.2: Diagnóstico de los principales elementos que inciden en la actividad de formación en la categoría de obreros.

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

1. Análisis de las expectativas.
2. Descripción de las fuerzas laborales.
3. Análisis y descripción de puestos.
4. Estrategia empresarial.
5. Evaluación del desempeño.
6. Formación.

Estos elementos tienen una gran importancia en el proceso de formación de obreros en el área objeto de estudio, de una forma más detallada nos referiremos a cada uno de ellos a continuación.

1. Análisis de las expectativas para los obreros de la Unidad Envasadero, en la Empresa Citrícola Arimao.

Según las oportunidades que nos brindan las políticas de Recursos Humanos de nuestra organización, analizamos las expectativas de nuestros obreros con el objetivo de conocer y cuantificar las perspectivas de las mismas para ello utilizamos la técnica de encuestas (Ver Anexo XVI), cuyos resultados se muestran en la tabla siguiente.

OBREROS	MARCA EN ESCALÓN POR PREGUNTAS																	
	PREGUNTA 1						PREGUNTA 2						PREGUNTA 3					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
	9	8	4	24	29	27	20	6	2	16	37	20	7	24	34	20	11	5

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

$$Cp = \frac{A^+ - D^-}{N}$$

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

Donde,

Cp : Coeficiente de percepción de las perspectivas.

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

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

N : Total de marcas.

FRP : Frecuencia relativa de las perspectivas.

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

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

Superación:

$$Cp = -0,6.$$

$$FRP = 79\%.$$

Promoción:

$$Cp = -0,4.$$

$FRP = 72\%$.

Salario:

$Cp = 0,3$.

$FRP = 64\%$.

Al analizar los resultados obtenidos de las encuestas podemos observar que las expectativas de superación y promoción tienen un comportamiento descendente, no siendo así para el caso del incremento de salario, el cual es favorable para todos. Al no existir una relación de interdependencia entre la superación, la promoción y la estimulación, se manifiesta un comportamiento desfavorable en las expectativas de las mismas, aspecto que por su incidencia en la formación abordaremos más adelante en este capítulo.

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

En las perspectivas de superación en los obreros se observa un comportamiento desfavorable al ser el coeficiente de perspectivas (Cp) de -0,6 y la frecuencia relativa en descenso del 79%, siendo el escalón más marcado el quinto.

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

La perspectiva de promoción a un puesto de trabajo o cargo superior es desfavorable, al ser el coeficiente de perspectivas (Cp) de -0,4 y la frecuencia relativa en descenso del 72%, siendo el escalón quinto el más marcado.

Las expectativas de salario de los obreros es ascendente, alcanzando el coeficiente de perspectivas (Cp) un valor de 0,3 lo cual es favorable, siendo la frecuencia relativa en ascenso de un 64%, esto se debe al sistema de estimulación implantado por la Empresa para todos los obreros y que está conformado de la siguiente forma:

- Se forma del salario mensual pagado un 10% que se destina al estímulo puntual por hechos relevantes del obrero.
- Estimulación en divisas, es decir, a través de puntos, esto varía en dependencia del cumplimiento del plan.
- Se estimula además al obrero más destacado haciéndole un reconocimiento ante el colectivo del centro.

Lo anterior pone de manifiesto que el desarrollo de acciones formativas no se llevan a cabo, siendo la capacitación ofertada para los obreros realmente muy pobre, esto evidencia que no existe una cultura integral de formación en la Unidad ya que una gran parte de los trabajadores no reconoce la importancia y la necesidad de la formación como actividad clave en el desarrollo personal y organizacional.

Al realizar un análisis general se observa una tendencia negativa dada fundamentalmente por el comportamiento desfavorable de la mayoría de las expectativas estudiadas en los obreros, lo que evidencia que la organización debe revisar las políticas y actividades de los Recursos Humanos.

Estos resultados fueron llevados al Consejo de Dirección de la Unidad Envasadero en conjunto con el Consejo de Dirección de la Empresa para comprobar si coinciden los criterios de la Dirección con esta información presentada. En el Consejo de Dirección participaron 16 personas, mediante un debate de estos aspectos se constató la necesidad de prestar una mayor atención a la formación de la categoría obreros en la Unidad objeto de estudio, por constituir el mayor porcentaje de trabajadores y se acordó establecer un sistema que incluyera desde la motivación, las expectativas, los intereses personales hasta los resultados esperados y su influencia en la actividad empresarial.

2. Descripción de la Fuerza Laboral.

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

Empleándose así los siguientes indicadores:

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

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

- Composición de la plantilla por categoría ocupacional (*Ver Anexo XVII*).

La Unidad Envasadero cuenta con una plantilla de 101 trabajadores, donde los dirigentes representan el 3,6%, los técnicos el 11%, los obreros el 72%, el personal de servicio el 9,3% y el personal administrativo representa el 5,9%.

Los indicadores que analizaremos a continuación como la plantilla por nivel de escolaridad y por edades, contienen solamente información referida a la categoría en obreros. Recordando que el objetivo de esta investigación está orientado a la formación de esta categoría específicamente.

- Composición de la plantilla por nivel de escolaridad (Ver Anexo XVIII).

Como se puede apreciar en esta Unidad la mayor parte del personal obrero posee un nivel de escolaridad de noveno grado representando un 46,5% del total, la cantidad de obreros con el sexto grado representa un 29,7% y los que poseen un nivel de duodécimo grado representan el 23,8% del total.

Esto es favorable para la Unidad ya que aunque las características del trabajo no requieren que la mayoría del personal sea calificado, sí sería conveniente elevar el nivel técnico de la plantilla, que además constituye una de las vías para un mejor desempeño de las funciones en el puesto de trabajo.

- Composición de la plantilla por edades.

La siguiente tabla refleja el análisis de este indicador.

Rango de Edades(años)	Cantidad de Obreros	Por ciento del Total(%)
De 18-25	6	5,9
De 26-35	24	23,9
De 36-45	26	25,7
De 46-55	28	27,7
Más de 55	17	16,8
Total	101	100

Analizando los resultados que arroja la tabla se observa que casi el 30% de los obreros posee menos de 36 años y por debajo de 46 años tenemos alrededor del 55%. Es decir que existen potencialidades para llevar a cabo un buen proceso de capacitación del personal obrero.

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

- Existe un bajo nivel de escolaridad ya que predomina el personal de noveno grado o inferior a este.
- Existe en esta categoría ocupacional un alto porcentaje de personal con edad relativamente joven, constituyendo una gran oportunidad para elevar los niveles de superación en la Unidad Envasadero.

3. Análisis y Descripción de Puestos.

En la Unidad objeto de estudio el trabajo se lleva a cabo basado en viejos calificadores de cargos, los cuales son insuficientes. En los mismos, la labor se ha centrado en el contenido del puesto expresado en sus funciones y no así en las condiciones de trabajo: iluminación, ruido, ventilación, etc. En los archivos de la Dirección de Recursos Humanos de la Unidad, a través de la revisión de documentos relacionados con la descripción de puestos de trabajo, se pudo comprobar lo planteado anteriormente y a modo de ejemplo presentamos a continuación dos de ellos:

Envasadora, seleccionadora y clasificadora de cítricos para la exportación.

Extrae los frutos cítricos, que por daños mecánicos, ataques por plagas o enfermedades, no son aptos para la exportación. Clasifica los frutos ya beneficiados. Coloca un fondo en el banco o mesa auxiliar y de acuerdo al calibre de las frutas va envasando por camadas, garantizando que cada camada tenga las cantidades normadas. Imprime la tapa del calibre correspondiente.

Auxiliar de producción.

Acuña las cajas que se trasladan desde la mesa de envase a las áreas de estiba y coloca el número de las envasadoras en la parte superior de las cajas. Coloca fondos y tapas en el monorraíl para el área de envase. Amarra cajas y quita tropeles. Manipula equipos en la tolva. Saca impurezas que pasan por la bolsa, con el flujo de naranjas.

4. Estrategia Empresarial.

La Empresa Citrícola Arimao tiene dentro de sus objetivos estratégicos: lograr un adecuado sistema de Gestión de Recursos Humanos que asegure un alto grado de preparación de cuadros y trabajadores sobre la base de interrelacionar esfuerzo, desempeño, recompensa y satisfacción.

Asegurar como prioridades de atención al hombre la seguridad y salud en el trabajo, la capacitación, la estimulación y la construcción de viviendas. En cuanto a la estimulación, la Empresa tiene implantado un sistema que es efectivo para todos los trabajadores. Sobre la capacitación de los trabajadores no se le da seguimiento pues la Dirección como tal no ha llevado a cabo una tarea destinada a la formación. Por tanto hasta estos momentos no se ha percibido la necesidad estratégica de formar obreros para asumir puestos más complejos.

En este nuevo marco juega un importante papel la planeación estratégica de los Recursos Humanos como un proceso dinámico que permite conocer la evolución que han de tener las plantillas, no solo en aspectos cuantitativos sino también cualitativos, de ahí la importancia de planificar la formación de acuerdo a la cultura organizacional y los conocimientos del personal sobre los que habrá que incidir para emprender los retos estratégicos.

5. Evaluación del Desempeño.

En la Empresa se utilizan una serie de reglas y procedimientos para la evaluación del desempeño de los trabajadores.

La evaluación tiene como objetivo medir el desempeño del trabajador y permite a la Dirección contar con información para decidir sobre su permanencia y promoción en el empleo, así como su envío a cursos de capacitación profesional.

Las reglas por las que se rigen estas evaluaciones tienen en cuenta entre otros aspectos los siguientes:

- Los objetivos, planes o tareas de la Empresa y cada una de sus Unidades Empresariales de Base y dentro de ellas las que se deriven individualmente para sus trabajadores de acuerdo a la ocupación o cargo que desempeñen.
- Los indicadores sustentados en el papel y las funciones que corresponden a cada unidad organizativa para garantizar la parte del proceso productivo o del servicio de que se ocupa.
- La periodicidad de la evaluación.
- Las personas facultadas para ejecutar la evaluación.

La evaluación se efectuará anualmente a todos los trabajadores fijos que hayan laborado como mínimo el 70% del tiempo excepto a los dirigentes considerados cuadros, los cuales

se evaluarán conforme a las normas y procedimientos que se establecen en la Resolución 118/2000 del Ministro de la Agricultura.

Las categorías que se utilizarán para medir el resultado son:

- Satisfactorio(S).
- Regular (R).
- Deficiente (D).

El Director General de las Unidades Empresariales de Base ante resultados de regular o deficiente realizará la discusión con el trabajador en presencia de un representante de la Sección Sindical.

Los jefes facultados para realizar la evaluación son los inmediatos superiores de los trabajadores, los cuales ante una evaluación de regular o deficiente pueden analizar la idoneidad demostrada del trabajador en cuestión.

En caso de inconformidad con los resultados de la evaluación, el evaluado tiene 5 días hábiles a partir de su discusión para presentar por escrito dicha inconformidad al jefe inmediato superior del evaluador y este tiene un término de diez días para responderle, en caso de que esta respuesta no satisfaga tiene otros cinco días hábiles para presentar la inconformidad a:

- Los trabajadores de las Unidades Empresariales de Base. Al director general de la Empresa.
- Los trabajadores de la Dirección de la Empresa y los directores de las Unidades Empresariales de Base. Al presidente de la Corporación Nacional del Cítrico.

Se utilizará un sistema de valores por cada indicador que se evalúa (*Ver Anexo XIX*) que el jefe inmediato otorga de acuerdo a su criterio, el parecer de la organización sindical y que resume en una cantidad que oscila de 1 a 100 puntos y que sobre la base de esto otorga una de las tres categorías previstas: satisfactorio, regular o deficiente, de acuerdo a la tabla de valores siguientes:

Puntos obtenidos	Categoría que corresponde
50 puntos o menos	Deficiente
De 51 a 85 puntos	Regular
De 86 a 100 puntos	Satisfactorio

Valorando la evaluación del desempeño se observa que no se ha establecido un sistema integral de evaluación, al no estar incluido dentro de este el aspecto relacionado con la formación del personal obrero.

6. Formación.

En la Unidad objeto de estudio no se ha realizado estudios de necesidades de aprendizaje y capacitación, lo que incide negativamente en la formación de los trabajadores.

En general, el plan de formación se debe realizar sobre la base de preparar a todos los obreros, para contar con una fuerza de trabajo calificada y preparada; de ahí que se puede plantear como principal deficiencia la falta de visión estratégica del plan de formación, lo que reduce la posibilidad de formar trabajadores polivalentes y adaptables a cambios futuros. No existen planes carreras, cuya implantación mejoraría la inversión de la Empresa en formación y eliminándose así la formación innecesaria.

Con el objetivo de obtener una información más detallada acerca del proceso de formación en la Unidad se aplicó un instrumento en forma de encuestas (*Ver Anexo XX*) a 50 trabajadores, de un total de 101. La muestra fue calculada por la fórmula:

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

Donde:

$Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$: Percentil de la distribución normal standard

d : Error máximo permisible (0,10).

