



TITULO: Elaboración de un Procedimiento Metodológico para la Formación de Operarios en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No 37.

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Trabajo de Diploma**



Autora: Daylín Cabrera Barceló

Tutor: M. Sc. Magaly Sosa Gonzáles

Consultante: Ing. Alejandro Vázquez Guzmán

Curso 2006 - 2007

RESUMEN

En la actualidad el papel de los Recursos Humanos se modifica de manera decisiva en los nuevos diseños generales de las Empresas, dado el incremento de las exigencias cualitativas al personal y la necesidad de obtener calidad y eficiencia como parámetros fundamentales para alcanzar niveles de competitividad. El objetivo del trabajo es establecer un Procedimiento Metodológico de Formación para Operarios en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No 37, que incluye la planificación de la formación en la primera etapa, la organización y ejecución de la formación en la segunda etapa y una última etapa referida a la evaluación de la formación. El trabajo está estructurado en tres capítulos; primero los Aspectos teóricos – metodológicos de la Formación de los Recursos humanos, segundo Diagnóstico de la Situación Actual de la Entidad Objeto de Estudio y tercero Propuesta de un Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios. En la realización de la investigación se utilizaron diferentes métodos entre los que se destacan la encuesta, la entrevista y el análisis de documentos.

Palabras claves. Recursos Humanos, Procedimiento Metodológico, cualitativas

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Aspectos Teórico- Metodológicos de la Formación de Recursos Humanos.	
1.1 La Gestión de Recursos Humanos.....	4
1.1.1 La Gestión de Competencias.....	6
1.1.2 La Formación como sustento esencial de la Gestión de Competencias.....	8
1.2 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajos y su relación con las demás actividades del área de Recursos Humanos.....	10
1.3 La formación en la Empresa. Elementos y tipos de formación.....	12
1.3.1 Definiciones y Objetivos de la Formación.....	20
1.3.2 Filosofía de la Formación y Desarrollo.....	23
1.3.3 Enfoque Sistémico de la Formación. Fases o Etapas.....	24
Capítulo 2. Diagnóstico de la Situación Actual de la Entidad Objeto de Estudio.	34
2.1 Caracterización del Objeto de estudio.....	34
2.2 Diagnóstico de los Principales Elementos que inciden en la actividad de Formación en la Categoría de Operarios.....	45
Capítulo 3. Propuesta de un Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios.	61
3.1 Características Generales del Procedimiento Metodológico.....	61
3.2 Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios.....	62
3.3. Impacto económico de la aplicación del procedimiento.....	83
Conclusiones	86
Recomendaciones	88
Bibliografía	89
Anexos	

INTRODUCCION

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

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

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabore aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Esto significa que la formación comprende todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico complejo, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y de actitudes referidas a problemas sociales. La formación es una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y realizaciones

propuestas, en otras palabras y en un sentido más amplio, la formación no es un gasto, sino una inversión cuyo precioso regreso es altamente compensador para la organización.

El problema científico que abordamos se expresa a través de la siguiente interrogante: ¿Cómo debe ser diseñado el procedimiento metodológico de formación de la categoría operarios en la Unidad Empresarial de Base de Producciones Metálicas y Carpintería de Madera para así poder lograr la integridad y el máximo desempeño?

Basado en lo anteriormente expuesto se trazó como **objetivo general del trabajo** elaborar la propuesta de un procedimiento metodológico de formación para operarios en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura # 37, específicamente en la UEB Producciones Metálicas y Carpintería de Madera.

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

1. Analizar las generalidades teóricas acerca de la temática
2. Diagnosticar los principales elementos que inciden en la actividad de formación en la categoría de operarios de la ECOA No 37.
3. Elaborar la propuesta de un procedimiento metodológico de Gestión de la formación de operarios en la UEB objeto de estudio.

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

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

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

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

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

La hipótesis que sustenta la investigación:

Consiste en que la elaboración de un procedimiento metodológico de formación de operarios en la UEB Producciones Metálicas y Carpintería de Madera, contribuye a que su preparación y desempeño esté, acorde con la Gestión Estratégica de la Empresa, elevando la eficiencia y Eficacia de esta entidad.