$1 - \alpha$: Confiabilidad de intervalo de estimación (0,95).

p : Valor máximo de la curva (0,5).

n : Tamaño de la muestra a seleccionar

N : Tamaño de la población (101).

Dentro de las características generales de cualquier categoría se encuentran: edad, sexo, nivel de escolaridad. Los resultados reflejados en la encuesta coinciden con el análisis realizado anteriormente para esta categoría a nivel de la Unidad objeto de estudio, esto muestra que en la Unidad existe un rango de edades que permite realizar un trabajo de formación de obreros, por cuanto se encuentra entre 36 y 45 años y esto contribuye al logro de mejores resultados para la capacitación de los trabajadores (*Ver Anexo XXI*). El sexo que predomina es el femenino, representa un 70% del total de trabajadores. El nivel de escolaridad que predomina es noveno grado, por lo que se hace necesario, teniendo en cuenta las características de la unidad dirigir actividades de capacitación hacia un aumento del nivel de escolaridad, ya que existen potencialidades que no han sido aprovechadas al máximo en la Unidad.

Conociendo que en la Unidad los perfiles de cargo son estrechos y debido a la importancia que tiene que los obreros conozcan las funciones de su puesto de trabajo formulamos la pregunta uno que se refiere a la definición de las funciones del puesto de trabajo, donde el 74%, de los encuestados responde que sí están definidas. Consideramos que es favorable que los trabajadores tengan conocimiento de este aspecto, pero independientemente de estos resultados en la revisión de documentos en la Dirección de Recursos Humanos de la Unidad se pudo comprobar que se esta trabajando en la actualización de esta documentación y que una vez terminada será del conocimiento de todos los obreros (*Ver Anexo XXII*).

Los resultados que muestran la necesidad de la formación para el desempeño del puesto de trabajo refleja que un 90% de los encuestados consideran que es una necesidad; esto

refleja que independientemente que no este elaborado un plan de formación para la categoría de obreros en la unidad existe la necesidad objetiva de la misma por interés de los propios trabajadores para desempeñar con eficiencia y productividad su actividad en el puesto de trabajo (*Ver Anexo XXIII*). A pesar de que son insuficientes los programas de capacitación para los obreros, el 52% de los encuestados muestra interés por recibir cursos para elevar su formación (*Ver Anexo XXIV*). Los cursos pueden ser planificados con entidades del territorio que tengan características similares al proceso productivo de la Empresa.

A cerca del proceso de evaluación de desempeño en el área los resultados de la encuesta nos muestran cierta inestabilidad por la divergencia de criterios de los encuestados (*Ver Anexo XXV*). Teniendo en cuenta la importancia que tiene la evaluación del desempeño para elaborar los planes de superación, consideramos que es necesario en la empresa revisar el proceso de evaluación en las áreas, ya que no es el más efectivo de acuerdo a los requerimientos que hay que tener en cuenta.

Lo anteriormente planteado es corroborado con la respuesta del 82% de los encuestados (*Ver Anexo XXVI*), al plantear que no se tuvo en cuenta la superación en el último proceso de evaluación del desempeño. Esta situación de mantenerse, puede incidir en la motivación de los obreros hacia la superación.

Existe cierto conformismo con el desempeño del puesto de trabajo de los obreros, pues el 52% de los encuestados considera que su desempeño se corresponde con lo deseado por ellos y su superior inmediato (*Ver Anexo XXVII*). Esto evidencia la necesidad de establecer metas y exigencias superiores donde los directivos deben jugar un papel fundamental.

Otro elemento que justifica la necesidad de capacitación de los obreros es el hecho de que el 46% de los encuestados no se supera en función del puesto de trabajo (*Ver Anexo XXVIII*).

Con relación a los factores que inciden en la motivación hacia el trabajo, los resultados muestran que el 48% de los encuestados (*Ver Anexo XXIX*) está motivado por la estimulación, sin embargo, la capacitación no la consideran como un factor importante y decisivo para lograr mejores resultados en el trabajo.

Existen contradicciones con las respuestas acerca de la correspondencia de la superación con los objetivos de la unidad (*Ver Anexo XXX*), donde el 12% de los encuestados afirma lo

anterior y el 52% responde que si están definidos los objetivos de superación. Si esto es realmente así, entonces se hace necesario elaborar planes de capacitación para toda la categoría de obreros.

Independientemente de la encuesta aplicada, se considera necesario realizar un cuestionario a varios trabajadores y directivos con el objetivo de buscar fundamentación en algunos de los elementos que no quedaron claros del todo en la encuesta. Coincide la afirmación de los trabajadores entrevistados (*Ver Anexo XXXI*) en que tienen conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo y consideran que están formados para desempeñar su puesto de trabajo. Esto no significa que los resultados esperados por la organización se alcancen en el proceso de producción, ya que argumentan que la Unidad espera de ellos que sean más eficientes. Esto está determinado porque los perfiles ocupacionales de cargo son estrechos y por esta razón argumentan que es necesario hacer entrenamientos y cursos en diferentes trabajos de la Unidad Empresarial de Base, es decir, utilizar vías para elevar su nivel de capacitación.

Se evidencia con mucha fuerza que los trabajadores no participan en la elaboración de su plan de formación.

Esto demuestra lo planteado anteriormente en el trabajo acerca de la no existencia de un plan de formación para la categoría obreros, aunque señalan la preocupación del Jefe porque sus subordinados participen en los escasos cursos y otros entrenamientos que ha ofertado la Empresa. Es importante tener como primer elemento para elaborar programas de formación la determinación de necesidades de aprendizaje en cada una de la Unidad Empresarial de Base, de acuerdo a las características de cada puesto y esto demuestra que en la Unidad no se están cumpliendo los pasos para que la Gestión de los Recursos Humanos sea lo más eficiente y constituya un subsistema clave dentro de la organización empresarial.

En el cuestionario realizado a los jefes (*Ver Anexo XXXII*) se evidencia el interés de la Empresa por lograr la idoneidad de sus trabajadores con relación al desempeño del puesto de trabajo y que se corresponda con los requerimientos de la organización. Una vez más se manifiesta que existen dificultades con la organización del sistema de capacitación de los trabajadores pues los jefes no conocen las necesidades individuales de los mismos.



Elaboración de un procedimiento metodológico para la formación de obreros en la Empresa Citrícola Arimao

Coincide también haber comenzado a trabajar con un sistema de objetivos estratégicos y la participación de los trabajadores y que el dominio de los mismos todavía no es suficiente.

Conclusiones Parciales.

- El diagnóstico realizado en la actividad de formación de la Unidad Empresarial de Base Envasadero reafirmó la necesidad de revisar todos los documentos relacionados con la descripción de los puestos de trabajo, la evaluación del desempeño y otras actividades claves de Recursos Humanos, para cumplir con todas las etapas que requiere la actividad de capacitación de los trabajadores, tomando como base las características generales y cambios en que se desenvuelve el proceso de redimensionamiento de la Economía Cubana para adaptarlos de manera particular a la Empresa Estatal Socialista.

Capítulo III: Concepciones de un procedimiento metodológico de gestión de la formación de obreros.

3.1: Características generales del procedimiento metodológico.

En el diagnóstico realizado en la Unidad objeto de estudio se puso de manifiesto la necesidad de una nueva cultura de formación para los obreros en la organización, que de respuesta a los cambios constantes y cualquier esfuerzo que se haga facilitará la integración y la competencia del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la Empresa y así consolidar un mejor clima de relaciones humanas, productivas y de compromisos. Es por ello, que después de analizar los criterios acerca de los enfoques, procedimientos y técnicas expuestas por diversos autores, se conformó un procedimiento de gestión de la formación de obreros, que se muestra en el *Anexo XXXIII*.

Características fundamentales de este procedimiento:

- **Carácter Estratégico:** parte de la definición de las estrategias de formación que deben responder a las estrategias generales de la empresa, ya que se debe disponer de las personas con las capacidades requeridas que permitan a la organización producir con los niveles de competencia necesarios en la actualidad y en el futuro.
- **Carácter Participativo:** la aplicación del modelo lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos los niveles de dirección, los órganos encargados de la formación y los trabajadores.
- **Carácter Integral:** abarca la totalidad de los trabajadores.
- **Carácter Adaptativo o Flexible:** debe responder a las necesidades concretas de la organización por lo que las tareas, técnicas y herramientas de cada etapa deben adaptarse a dichas necesidades.
- **Carácter Permanente o Continuo:** no está encaminado a resolver problemas de formación específicos solamente, sino que debe ser cíclico y en cada ciclo ir adaptándose a las nuevas necesidades, además no solo se destina al dominio de las tareas concretas del puesto, sino también al desarrollo de la cultura organizacional necesaria para generar cambios de actitudes, valores, etc.

A continuación analizaremos las etapas de este procedimiento.

3.2: Procedimiento metodológico de gestión de la formación de obreros.

Para lograr una adecuada Gestión de Recursos Humanos dirigida a fomentar la motivación hacia el trabajo y el incremento de la productividad es necesario establecer la planificación de la actividad formativa, como la primera etapa para cumplimentar la formación de la categoría obreros en la Unidad, la cual tiene como objetivos:

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

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

A continuación analizaremos cada uno de los pasos que se deben tener presentes en la planificación de la formación.

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

1) Definición de las estrategias de formación.

Entre las principales técnicas a utilizar tenemos la revisión de documentos y entrevistas al Consejo de Dirección de la Empresa, definiendo así, para la Unidad Empresarial de Base Envasadero las estrategias formativas siguientes:

1. Orientar la formación hacia el desarrollo de habilidades manuales y operacionales.
2. Orientar la formación hacia la polivalencia en la categoría obreros.

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

2) Detección de las necesidades de formación.

Para definir las necesidades de aprendizaje de los obreros es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

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

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

En esta Unidad se está trabajando en el diseño de los diferentes cargos para la categoría obreros, teniendo en cuenta las transformaciones económicas que se operan en el Sistema Empresarial Cubano, para así lograr la flexibilidad en los diferentes puestos, en cuanto a habilidades, conocimientos, actitudes y requisitos de personalidad, lo cual permite establecer los perfiles deseados. A continuación se establecerá el diseño de cargos para dos puestos de trabajo, por representar el mayor peso, es decir, un 64% del total de la categoría obreros en la Unidad objeto de estudio.

Diseño de cargo.

I. Identificación del cargo.

- Denominación del puesto: Envasadora, seleccionadora y clasificadora de cítricos para la exportación.
- Brigada: Selección y envase.
- Subordinado a: Jefe de Brigada y Director de la Unidad Empresarial de Base Envasadero.
- Grupo Salarial: III.

II. Misión.

Seleccionar, clasificar y envasar la fruta con calidad exportable.

III. Tareas diarias.

1. Organizar el puesto de trabajo al comenzar el turno (ubicando los medios de trabajo en su lugar).
2. Extraer los frutos no aptos para la exportación (teniendo en cuenta los parámetros de calidad deseados).
3. Clasificar los frutos beneficiados por calidades (separando las calidades que se piden).
4. Colocar un fondo de caja en la mesa de envase (extrayéndola del monorraíl).
5. Envase de la fruta organizándola por camada en la caja.
6. Colocar la tapa de la caja (extrayéndola del monorraíl).
7. Identificar la caja (poniéndole el ticket con el número de la envasadora).
8. Mantener el área limpia.

IV. Documentación.

- Emitida: no se emite ningún tipo de documento.
- Recibida: no se recibe ningún tipo de documento.

V. Equipamiento de trabajo.

- No se utiliza ningún equipo ni maquinaria.

VI. Conocimiento y experiencias.

Conocimientos.

- Primaria.
- Cursos especiales.

Experiencias.

- Experiencia para el conocimiento del puesto de trabajo, de hasta seis meses.

VII. Responsabilidades.

- Parcial sobre los productos.

VIII. Condiciones de trabajo.

- Iluminación – buena.
- Ventilación – deficiente.
- Limpieza – buena.

Otras condiciones.

- Siempre parado y trabajando con las manos.

Accidentes.

- Elevadas posibilidades de ocurrencia de caídas y golpes.

Enfermedades profesionales.

- Alergia.
- Oído.
- Vista.
- Aparato respiratorio.

IX. Competencias deseadas.

- Capacidad de comunicación – alta.
- Atención concentrada – alta.
- Honestidad – alta.
- Disciplina –alta.
- Iniciativa y creatividad – media alta.

Diseño de cargo.

I. Identificación del cargo.

- Denominación del puesto: Auxiliar de producción.
- Brigada: Beneficio y producto terminado y abastecimiento de caja.
- Subordinado a: Jefe de brigada de beneficio y producción terminada, jefe de brigada de abastecimiento de cajas y Director de la Unidad Empresarial de Base Envasadero.
- Grupo salarial: II.

II. Misión.

Realizar todo tipo de actividades en apoyo al proceso de producción.