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

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

1.1 La Gestión de Recursos Humanos

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

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

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

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

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

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

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

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

En resumen, la Gestión de Recursos Humanos constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como recurso que hay que optimizar a partir de una

concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

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

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

La Gestión de Recursos Humanos tiene como funciones:

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

1.1.1 La Gestión de Competencias.

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

La gestión de competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).

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

Es esencial considerar que las competencias, por su significado holístico o sistémico, no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista. Como es sabido el óptimo de las partes no hace el óptimo del sistema. El óptimo del funcionamiento de las áreas de Control de Calidad, Seguridad e Higiene ocupacional, Selección de personal, etc., no es el óptimo del sistema empresarial u organizacional, y este último óptimo es precisamente el que se persigue. Si la estructura organizativa, con el correspondiente sistema de trabajo, es asumida de manera verticalizada o funcional, y no de manera vertical-horizontal o tipo red donde sean identificados los procesos conductores de valores a los clientes, la gestión de competencias no será sustentable.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ese elemento de “la ventaja competitiva básica” que sin dudas bien se ha ganado en nuestro país, no puede descuidarse en lo más mínimo, pues además no es dada esa formación en un momento determinado y para siempre: es un proceso continuo. Reafianzando la continuidad inherente a la

formación, recordemos lo que expresara un ilustre formador cubano: “la educación comienza en la cuna y no termina sino en la tumba”. Tal definición fue la expresada por el educador mayor de los cubanos, José Martí, quien también aleccionó con brevedad trascendente: “Ser cultos para ser libres”. Un siglo después, en el Japón que había sorprendido al mundo por la eficiencia de su gestión empresarial --en la cual el Control de Calidad (CC) como procedimiento fue decisivo--, la educación destacaba como determinante en ese éxito. Uno de los más importantes artífices de esa eficiente gestión, Kaoru Ishikawa, apuntaba: “El CC empieza con educación y termina con educación” (Ishikawa, 1988). Desde la década de 1990, para los directivos de avanzada la formación se identifica como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial, tal como lo expresara uno de los estudiosos destacados de esa gestión: “La educación ha pasado a ser una preocupación para los sectores avanzados del mundo empresarial, puesto que sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y competitividad” (Toffler, 1990). Es necesario apuntar que cualquiera que sea la tecnología (Cuesta, 1999) recurrida para proyectar la GRH y desarrollar la gestión de competencias, es concebida partiendo de la formación en el ámbito de sus concepciones, métodos y técnicas, en primer lugar mediante el proceso educativo de la Alta Dirección.

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

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

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

La alta dirección de la empresa ha de tener una profunda convicción sobre la necesidad de priorizar la atracción, desarrollo y mantenimiento de sus empleados como su principal activo, y en ello la formación es una invariante crucial —en esto hay que insistir con fuerza y lograr esa necesaria prioridad, pues de lo contrario no habrá Organización que Aprende.

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

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

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o

características inherentes a cada puesto. Es decir, en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

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

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

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.
- **Selección de personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características de aptitud y personalidad que se buscan en el candidato.
- **Formación:** Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.

- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de los que es responsable la persona que lo ocupa, dicha descripción sirve para determinar, hasta qué punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por el puesto que ocupa.
- **Valoración del puesto de trabajo:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- **Seguridad e higiene:** Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.
- **Planes de carrera:** Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Esto corrobora, una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo, todas las actividades claves de la GRH, citadas anteriormente, no se desarrollarán con la calidad y eficacia requeridas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En la actualidad al éxito empresarial está ligado el concepto de la “empresa educadora”, o la “organización apprenante” o “the learning organization”. La formación o educación empresarial está muy ligada a “aprender a aprender” y a la filosofía organizacional y, en particular, a los valores. En la reciente *Enciclopedia de los recursos humanos* (Segrelles, 1995) aparecen los siguientes grandes epígrafes: “¿De dónde venimos? ¿Qué somos? ¿A dónde vamos? El proyecto

individual estratégico: sus dimensiones. La ética: los valores”. Y allí precisan los franceses: “La vida no se improvisa, sino que se programa”.

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

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

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

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

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

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

Sobre el proceso de trabajo

- ◆ Incremento de la cantidad.
- ◆ Aumento de la calidad.
- ◆ Disminución de las piezas defectuosas.
- ◆ Reducción de los desechos de materia prima.

- ◆ Optimización de los tiempos muertos, mejor aprovechamiento de la hora –máquina.

- ◆ Disminución de las averías.

Sobre el personal

- ◆ Reducción del ausentismo.
- ◆ Aumento de la puntualidad.
- ◆ Disminución de los abandonos del puesto de trabajo.
- ◆ Incremento de la satisfacción laboral.
- ◆ Mejor conocimiento de los otros departamentos y, por consiguiente, reducción del 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.
- ◆ Sustitución de un mejor clima de trabajo.
- ◆ Mejora de la comunicación horizontal y vertical.
- ◆ Identificación de las personas más aptas para la promoción.

Elementos y tipos de Formación.

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

Como elementos de la formación se encuentran:

1. Los 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 formador no cuenta con mucho tiempo para estudiar fuera de la relación formador – formando y no es muy probable que quiera hacer deberes extraclases haciendo énfasis en el trabajo en grupo al estar el adulto mucho más preparado y acostumbrado que el joven para el trabajo en equipo.

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

Aspectos físicos:

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

Aspectos profesionales:

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

Aspectos personales.

- a) Concepción optimista que lo lleve a pensar que los cambios son posibles.
- b) Buen comunicador, como emisor y como receptor.
- c) Conocedor de las técnicas de conducción de grupos, sin olvidar que éstos están formados por individualidades diferentes.
- d) Metódico, lógico y ordenado; pero al mismo tiempo capaz de improvisar o de sacrificar una sección cuidadosamente preparada, si el grupo no está receptivo o plantea otra alternativa.
- e) Extravertido, empático, enérgico y activo, con gusto por las relaciones interpersonales y con capacidad para integrarse en grupos muy diferentes.

3. Los contenidos: se debe enseñar cosas precisas acorde con la formación que se está dando.
4. La metodología: es la respuesta psicopedagógica al perfil del adulto en formación, teniendo una serie de principios como lo muestra la tabla del anexo.
5. El lugar: conviene que sea el propio lugar de trabajo cuando la formación se dirija a operarios y supervisores. Sin embargo, para la formación de directores, ejecutivos, personal de venta, etc., es preferible irse fuera de la empresa para romper psicológicamente con la rutina de trabajo diario y centrarse en las secciones de formación.
6. El momento: se elegirá atendiendo a la conveniencia de la empresa a los 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 cohiben o tratan de sobresalir ante el superior. De ser imposible lo anterior es necesario que la diferencia de cargo no sea muy grande en el nivel del organigrama y que no exista una relación de dependencia directa entre el superior (los superiores) y el resto del grupo.

Pueden mezclarse personas de distintos departamentos para combatir el 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 mediano o largo plazo, siendo necesario conocer entonces las costumbres sociales, rudimentos del idioma y la cultura del país a viajar.
4. Por el momento de la Empresa:
- a) Formación para el cambio: promueve con anterioridad la comprensión de las personas integrantes de la organización para prepararlas y crear una actitud positiva que permita el correcto desempeño de éstas en el momento del cambio:
 - Tecnológico.
 - De productos.
 - De estrategia.
 - De clientes.
 - De tamaño (expansión o reducción).
 - Para la fusión o adquisición.
5. Por la materia impartida.
- a) Formación técnica.
 - b) Formación tecnológica.
 - c) Formación en management.
 - d) Formación en idiomas.

- e) Formación en informática.
- f) Formación en ventas, etc.
- 6. Por el lugar en que se imparte
 - a) Formación en el puesto de trabajo.
 - b) Formación en el aula.
 - c) Formación en alternancia.
- 7. Por la procedencia de los participantes:
 - a) Formación intraempresarial.
 - b) Formación interempresarial.
- 8. Por la procedencia de los formadores:
 - a) Formación interna.
 - b) Formación externa.
 - c) Formación mixta.

1.3.1 Definiciones y Objetivos de la Formación.

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

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

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

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

Educación: Un proceso y una serie de actividades orientadas a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas, valores y comprensión; factores que se relacionan

no sólo con un campo de actividades reducido, sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.

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

Sikula (1989) define:

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

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

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

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

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

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

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

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

Objetivos de la Formación.