III. Tareas diarias.

1. Extraer las materias extrañas (palos, hierros, etc.) que se mueven por la bolsa de remojo.
2. Extraer el ticket con el número de la envasadora de las cajas que se trasladan desde la mesa de envase hasta el área de estiba.
3. Colocar el número de envasadora en la parte superior de la caja.

4. Colocar fondos y tapas en el monorraíl (manteniendo el abastecimiento a las mesas de envase).
5. Armar cajas y quitar tropeles manualmente.
6. Manipular la tolva de rezago, manualmente, para cargar los camiones con la fruta contenida en ella.
7. Poner sellos a las cajas de naranjas de exportación.
8. Poner los marcadores en las cajas (pegándoles el sello correspondiente).
9. Mantener el puesto de trabajo limpio y organizado.

IV. Documentación.

- Emitida: no se emite ningún tipo de documento.
- Recibida: no se recibe ningún tipo de documento.

V. Equipamiento de trabajo.

- Equipos de limpieza.

VI. Conocimiento y experiencias.

Conocimiento.

- Primaria.
- Cursos especiales.

Experiencias.

- No requiere de ningún tipo de experiencias para el conocimiento del puesto.

VII. Responsabilidades.

- Sobre los equipos de limpieza.

VIII. Condiciones de trabajo.

- Iluminación – buena.
- Ventilación – deficiente.
- Limpieza – buena.

Otras condiciones.

- Siempre trabajando con las manos y casi siempre sentado solo en algunos casos parado.

Accidentes.

- Considerables ocurrencias de caídas y golpes.

Enfermedades profesionales.

- Alergia.
- Oído.
- Aparato respiratorio.

IX. Competencias deseadas.

- Capacidad de comunicación – alta.
- Atención concentrada – alta.
- Honestidad – alta.
- Disciplina – alta.
- Iniciativa y creatividad – alta.

Después de haber establecido el diseño de los dos cargos de obreros es necesario conocer el potencial humano con el que se cuenta, o sea, averiguar las cualidades de las personas, habilidades, conocimientos y actitudes con relación a las tareas que se ejecutan, esto es precisamente lo que constituyen los perfiles reales, que en el caso de la Unidad Empresarial de Base Envasadero, para la categoría obreros son perfiles estrechos; esto fue objeto de análisis en el capítulo anterior. Para concretar las habilidades, conocimientos y actitudes de las personas pueden emplearse entrevistas al jefe inmediato superior, revisión de documentos, evaluación del desempeño; entre otros. Las desviaciones entre el perfil real y el deseado permiten establecer las necesidades formativas. Resultado de las técnicas e instrumentos utilizados para la búsqueda de información, en la Unidad objeto de estudio se determinó las siguientes necesidades.

Necesidades de la Unidad.

1. Formar a envasadoras, seleccionadoras y clasificadoras. Total, 15.
2. Seminarios sobre seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.
3. Formar a auxiliares de producción. Total, 3.
4. Formar a obreros agrícolas especializados. Total, 2.
5. Seminarios, talleres sobre aseguramiento de la calidad. Total. (obreros del área de producción y estibadores).

6. Desarrollo de programas de clases de preparación para la defensa para todos los obreros.
7. Cursos de actualización política para todos los obreros.

Una vez definidas las necesidades de la Unidad se confecciona la matriz de las necesidades de formación para cada grupo de puestos de trabajos, ya que la misma constituye el núcleo de las necesidades formativas por programas anuales y plurianuales, según el período planificado de la formación para obreros.

Matriz de las Necesidades de Formación.

Grupo de Cargos.	Ingreso.	Perfeccionamiento.	Reciclaje.	Polivalencia	Completenario.
Envasadoras, seleccionadoras, clasificadoras.	Sí.	No.	No.	No.	Sí.
Auxiliares de producción	Sí.	No.	No.	No.	Sí.
Obreros agrícolas especializados.	No.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
Estibadores.	No.	No.	No.	Sí.	Sí.

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

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

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

Además los objetivos formativos deben ser claros, unitarios, concretos, alcanzables, suponer un reto, fruto de participación de los implicados, entre otros. En este sentido la Unidad Empresarial de Base Envasadero tiene como principios para la elaboración de la estrategia de preparación y superación de los trabajadores los siguientes:

- La Preparación y Superación de todo el personal es íntegramente nuestra planeación, constituyendo el idóneo para asegurar las condiciones, habilidades y destrezas que deben poseer todos los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Envasadero.
- La capacitación y la formación de los trabajadores es esencial para el desarrollo de la Entidad y es responsabilidad fundamental de todos los cuadros, proyectar y llevar adelante esta capacitación de acuerdo a sus necesidades.
- El proceso de capacitación debe ser continuo, ya que constituye una inversión para el futuro, así como también un estímulo.
- Se debe utilizar todas las variantes de formación, cursos talleres, conferencias, postgrado, diplomados, maestrías, autoestudios en especial la formación en los puestos de trabajos, desarrollando la especialidad existente con flexibilidad y con la tendencia de aplicar los perfiles de los trabajadores cuando sea necesario.
- Para desarrollar esta formación se debe utilizar la multiplicación de conocimientos por los Jefes, Instructores y personal calificado, Escuela Provincial del Partido Comunista de Cuba, entre otros.
- Los directivos serán los máximos responsables de la superación y capacitación del personal subordinado.
- Debemos buscar la homologación de la competencia laboral de nuestros obreros.
- Se hace necesario trabajar de conjunto con la Vice Dirección Económica y la Vice Dirección de Aseguramiento de los recursos materiales y financieros que soporte todo el trabajo de capacitación que nos permita tener cada vez mejores y más eficientes trabajadores.

Partiendo de esto se definieron en la Unidad Empresarial de Base Envasadero para la categoría de obreros los **Objetivos Formativos** siguientes:

1. Garantizar la calificación de todos los obreros para el ejercicio de su ocupación o cargo, así como la ampliación de su competencia laboral en su perfil profesional y contribuir a la elevación del nivel cultural y técnico para que la Empresa sea más eficiente.
2. Formar a envasadoras, seleccionadoras y clasificadoras, auxiliares de producción y obreros agrícolas especializados en cada una de sus especialidades con el fin de elevar la eficiencia de la Unidad Empresarial de Base Envasadero.
3. Desarrollar talleres encaminados al aseguramiento de la calidad.

4. Desarrollar programas de clase de preparación para la defensa para todos los obreros de la Unidad.
5. Organizar cursos y conferencias de actualización política para todos los obreros.
6. Desarrollar seminarios a todos los obreros sobre seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.

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

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

- Programas de Ingreso: se ofrece a los nuevos empleados conocimientos de la empresa, del marco de las relaciones laborales, de los sistemas de seguridad, de las instalaciones de trabajo, así como de los contenidos del puesto.
- Programa de Perfeccionamiento: se profundiza en los conocimientos propios del puesto de trabajo e incluso de una familia ocupacional.
- Programa de Reciclaje: implica adaptaciones al cambio tecnológico, técnico y organizacional. Incluye:
 1. Actualización.
 2. Readaptación de contenidos (por evolución o cambio de puesto).
 3. Readaptación de técnicas (por evolución o cambio de puesto).
- Programa de Polivalencia:
 1. Desarrollo horizontal: adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto de trabajo aun sin ser propias de él.
 2. Desarrollo generalista: se concreta en rutas de formación dentro de una misma ocupación.
- Programa de Desarrollo directivo: capacitación para llegar a cabo funciones de dirección de grupos de personas y gestión de objetivos empresariales.
- Programa Complementario:
 1. Informática: utilizar programas de computación como instrumento de trabajo lo que permite un mejor desarrollo del puesto.

2. Idioma: para cubrir necesidades de conocimiento de idioma que requieren determinados puestos.
3. Seguridad: incide en el desarrollo de los diferentes puestos de trabajo, seguridad contra riesgos comunes y seguridad contra riesgos profesionales. Esta última se puede desarrollar en tres niveles de actuación:

I Nivel: Mandos Operativos, Gestión y Dirección de Seguridad.

II Nivel: Comités de Seguridad e Higiene del Trabajo.

III Nivel: Personal Operativo, Seguridad Integral de las Instalaciones.

Cada programa tiene varias acciones formativas que la Unidad debe determinar de acuerdo a su realidad concreta partiendo de las necesidades de los participantes.

Las posibilidades materiales, el profesorado, entre otros.

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

En el caso de la unidad objeto de estudio se concretaron los siguientes programas y objetivos para los diferentes grupos de cargos:

- **Programa de Nuevo Ingreso:**

Objetivo:

- Ofrecer a los nuevos obreros empleados conocimientos acerca de las funciones de la Unidad y sobre los contenidos del puesto de trabajo.

- **Programa de Perfeccionamiento:**

Objetivo:

- Recalificar obreros agrícolas especializados.

- **Programa de Reciclaje:**

Objetivo:

- Formar a obreros agrícolas especializados para trabajar en Casas de Cultivos Protegidos.

- **Programa de Polivalencia:**

Objetivos:

- Desarrollar programas de clase de preparación para la defensa. Para todos los obreros de la Unidad.

- Organizar conferencias y cursos de actualización política. Para todos los obreros de la Unidad.
- Desarrollar talleres y seminarios sobre aseguramiento de la calidad.

- **Programa Complementario:**

Objetivo:

- Desarrollar seminarios sobre seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.

Después de establecidos los diferentes programas se pasa a la segunda etapa, que se refiere a la ejecución de la formación, la cual tiene los siguientes objetivos:

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

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

Para la definición de peculiaridades formativas se establece el lugar, la modalidad: a tiempo completo o parcial y el horario, definiéndose si se realiza dentro o fuera de la jornada laboral; para los trabajadores manuales se recomienda dentro de la jornada laboral, respetando incluso primas y pluses, para el personal medio así como comandos intermedios y profesionales pueden programarse dentro y fuera.

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

A continuación se realizó la confección del programa de formación, acciones formativas y cursos para los obreros en la Unidad objeto de estudio, a través de la tabla siguiente:

Tipo de programa.	Forma de desarrollo.	Lugar de realización.	Formador.	Tiempo de realización (trimestre)	Participantes
Nuevo ingreso.	Conferencia.	Unidad Empresarial de Base Envasadero.	Jefe de brigada.	Dentro de la jornada laboral.	Seleccionadoras envasadoras, clasificadoras y auxiliares de producción.
Perfeccionamiento.	Entrenamiento	Unidad Empresarial de Base Envasadero.	Especialista.	III	Obreros agrícolas especializados.
Reciclaje.	Entrenamiento	Empresa Citrícola Arimao.	Especialista.	II	Obreros agrícolas especializados.
Polivalencia	Cursos hacia una cultura de calidad.	Unidad Empresarial de Base Envasadero.	Especialista.	IV	Obreros del área de producción y estibadores.
	Cursos de preparación para la defensa.	Unidad Empresarial de Base Envasadero.	Director de la Unidad Empresarial de Base.	I, II, III, IV	Todos los obreros.
	Conferencias de actualización política.	Unidad Empresarial de Base Envasadero.	Especialista y Director de la Unidad Empresarial de Base.	IV	Todos los obreros.
Complementario.	Seminarios sobre seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.	Unidad Empresarial de Base Envasadero.	Técnico en Protección e Higiene del Trabajo.	III y IV	Todos los obreros.

Por último, se llega a la última etapa del proceso de formación, que es la **Evaluación de la formación**. Aquí se debe cumplir el objetivo siguiente.

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

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

I Nivel: Satisfacción de los alumnos.

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

La técnica más utilizada es la encuesta, se muestra en el *Anexo XXXIV*.

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

II Nivel: Aprendizaje de conocimientos y habilidades.

Mide hasta que punto se han adquirido los conocimientos (saber) y las capacidades (saber hacer) que se pretendían con la acción formativa.

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

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

III Nivel: Aplicación de lo aprendido.

Verificar si lo aprendido es usado en el puesto de trabajo. Esto se hace transcurrido un tiempo prudencial después de finalizar la acción formativa.

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

IV Nivel: Efecto en indicadores de calidad o productividad.

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

Los índices pueden ser:

- De calidad.
 - Porcentaje de fallos.
 - Porcentaje de rechazo.

- Número de quejas del cliente.
- De productividad:
 - Unidades producidas.
 - Consumo de materias primas y materiales.
 - Número de accidentes de trabajo.

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

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

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

Para evaluar la eficiencia económica de la formación, se procede de la siguiente forma:

(a) Cálculo del importe invertido en la formación.

Se determina a través del comportamiento real de la presupuestación del plan de formación.

(b) Cálculo del aumento de ingresos que se consiguen gracias a la formación.

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

De igual forma que la mejora de calidad y productividad puede representar mayores ingresos, esto puede suponer reducción de gastos (materias primas, mano de obra, energía); por lo que podría calcularse también la reducción de gastos que se consiguen gracias a la formación.

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

- Cuestionario de alumnos.



- Visitas del formador al trabajador en el puesto de trabajo.

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

Conclusiones Parciales:

- En este capítulo proponemos el procedimiento metodológico a seguir para la formación de obreros en la Unidad Empresarial de Base Envasadero.
- Se proponen programas de formación, atendiendo a las necesidades de superación y a la estrategia de la Unidad para la preparación y superación de los trabajadores.
- El Consejo de Dirección de la Empresa y de la Unidad aprobaron aplicar nuestra propuesta y actualmente se encuentra en fase de implantación con buena aceptación por parte de los obreros de la Unidad.

CONCLUSIONES

Después de realizado el trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se evidenció el desarrollo evolutivo que han tenido los Recursos Humanos con el transcurso del tiempo, así como los diferentes enfoques que nos brindan los autores de la literatura especializada consultada para lograr una eficaz Gestión de los Recursos Humanos.
2. Al realizar el Diagnóstico de los principales elementos que inciden en la actividad de formación de la categoría obreros en la Unidad objeto de estudio se puso de manifiesto que el desarrollo de acciones formativas no se llevan a cabo, siendo la capacitación ofertada a los obreros realmente muy pobre y esto evidencia que no existe una cultura integral de formación en la Unidad, ya que una gran parte de los trabajadores no reconocen la importancia y necesidad de la formación como actividad clave en el desarrollo personal y organizacional. De ahí se puede plantear que no existe una visión estratégica del plan de formación, lo que reduce la posibilidad de formar trabajadores polivalentes y adaptables a cambios futuros.
3. Se puso de manifiesto la incidencia negativa de la formación en la concepción y ejecución de actividades claves, por lo que se elaboró un procedimiento de gestión de la formación de los obreros que permite la planeación, organización, ejecución y evaluación de esta importante actividad, partiendo de las estrategias y de la determinación de necesidades formativas sobre una base objetiva.
4. La aplicación del procedimiento de gestión de la formación de obreros permitió: detectar las necesidades formativas de los puestos de trabajos, a partir del análisis de los mismos, quedando establecido el diseño de dos puestos de trabajo ya que representan el mayor porcentaje del total del personal obrero para establecer los programas de formación, acciones formativas y cursos sobre la base de las necesidades formativas.
5. El procedimiento metodológico propuesto está encaminado a lograr la formación de obreros en la Unidad Empresarial de Base Envasadero, de forma integrada sistémica y con un enfoque estratégico que de respuesta a los requerimientos y exigencias de la sociedad cubana actual.

RECOMENDACIONES

Se recomienda como complementación de este trabajo lo siguiente:

1. Revisar en la Unidad las políticas y actividades de los Recursos Humanos para que se desarrollen sobre la base de una gestión estratégica por parte de la Organización.
2. Es necesario que para llevar a cabo la capacitación y selección del personal en la Unidad que se utilicen los diseños de cargos que se establecieron con el fin de obtener un personal más preparado de acuerdo a las exigencias y cambios actuales y con esto facilitar el proceso de formación y Gestión de los Recursos Humanos.
3. Continuar trabajando en el diseño de los demás cargos para la categoría obreros, para así lograr la flexibilidad en los diferentes cargos y poder establecer los perfiles deseados.
4. Incorporar el procedimiento metodológico diseñado a la documentación metodológica de la Gestión de Recursos Humanos en la Unidad Empresarial de Base Envasadero, a la capacitación de los obreros, llevando un registro de la experiencia que permita perfeccionarlo a partir de la información que aporte su aplicación, control y evaluación.

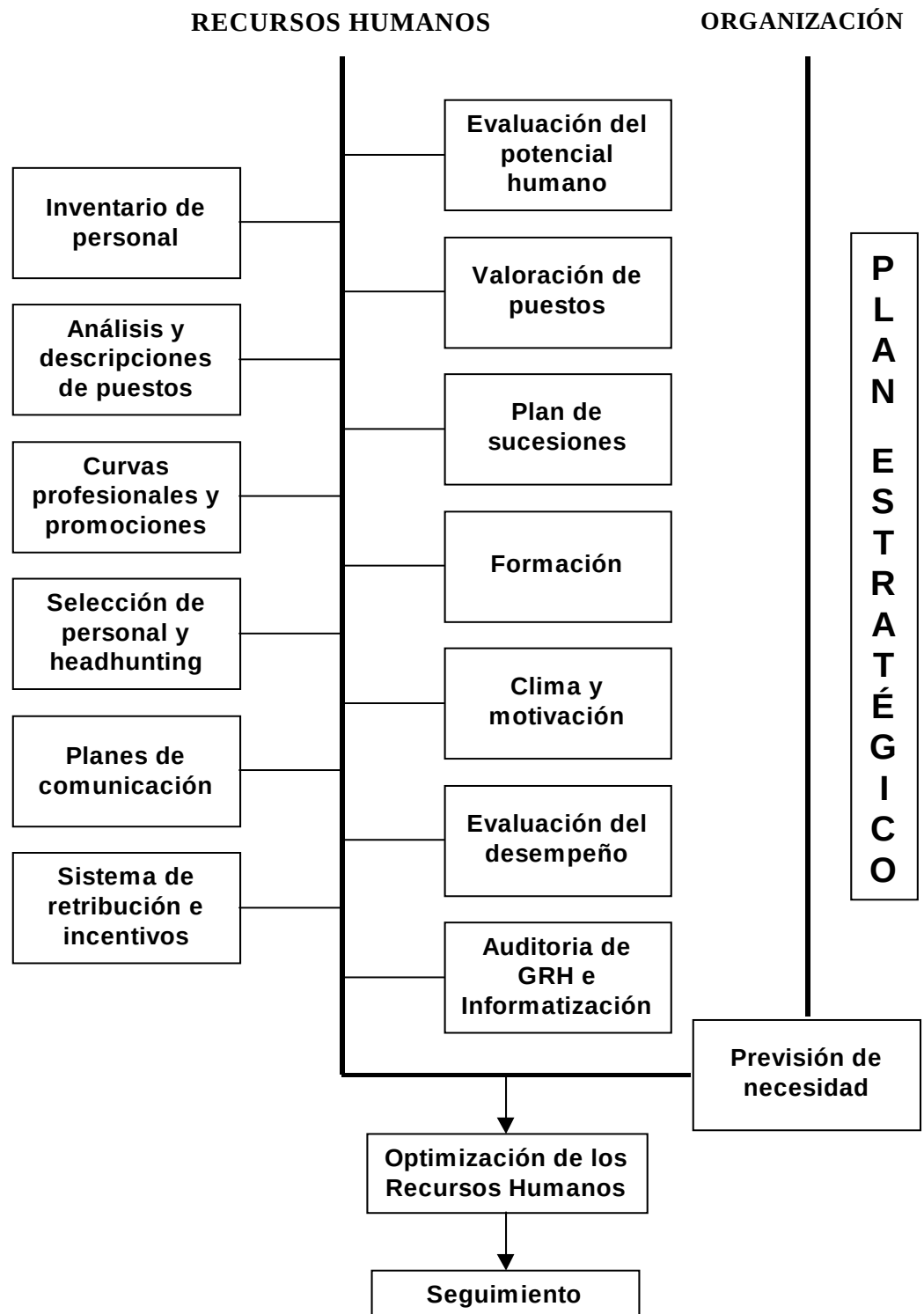
BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, Igor H. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial / Igor H. ANSOFF.--/ s.n, s.l /, 1990. – 340 p.
2. _____. Administración / R.D. Hampton. -- México: Editorial McGraw – Hill, 1989. –791p.
3. Beer, H.L. Gestión de Recursos Humanos / H.L Beer.—Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1984. -- 262 p.
4. Blake, Oscar J. La capacitación / Oscar J. Blake. – Buenos Aires: Ediciones Machi; 1997: Byars, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars, W.L. Rue.-- España: División IRWIN, 1996. —583 p.
5. Bueno Campos, Eduardo. El papel estratégico del aprendizaje en la sociedad del conocimiento. Euroletter. – 14 de mayo, 1998.
6. Cochran, William. Técnicas de muestreo / William Cochran. – México: Editorial Continental, SA, 1985. – 481 p.
7. Chala Reyes, Abel. Diseño de un plan de formación para cuadros en la Asociación Pesquera de Cienfuegos / Abel Chala Reyes: Tutor. – Trabajo de Diploma: Universidad de Cienfuegos, 1997. – 87 p.
8. Charles, Henry. Gestión Estratégica de Recursos Humanos / Henri Charles. – España: Ediciones Deusto, 1989. p. 50.
9. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato. – México: McGraw – Hill, 1995. – 578 p.
10. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos / Armando Cuesta Santos. – Cuba: Academia, 1999. – 203 p.
11. Del Castillo Triana Idalina, El Sistema de Gestión de Recursos Humanos / Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía. UH / Junio, 1997. – p. 4.
12. Diccionario Lardusse Ilustrado T2. Diccionario enciclopédico, 1998. – p. 429.
13. Fremont, E. Administración en las organizaciones / E. Fremont. – México: Editorial McGraw – Hill, 1990. – 160 p.
14. French, W.L. Administración del Personal: Desarrollo de Recursos Humanos / W.L. French. – México: Limusa, 1993. – 656 p.

15. Hampton, R.D. Administración / R.D. Hampton. -- / S.N /: Mc Graw – Hill, 1999. – 625 p.
16. _____. Administración / R.D, Hampton. – México: Editorial Mc Graw – Hill, 1989. – 791 p.
17. Haper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Gaceta de Negocios (Madrid); (41): G – 44, 1992.
18. Koontz, Harold. Elementos de Administración / H. Koontz. – México: Editorial Mc Graw – Hill, 1990. – 120 p.
19. Lapeña, Agustina. La Formación continua de los trabajadores. Manual del formador / Agustina Lapeña. – España: Editorial Equipo IFES, 1995. – 539 p.
20. Le De Boterf, Guy. Ingeniería y evaluación de los planes de formación / Guy Le De Boterf. – Bilbao: HEDIFE; 1990. – 80 p.
21. Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue. Gestión de los Recursos Humanos. 4^{ta} Edición IRWIN. pp. 302 – 321.
22. Martínez Bencardino, Ciro. Muestreo: Algunos Métodos y sus Aplicaciones prácticas / Ciro Martínez Bencardino. – Bogotá: [sn], 1984. – 298 p.
23. Londono, Carlos: Capacitación y Desarrollo: Universidad EAFIT (Colombia); (95): 7 – 15, 1994.
24. Puchol, L Lectura de Gestión de Recursos Humanos / L. Puchol. – [s.l.]: DEADE, 1995.
25. Reyes, P.A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal / P.A. Reyes. – México: Limusa, 1994. – 140 p.
26. Sikula, A.F. administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos / A.F. Sikula. – México: Limusa, 1989. – 128 p.
27. Sisk, L.H. Administración y gerencia de empresas / L.H. Sisk. -- / s.l.: s.n /, 1976. – 143 p.
28. Sosa González, Magaly: Elaboración de un Procedimiento Metodológico para la Formación de Obreros en la Empresa Mixta de Recuperación de Materias Primas de Cienfuegos / Magaly Sosa González: Tutor – Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Universidad de Cienfuegos, 2001.- 75 p.
29. Martínez, Ciro. Muestreo: Algunos Métodos y sus aplicaciones / Ciro Martínez. – Bogotá.

30. Valle Cabrera, Ramón. La Gestión Estratégica de los RH / Ramón Valle Cabrera. – España: Universidad de Cádiz, 1995. – 201 p.
31. Werther, William B. Administración de personal y Recursos Humanos / William B. Werther, Jr. / David Keith. Tercera Edición. 184 – 206.
32. <http://www.amazon.com/exec/obidos/redirect-home/serhumanoytrabaj>
33. http://www.sht.com.ar/archivo/archivo_indice.htm
34. http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/zip/competencias.zip
35. <http://www.pa-partners.com>
36. <http://www.mym.co.cl/menu/cursos/gesporcomp.html>
37. http://www.sht.com.ar/archivo/archivo_indice.htm

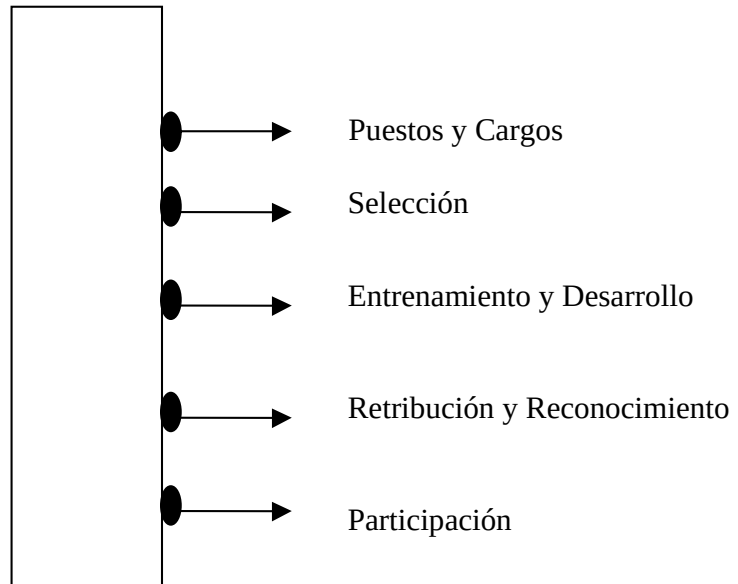
ANEXO I
Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según grupo de Harper y Lynch 1992.