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

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

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

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

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

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

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

La formación se relaciona además con numerosos procesos organizacionales. Existe una estrecha relación entre la cantidad de capacitación requerida y el proceso de selección, si el empleado

seleccionado tiene las habilidades y aptitudes necesarias, la capacitación puede ser muy breve, por otra parte, la orientación de un nuevo empleado puede considerarse como capacitación y como parte del proceso de selección y colocación.

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

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

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

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

Todo lo anterior evidencia la estrecha relación entre la formación y otros procesos inherentes a los Recursos Humanos, sin detallar la lógica influencia de los resultados del proceso formativo en la actividad empresarial. A su vez, son muchos los especialistas que coinciden en que la formación

cubre una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso sistémico, continuo y cíclico.

Fases o Etapas del proceso de Formación.

Hinrichs esboza un modelo de capacitación y desarrollo donde establece que estas actividades deben enfocarse organizacionalmente de manera sistémica e integrada (Anexo VIII). 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 IX).

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 X) que también se inicia con la evaluación de las necesidades(diagnóstico), luego se precisan los objetivos de capacitación y desarrollo(definiéndose los contenidos del programa y principios pedagógicos o de aprendizaje), se establece el programa real ; a partir del cual se obtienen resultados en cuanto a aptitudes, conocimientos, habilidades y finalmente se realiza la evaluación que retroalimenta al punto de partida.

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

I. Planificación de la formación.

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

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

1. Fijación de estrategias formativas. Establecimiento de las estrategias y políticas de formación a partir de la estrategia empresarial.
2. Detección de las necesidades de formación. Es preciso identificar las necesidades claves prioritarias para la empresa y las necesidades específicas de aprendizaje. Flores (1996) ofrece un cuadro comparativo de gran utilidad sobre qué son y qué no son las necesidades de capacitación (Ver Anexo XII).

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 XIII).

4. Determinación de objetivos.

Los objetivos formativos sirven para:

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

5. Establecimiento de programas.

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

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

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

II Gestión de la formación.

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

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

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

III. Evaluación de la formación.

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

Para evaluar el plan de formación se debe:

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

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

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

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

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

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

progresivamente, brindando la necesaria retroalimentación. Además se reconoce el carácter sistémico y cíclico del proceso de formación.

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

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

- Programa de ingreso: se ofrece a los nuevos empleados conocimiento de la empresa, del marco de relaciones laborales, de los sistemas de seguridad, de las relaciones de trabajo, así como de los contenidos del puesto.
- Programa de perfeccionamiento: se profundiza en los conocimientos propios del puesto de trabajo e incluso de una familia ocupacional.
- Programa de reciclaje: implica adaptación a cambios tecnológicos, técnicos y organizacionales, incluye:
 - Actualización.
 - Readaptación de contenidos (por evolución o cambio del puesto).
 - Readaptación de técnicas (por evolución o cambio del puesto)
- Programa de polivalencia, incluye:
 - Desarrollo horizontal: adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto aún sin ser propias de él.
 - Desarrollo generalista: se concreta en rutas de formación dentro de una misma ocupación.
- Programa de Desarrollo Directivo: capacitación para llevar a cabo funciones de dirección de grupos de personas y gestión de objetivos empresariales.
- Programas Complementarios; incluye:
 - Informática: utilizar programas de computación como instrumentos de trabajo, lo que permite un mejor desarrollo del puesto.
 - Idioma: para cubrir necesidades de conocimiento de idiomas que requieren ciertos puestos.

- Seguridad: incide en el desarrollo de los sistemas de seguridad de los diferentes puestos de trabajo, componiéndose de seguridad contra riesgos comunes y seguridad contra riesgos profesionales. Esta última se puede desarrollar en 3 niveles de actuación:
 - Nivel I: Mandos operativos. Gestión y dirección de seguridad.
 - Nivel II: Comités de seguridad. Seguridad e higiene del trabajo.
 - Nivel III: Personal operativo. Seguridad integral de las instalaciones.
- Relaciones Interpersonales: Su objetivo es posibilitar el desarrollo de un adecuado clima laboral. Incluye comunicación, trabajo en grupo y motivación.

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 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 Entidad. Objeto de Estudio.