ANEXO II

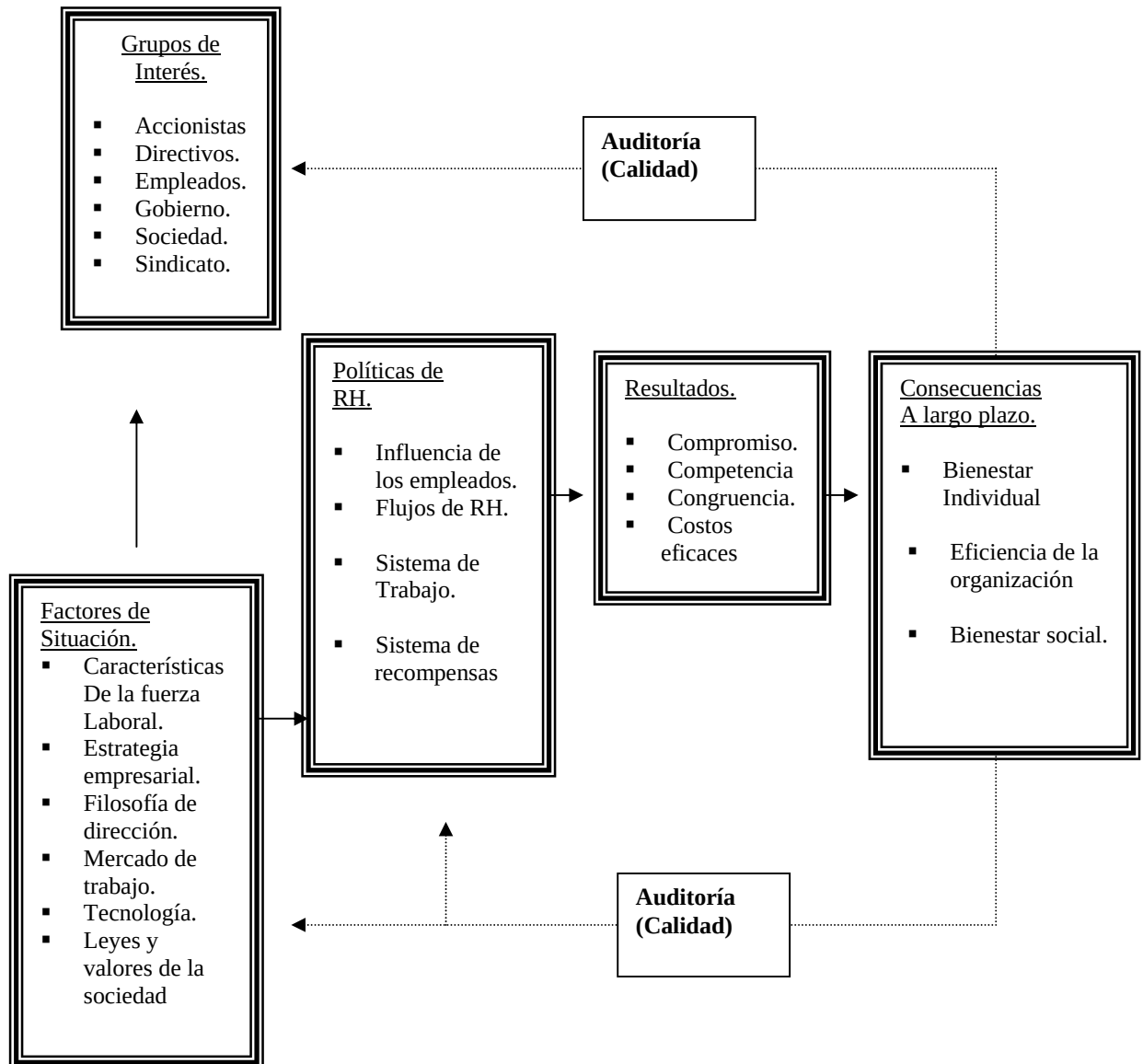
Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Corporación Andina de Fomento. (1992).

La nueva Gestión de los Recursos Humanos.

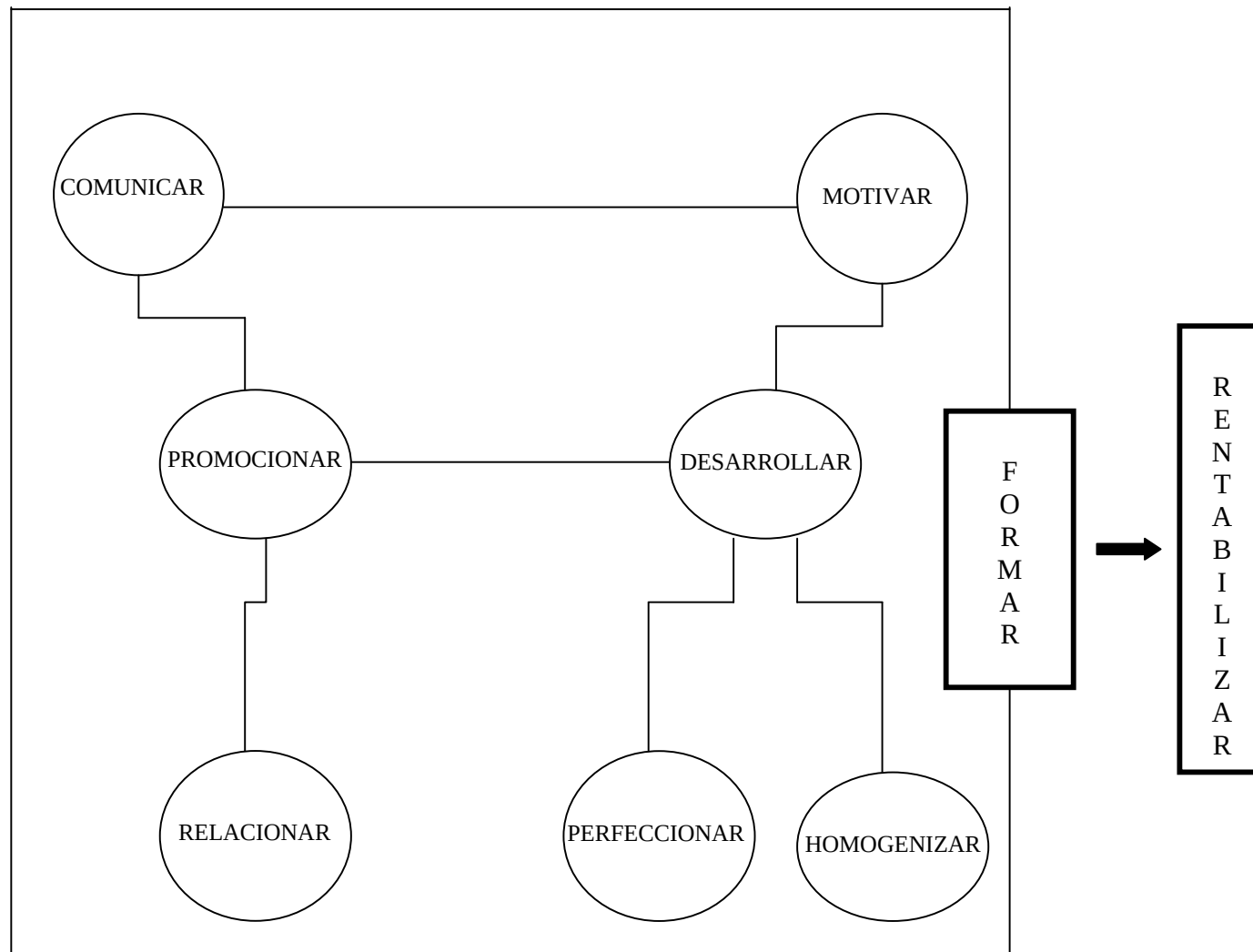


ANEXO III

Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer y Colaboradores (1994)



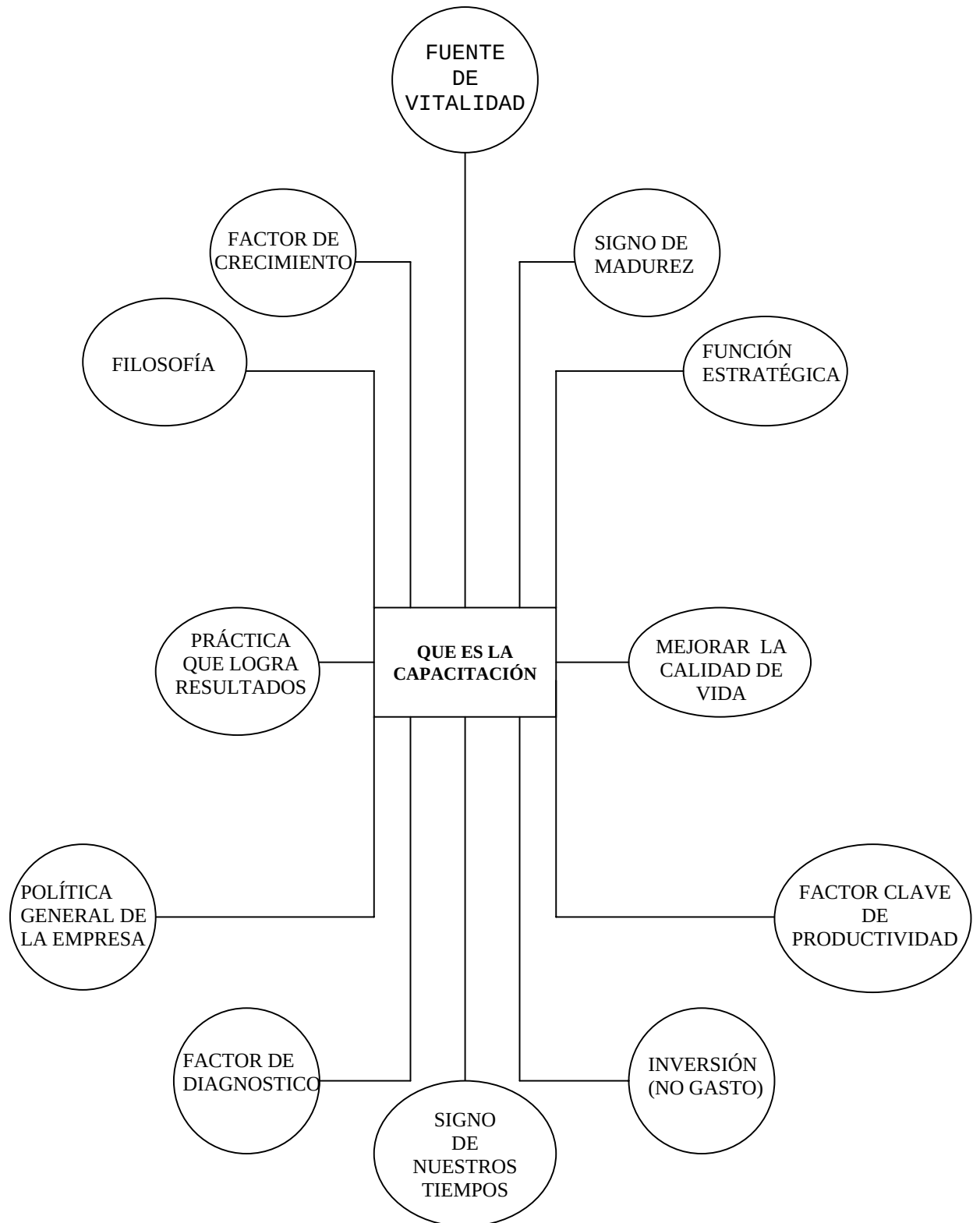
ANEXO IV
Formar Sobre la Base de Objetivos Concretos para Lograr Rentabilidad.
(Harper y Lynch 1992) .



ANEXO V
Filosofía de la Formación en la Empresa.

GASTO NECESARIO << APRENDER PARA TRABAJAR >>	BENEFICIO SOCIAL << APRENDER PARA SABER >>
SISTEMA INDIRECTO DE RETRIBUCION << APRENDER COMO PREMIO >>	INVERSIÓN EMPRESARIAL <<APRENDER PARA DESARROLLAR >>

ANEXOVI
Filosofía de la Capacitación.

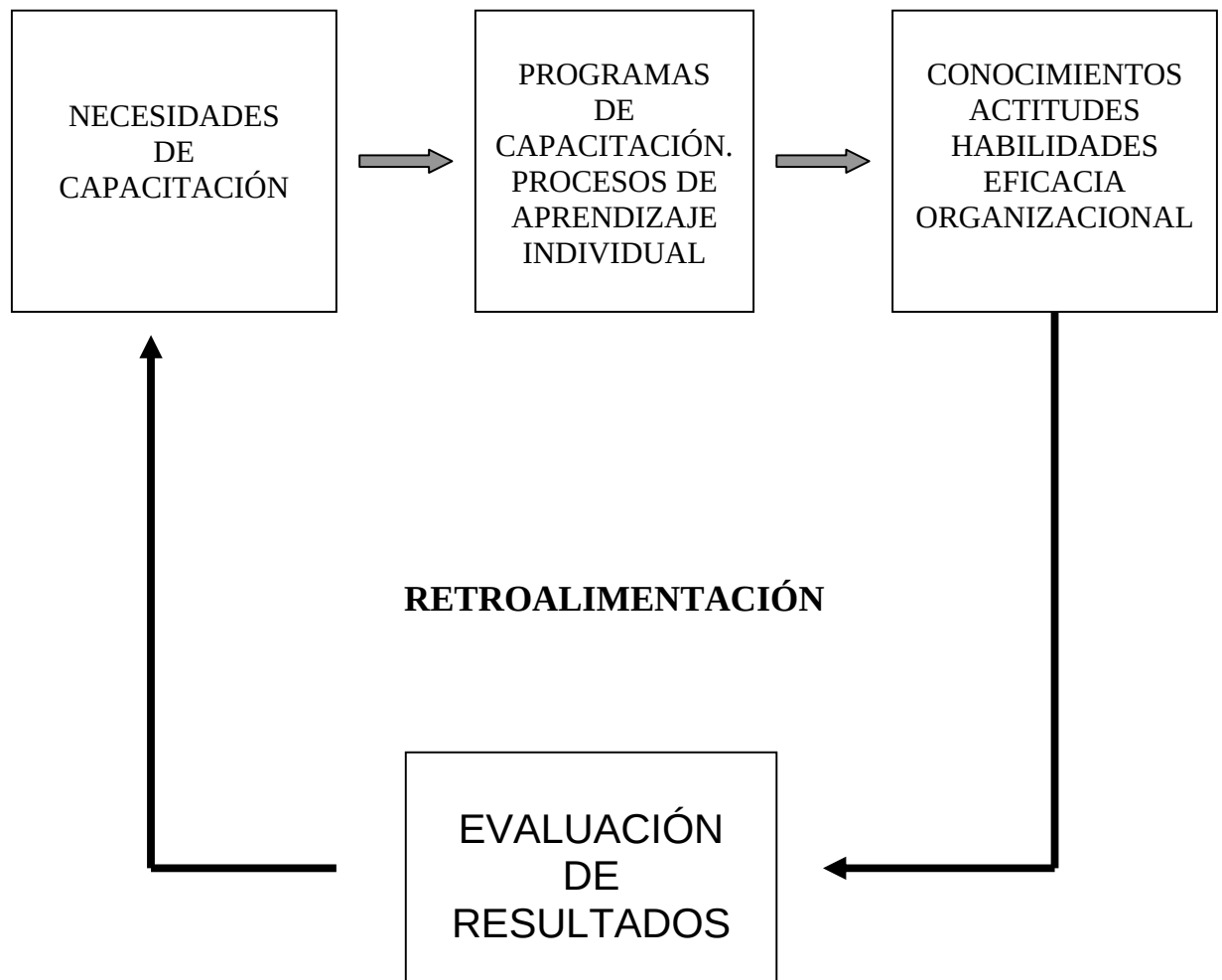


ANEXO VII

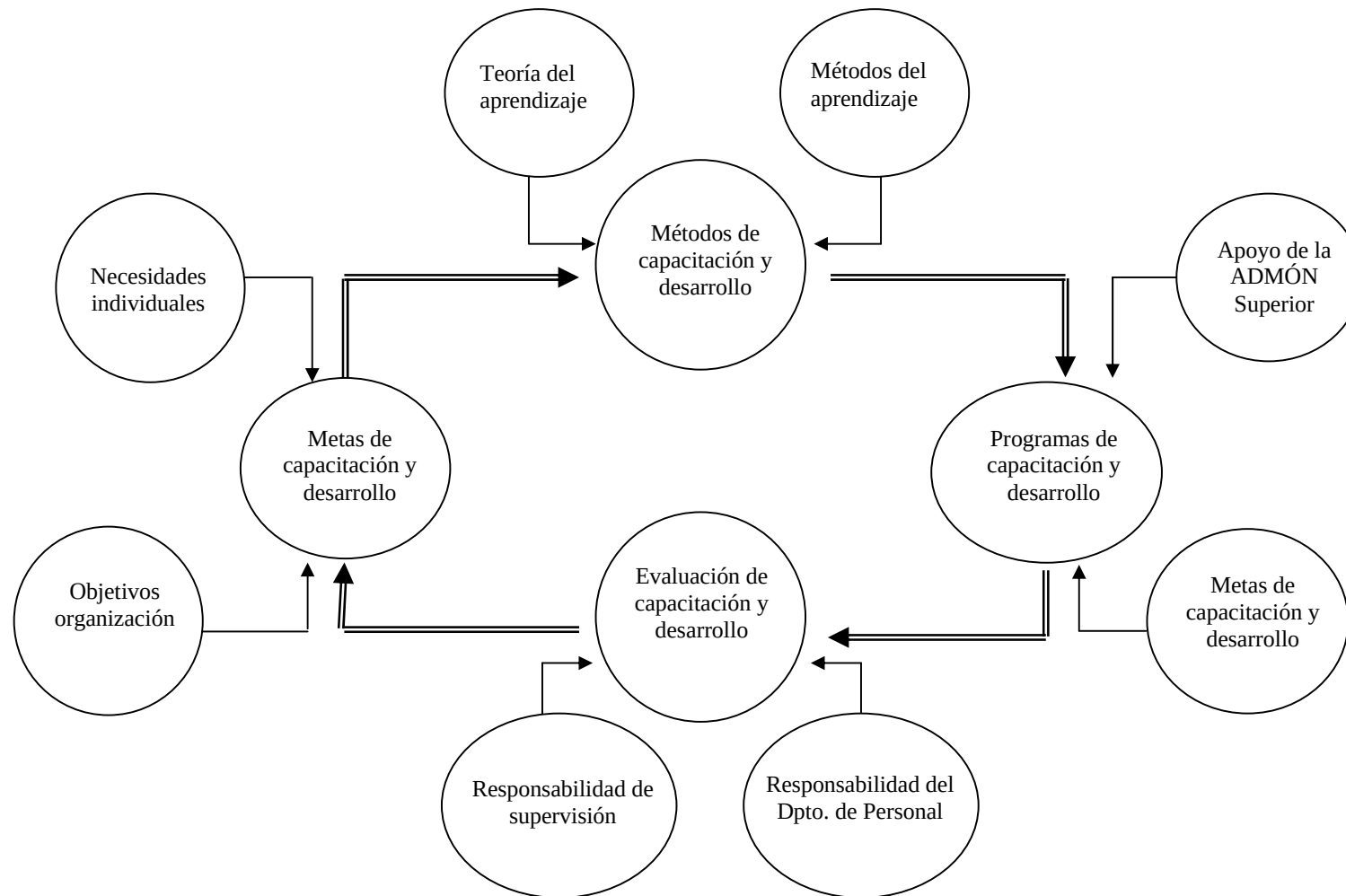
Los enfoques acerca de la Formación.

	SERVICIO ESPECIALIZADO	ORGANISMO DONDE ESTA LOCALIZADO EL EMPLEADO:
	(FUNCIÓN DE ASESORÍA)	(RESPONSABILIDAD DE LINEA)
MODELO		
EXCESIVAMENTE CENTRALIZADO	• Inventario (Necesidades). • Programación. • Ejecución. • Eval. Resultado.	• Ninguna responsabilidad, de línea.
CENTRALIZADO	• Inventario (Necesidades). • Programación. • Evaluación de los resultados.	• Ejecución.
EQUILIBRADO	• Inventario (Necesidades). • Programación.	• Ejecución. • Evaluación de los resultados.
DESCENTRALIZADO	• Inventario (Necesidades).	• Programación. • Ejecución. • Eva. De los Resultados.
EXCESIVAMENTE CENTRALIZADO	• Ninguna función de staff.	• Inventario (Necesidades). • Programación. • Ejecución. • Eval. Resultado.

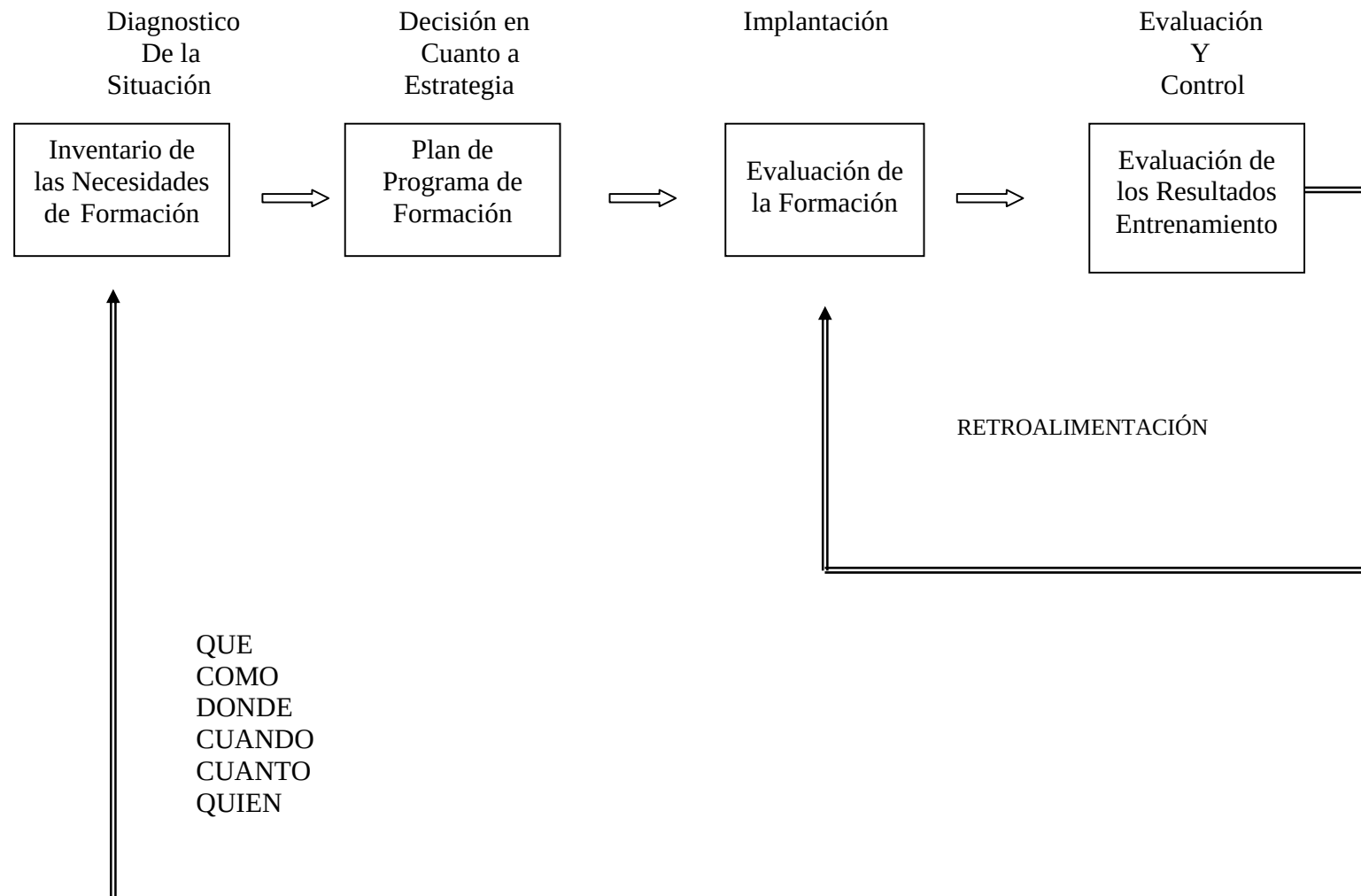
ANEXO VIII
La Formación como un sistema abierto.