2.1 Características de la Empresa

Nuestra empresa posee una trayectoria constructiva avalada por más de 20 años de trabajo, comenzando a partir de la División Político Administrativa por la ECOA # 15 desagregándose de esta en el año 1979 la ECOA # 29; en el año 1982 fue creada la Empresa Constructora Integral # 7 (ECI # 7). Esta formada por la unión de la ECOA # 15, ECOA # 29 y ECOING # 12 y también fue creada la ECOIND # 12 (al iniciarse la construcción de la Refinería) esta empresa se formó con integrantes de la ECOIND # 6 de esta provincia y la ECOIND # 5 de la provincia de Sancti Spíritus.

En el año 1994; fue unida a la ECOIND # 12, la ECI 7 compuesta por 4 Brigadas de Civil, una de Montaje, una de Movimiento de Tierra y una Planta de Asfalto en Pepito Tey, además de cuatro Establecimientos de Apoyo, (Base de Reparaciones, Taller de Producción Industrial, Planta Dosificadora de Hormigón y ATM., (incluye atención al hombre).

A partir del año 1995; se integraron a esta empresa cinco brigadas constructoras de la ECOING 25 de Villa Clara que ejecutan obras en este territorio, estas fueron : Máximo Gómez, Riego por Aspersión, Fuerza #2, Escambray y Planta de Asfalto Cartagena.

En el año 1997 se desagregó de nuestra empresa la actual ECOING # 12; integrada por cuatro Brigadas Constructoras (Máximo Gómez, Fuerza # 2, Escambray y Riego por Aspersión) 2 Plantas de Asfalto (Pepito Tey y Cartagena)

En el año 1999 por interés del territorio nuestra empresa se anexó al Contingente 5 de Septiembre, integrada por cuatro Brigadas Constructoras y dos Establecimientos anexados a estas Brigadas; aunque funcionaba independiente, con el nombre de ECOI # 6 Arquitectura, no tenía estructura de empresa jurídicamente, utilizando las mismas directivas de la antigua empresa) las Brigadas que componían este grupo eran la # 6 de Movimiento de Tierra, la # 11 Civil, la # 16 de Acabado y

la # 17 de Montaje y los Establecimientos de Carpintería y Producción Industrial, anexo a las Brigadas 16 y 17 respectivamente.

En el año 2000 se decide poner en vigor la ECOA # 37 que fue aprobada mediante la Resolución 385/ 98 que aprueba la creación de la Asociación de Constructores No. 2 de Cienfuegos,(ACONCI) de la que es miembro la Empresa (ECOA # 37) a la que se le anexa la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 32 (ECOA 32) la que se conformó en dos Brigadas de Viviendas.

En el año 2005 mediante acuerdo No 5395 se aprueba el Perfeccionamiento Empresarial a la Entidad como resultado de Gestión Empresarial, posteriormente en el año 2006 mediante la Resolución No 88/2006 se Otorga la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Hoy la ECOA # 37 es una fuerte organización que compete en el territorio con todas las Empresas Constructoras, satisfaciendo a los Clientes y cumpliendo con su Objeto Social. Además tiene la tarea de construir las Obras Sociales del Inversionista Poder Popular.

Objeto Empresarial

1. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; demolición, desmontaje, de remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; de reparación y Producciones Metálicas y Carpintería de Madera constructivo; de trabajos de decoración vinculados al proceso constructivo; de preparación técnica de obras; de construcción de áreas verdes, Producciones Metálicas y Carpintería de Madera y exposiciones de jardinería; de elaboración de proyectos y servicios especializados integrales de impermeabilización, tratamiento superficial y recubrimiento químico; sand-blasting; topográficos; servicios de posventa; producción y comercialización mayorista de medios y demás artículos vinculados al proceso constructivo, conductos y estructuras metálicas; producir, montar y comercializar de forma mayorista, carpintería de madera, metálica y PVC; todos en ambas monedas.

2. Brindar servicios de alquiler de equipos de transporte automotor, de construcción y complementarios; de alquiler de fuerza de trabajo; asistencia técnica, asesoría y consultoría; de producción y comercialización de forma mayorista de producciones de carpintería, pailería y hojalatería a partir de desechos provenientes del proceso productivo; científico-técnicos y ejecución de proyectos de I+D e innovación tecnológica en construcciones; de diagnóstico, reparación y Producciones Metálicas y Carpintería de Madera a equipos de transporte automotor, de construcción, complementarios y sus agregados; de maquinado, pailería, corte de metales, hojalatería y soldadura; de transportación de carga general y especializada; de alquiler de almacenes; de alquiler de locales; de parqueo; cultivar y comercializar de forma mayorista, semillas, plantas ornamentales y de frutales así como flores; todos en moneda nacional.