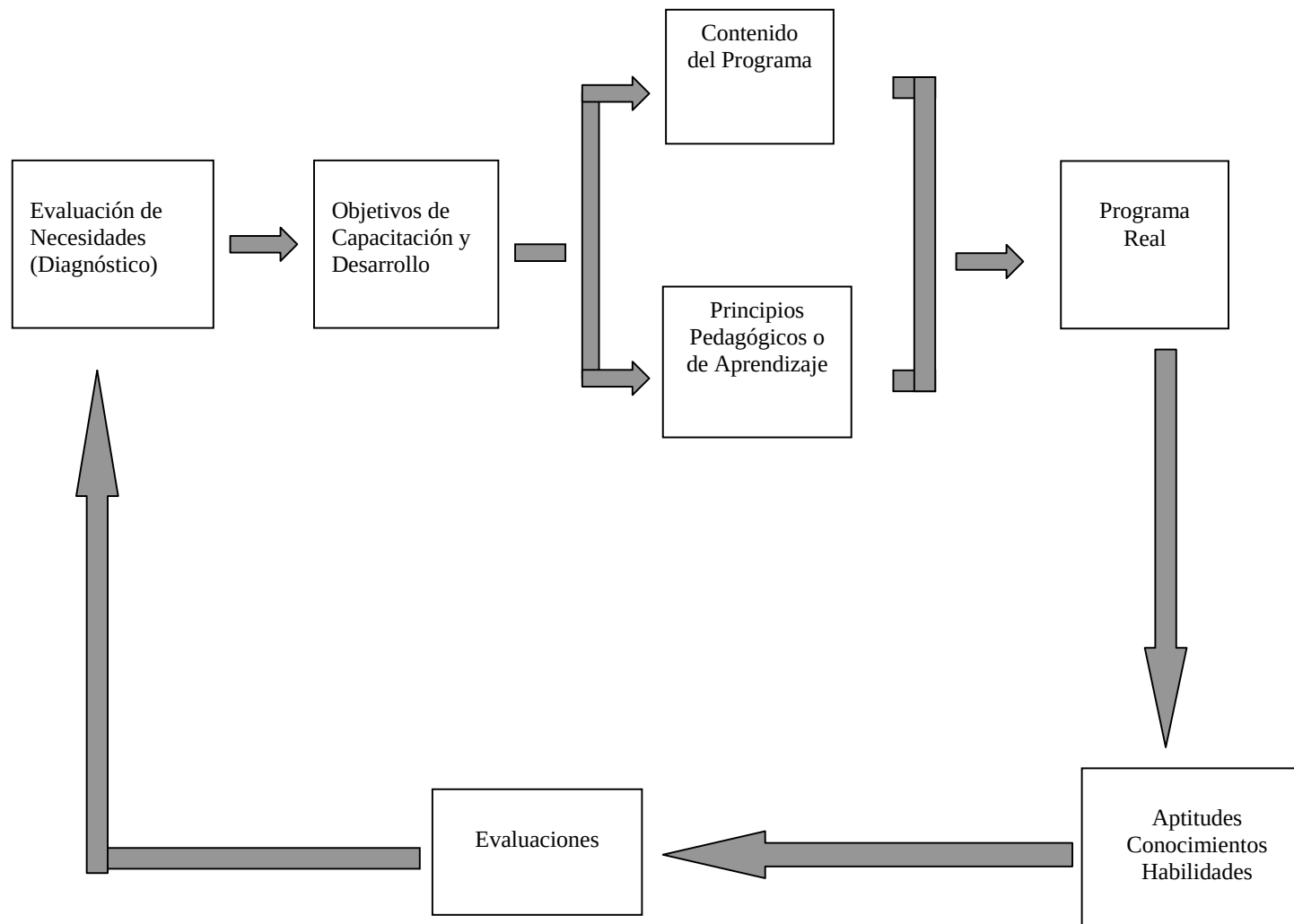
ANEXO IX
Modelo de la Capacitación y el Desarrollo (Hinrichs, 1976).



ANEXO X
Enfoque sistémico de la formación (Haper y Lynch, 1992).



ANEXO XI:
Pasos en la Preparación de un Programa de Capacitación y Desarrollo
(Werther y Davis, 1991)



ANEXO XII
La formación en la empresa (Lapeña, 1996).

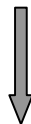
1.- Planificación de la Formación.

- a) Fijación de las estrategias formativas.
- b) Detección de necesidades de formación.
- c) Determinación de objetivos.
- d) Establecimientos de programas.
- e) Presupuestación del plan.
- f) Evaluación.



2.- Gestión de la Formación.

- a) Programación.
- b) Momento de realización.
- c) Modalidad de la formación.
- d) Localización y acondicionamiento de la infraestructura.
- e) Selección de formadores.
- f) Selección de alumnos.
- g) Temporalización de las acciones formativas



3.- Evaluación de la Formación.

- a) Evaluación de los objetivos.
- b) Evaluación de los recursos.
- c) Evaluación de la gestión

ANEXO XIII

Necesidades de Capacitación: Cuadro Comparativo.

¿QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?	¿QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?
⇒ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación. ⇒ Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado. ⇒ El punto de partida para planear el desarrollo del personal. ⇒ El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación . ⇒ El principio de sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa. ⇒ El conjunto de datos que deben estar en las etapas siguientes de la capacitación, por constituir un criterio orientador importante. ⇒ El reflejo de los intereses de los trabajadores y la empresa. ⇒ Algo dinámico que se transforman en que las personas y las empresas sufran modificaciones por el cambio planeado o por el paso del tiempo. ⇒ Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen o respecto a los cuales tiene pocas ideas precisas. ⇒ el resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejos en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo además de los directivos.	⇒ Las peticiones de jefes de áreas y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal. ⇒ La solicitud de los directivos y supervisores para que el personal sea responsable y se interese por el trabajo. ⇒ La lista de tema que proporcionan los jefes de áreas y supervisores para que impartan cursos. ⇒ La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado. ⇒ La garantía de que la capacitación será un éxito. ⇒ Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos. ⇒ El resultado de un trabajo estéril que consiste en averiguar hechos que no competen al especialista de capacitación. ⇒ La parte inicial de la capacitación que se realiza de una vez y para siempre. ⇒ La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores. ⇒ Los bajos niveles de escolaridad del personal.

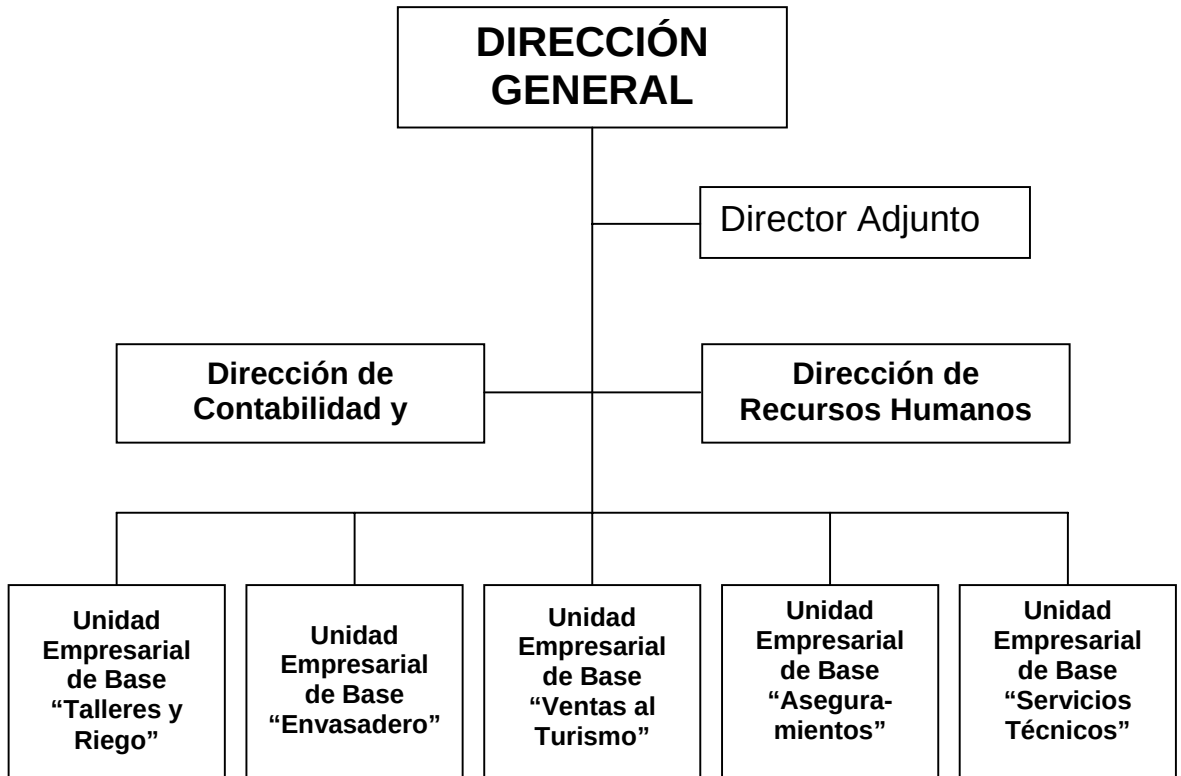
ANEXO XIV

Ventajas y Desventajas de los Métodos de Detección de Necesidades en Formación.

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

ANEXO XV

Estructura Organizativa de la Empresa Citrícola Arimao.



ANEXO XVI

Encuesta de Perspectivas.

Encuesta:

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

1. ¿Cómo usted percibe las posibilidades de superación?

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

2. ¿Cómo son las probabilidades de promoción?

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

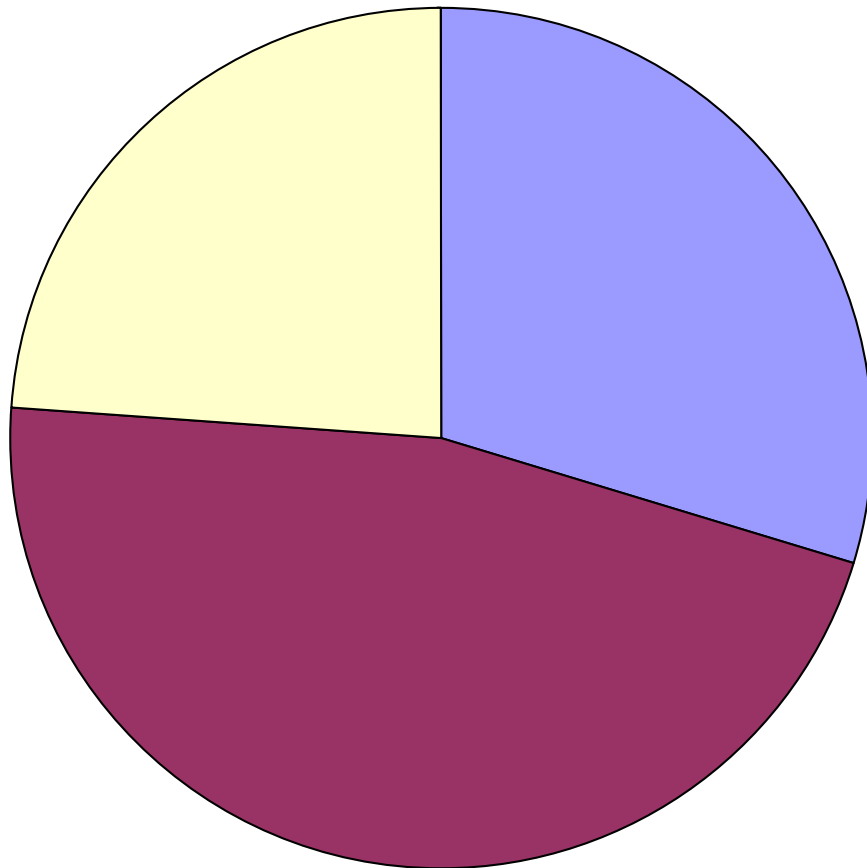
3. ¿Cómo percibe las probabilidades de un aumento de salario?

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

ANEXO XXIII

Composición de los obreros por nivel de escolaridad.

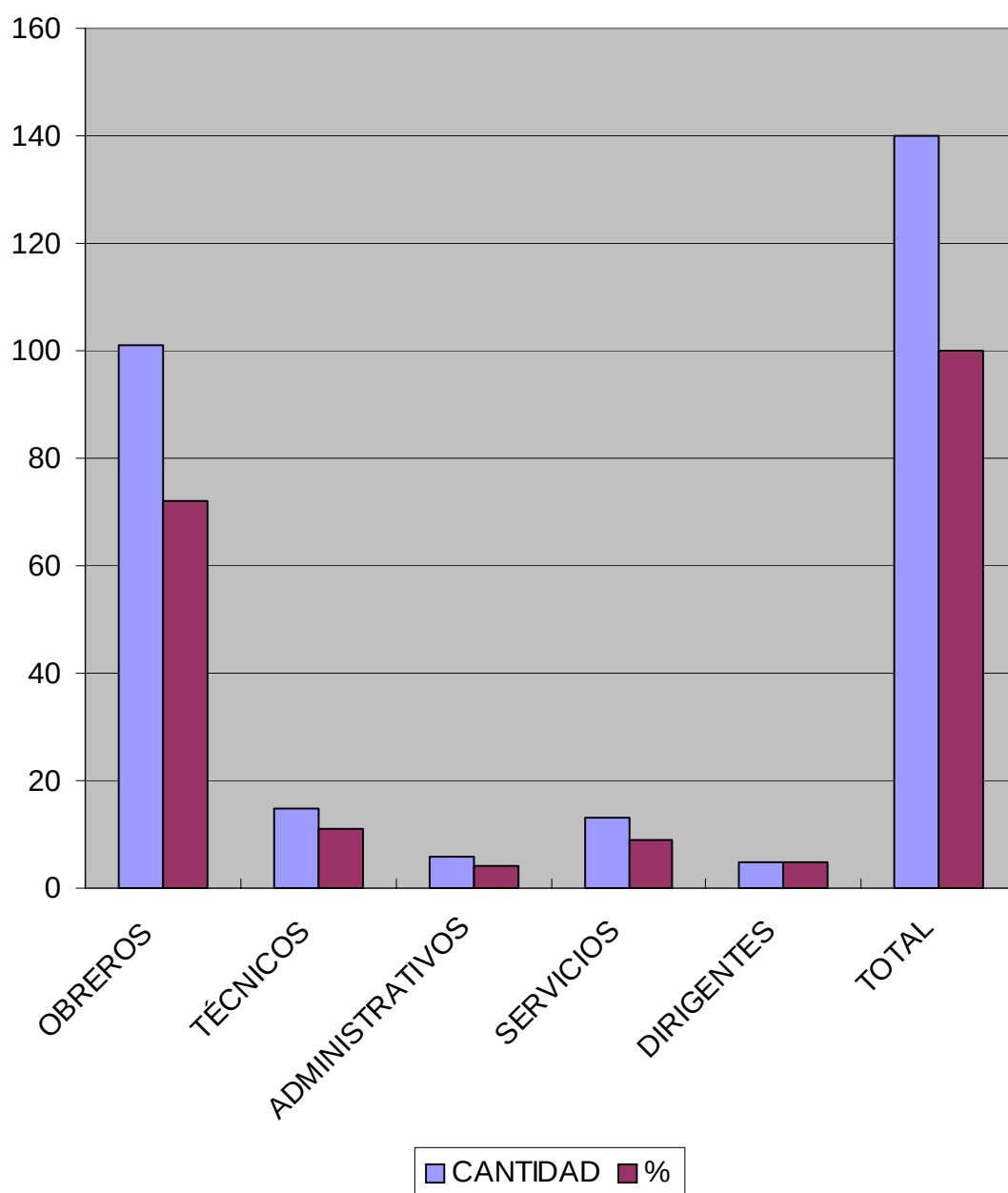
NIVEL DE ESCOLARIDAD



6TO 9NO 12MO

ANEXO XVII

COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA POR CATEGORÍA ACUPACIONAL.



ANEXO XIX
Evaluación anual del desempeño para obreros.

Nombre y apellidos: _____

Ocupación o cargo: _____

Unidad : _____

Período: _____

indicadores	Puntos obtenidos	Calificación		
		<i>Satisfactorio</i>	<i>Regular</i>	<i>Deficiente</i>
Disciplina laboral (asistencia, relaciones humanas, aprovechamiento de la jornada laboral, etc.).				
Resultados de su trabajo (calidad, rapidez, no errores, eficiencia, etc.).				
Resultados económicos del servicio o producto que realiza.				
Actitud ante las tareas adicionales que son necesarias para cumplir los objetivos del centro.				

Evaluación General:

Evaluador: _____
Firma

Evaluado: _____
Firma

ANEXO XX

Encuesta aplicada a los trabajadores.

Estimado compañera(o):

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

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

Edad: _____. Sexo: _____. Nivel Escolar: _____.

1. ¿Están definidas las funciones de su puesto de trabajo?.

Sí_____ No_____ A veces _____.

2. ¿Considera usted que es necesaria la formación para el desempeño de su trabajo?.

Sí_____ No_____ A veces _____.

¿ Por qué?.

3. ¿Cuáles de las siguientes vías considera ud más útil para elevar su grado de formación?.

Cursos_____ Autopreparación _____ Entrenamiento _____.

4. ¿ Cómo considera usted el actual proceso de evaluación en su área?.

Bueno_____ Regular_____ Malo _____.

5. ¿En el último proceso de evaluación del desempeño se tuvo en cuenta la superación?.

Sí_____ No _____.

6. ¿Considera usted que en la actualidad su desempeño se corresponde con lo deseado por usted y su jefe?.

Sí_____ No_____ A veces _____.

¿Por qué?

7. ¿ Usted se supera. Está en función de su puesto de trabajo?.

Sí_____ No_____ A veces _____.

8.¿ Qué factores inciden más en su motivación hacia el trabajo?.

____ Estimulación.

____ Capacitación.

____ Condiciones de trabajo.

9.¿ La superación está en correspondencia con los objetivos de la Empresa?

Sí_____ No_____ A veces _____.

10. ¿Tiene definida el área donde labora objetivos de superación para todos sus trabajadores?

Sí_____ No _____.

ANEXO XXI
Edad, sexo y nivel de escolaridad de los encuestados.

Edad de los encuestados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos 34	1	1.8	2.0	2.0
35	1	1.8	2.0	4.0
36	4	7.0	8.0	12.0
37	2	3.5	4.0	16.0
38	7	12.3	14.0	30.0
39	5	8.8	10.0	40.0
40	6	10.5	12.0	52.0
41	1	1.8	2.0	54.0
42	1	1.8	2.0	56.0
43	5	8.8	10.0	66.0
44	2	3.5	4.0	70.0
45	3	5.3	6.0	76.0
47	1	1.8	2.0	78.0
48	3	5.3	6.0	84.0
49	1	1.8	2.0	86.0
50	2	3.5	4.0	90.0
51	1	1.8	2.0	92.0
52	1	1.8	2.0	94.0
53	1	1.8	2.0	96.0
54	1	1.8	2.0	98.0
55	1	1.8	2.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

Sexo de los encuestados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Femeninos	35	61.4	70.0	70.0
Masculinos	15	26.3	30.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

Nivel de escolaridad de los encuestados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Primarios	3	5.3	6.0	6.0
Medios	34	59.6	68.0	74.0
Med. Sup.	13	22.8	26.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

ANEXO XXII
Funciones del puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Si	37	64.9	74.0	74.0
No	8	14.0	16.0	90.0
A Veces	5	8.8	10.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

ANEXO XXIII
Formación para el desempeño del puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Si	45	78.9	90.0	90.0
No	4	7.0	8.0	98.0
A Veces.	1	1.8	2.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

ANEXO XXIV
Vías para elevar la formación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Cursos	26	45.6	52.0	52.0
Autoprep.	9	15.8	18.0	70.0
Entrenam.	15	26.3	30.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

ANEXO XXV
Proceso de evaluación en el área.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Bueno	29	50.9	58.0	58.0
Regular	21	36.8	42.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

ANEXO XXVI
Consideración de la superación en la evaluación del desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Si	9	15.8	18.0	18.0
No	41	71.9	82.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

ANEXO XXVII
Correspondencia del desempeño con lo deseado entre el obrero y el jefe.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Si	26	45.6	52.0	52.0
No	18	31.6	36.0	88.0
A Veces	6	10.5	12.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

ANEXO XXVIII
La superación en función del puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Si	19	33.3	38.0	38.0
No	23	40.4	46.0	84.0
A Veces	8	14.0	16.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

ANEXO XXIX
Factores que más inciden en la motivación hacia el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Estimul.	23	40.4	46.0	46.0
Capacit.	3	5.3	6.0	52.0
Cond. Trab	24	42.1	48.0	100.0
Total	50	87.0	100.0	

ANEXO XXX

Correspondencia de la superación con los objetivos de la unidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Si	26	45.6	52.0	52.0
No	6	10.5	12.0	64.0
A Veces	18	31.6	36.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

Definición de los objetivos de superación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Si	27	47.4	54.0	54.0
No	23	40.4	46.0	100.0
Total	50	87.7	100.0	

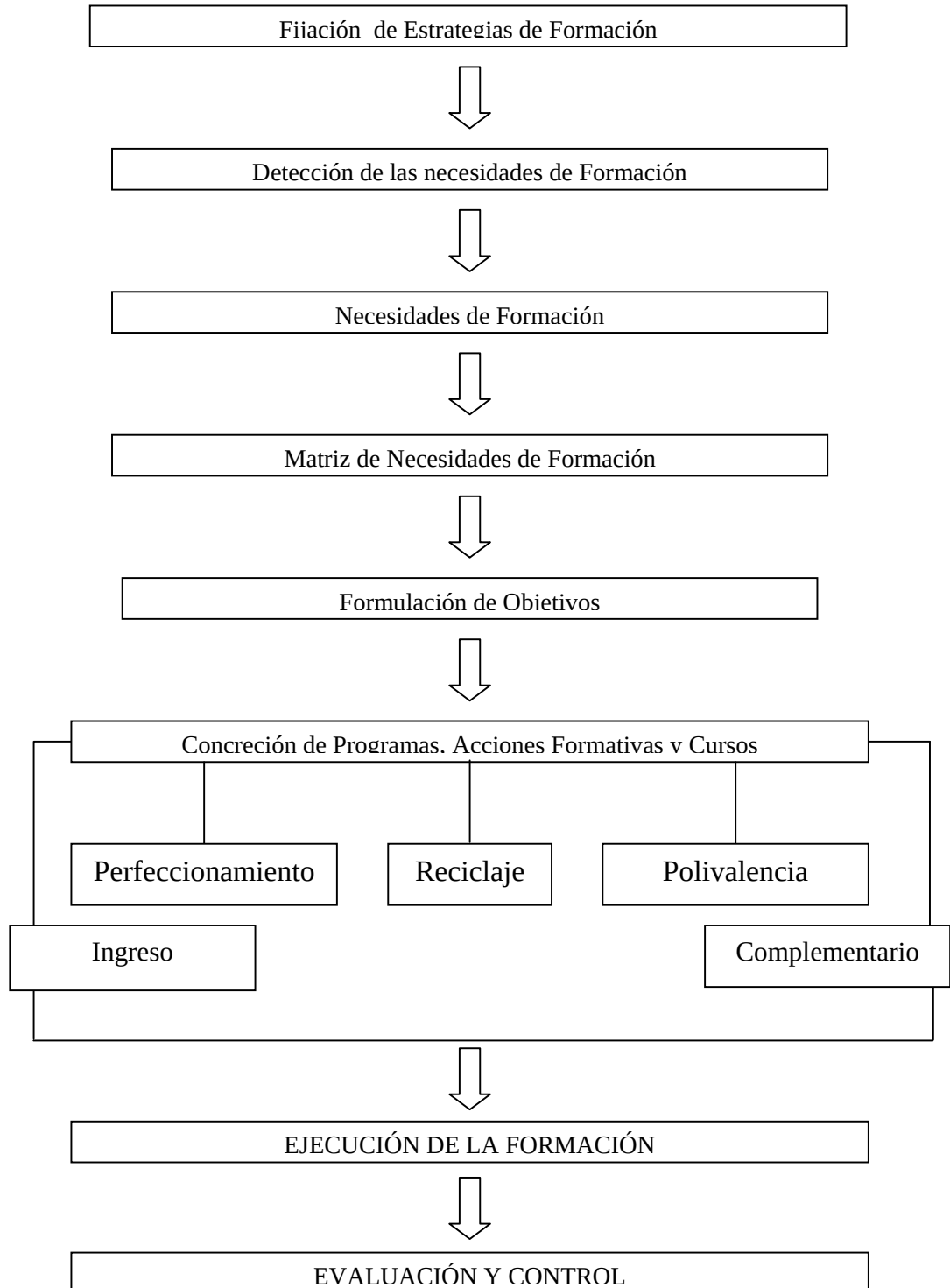
ANEXO XXXI
Cuestionario a los trabajadores.

- 1) ¿Cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?
- 2) ¿Considera que está formado para desempeñar correctamente su puesto de trabajo? ¿Por qué?
- 3) ¿Cómo usted participa en la elaboración de su plan de formación?
- 4) ¿Cuáles son los objetivos de trabajo de su área y cómo participa en la elaboración de ellos?
- 5) ¿Qué espera la organización de usted?
- 6) ¿Qué necesidades individuales con relación a la formación usted tiene?
- 7) ¿En qué medida el jefe ha contribuido a satisfacerla o no?

ANEXO XXXII
Cuestionario a los Jefes.

1. ¿Qué espera la organización de sus trabajadores con relación al desempeño y sus conocimientos (idoneidad).
2. ¿El desempeño de sus trabajadores se corresponde con los requerimientos de la organización?
3. ¿Usted conoce las necesidades individuales de formación de sus trabajadores?
4. ¿En qué medida sus trabajadores dominan los objetivos estratégicos del área y de la empresa? ¿Cómo participan en ellos?

ANEXO XXXIII
Procedimiento de Gestión para la Formación de Obreros.



ANEXO XXXIV
Encuesta tipo para la evaluación de cursos.

Título del curso: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

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

Excelente _____ Bien _____ Regular _____ Mal _____

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

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

.

.

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

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

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

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

Mucho _____ Suficiente _____ Algo _____ Nada _____.

4- Los objetivos del curso fueron básicamente los siguientes:

a) Dominar _____.

b) Adquirir _____.

¿En qué porcentaje, según su opinión se alcanzaron dichos objetivos?

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

_____ Menos del 25%