Funciones de la Empresa

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

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

Construcción, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en ellos, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.

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

34. Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
35. Responder ante el Grupo Empresarial Construcciones Cienfuegos y el Ministerio de la Construcción por los resultados de la Empresa.
36. Responder por la Seguridad y Protección de la Empresa.
37. Garantizar la imagen Corporativa y la cultura Industrial.

La Empresa Constructora de Obras de Arquitectura #37 cuenta con una Dirección General, tres direcciones funcionales, seis brigadas constructoras y dos unidades básicas de logísticas (Ver Anexo XIV).

Funciones de la Dirección de Recursos Humanos.

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar sus acciones a fin de lograr el cumplimiento eficiente de los Objetivos y las Misiones asignadas a su área.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Buró Sindical, el Comité de Base de la UJC y el Núcleo del PCC de la Empresa, así como con el Grupo Empresarial de la Construcción de Cienfuegos, el MICONS y con otros Órganos y Organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General de la Empresa, las demás Direcciones, Unidad Básica de Equipos y Talleres, Unidad Básica de Aseguramiento, Unidad Básica Carpintería, Unidad Básica Producciones Metálicas y las Brigadas Constructoras de Civil, Montaje, Movimiento de Tierra, Hidrología, Vivienda #1 y Vivienda #2. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección y en la toma de decisiones, que tienen lugar como parte del proceso de prestación de servicios, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la Gestión Económica. Ejecutar el Plan de Comunicación correspondiente.
5. Rendir cuenta mensualmente al Director General, u otra instancia que se considere por el Director General o el Grupo Empresarial de la Construcción de Cienfuegos, del desempeño de toda la Dirección y del resultado de su gestión.

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

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

Funciones de la Unidad Empresarial Base Producciones Metálicas y Carpintería de Madera.

1. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir estados financieros y contables.
2. Organizar el proceso productivo o la prestación de servicios,
3. Proyectar y ejecutar los planes y presupuestos, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período según cronograma.
4. Cumplir la actividad de mercadotecnia.
5. Aplicar la política de estimulación y sanción aprobada por la empresa.
6. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
7. Participar en el proceso de innovación de la empresa a partir de la estrategia de ciencia y de 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 para mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
8. Garantizar y exigir que se cumplan los Producciones Metálicas y Carpintería de Maderas y reparaciones de los equipos con la calidad establecida.
9. Responder por la calidad de sus producciones o los servicios garantizando el nivel de competitividad, presencia en el escenario económico y la satisfacción de las expectativas del cliente.
10. Controlar y hacer cumplir el sistema o procedimiento para el control interno diseñado por la empresa.
11. Efectuar servicios de construcción civil y Montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones.
12. Realizar la demolición, desmontaje, reconstrucción y/o rehabilitación de instalaciones.
13. Garantizar una adecuada terminación y/o reparación en obras con la calidad requerida.
14. Brindar servicios de reparación y Producciones Metálicas y Carpintería de Madera constructivo.
15. Prestar servicios técnicos de post inversión.

16. Brindar servicios de asistencia técnica, asesoría y consultoría en actividades de construcción y producción, incluidas en su objeto empresarial.
17. Servicios de parqueo.

Estrategia Maestra Principal.

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

Objetivos Estratégicos.

1. Asegurar el crecimiento sostenido de la demanda de producción de construcciones en el país acorde al plan de la economía nacional manteniendo como principio no inscribir una obra que no tenga los recursos, tanto materiales como financieros.
2. Elevar los indicadores de eficiencia empresarial que nos permita alcanzar la ventaja competitiva.
3. Alcanzar los niveles de eficiencia energética con el propósito de disminuir los consumos de combustible por miles de peso de producción.
4. Alcanzar la efectividad en las acciones que conforman el plan de la Dirección de Equipos
5. Preservar la capacidad de conducción y control de nuestras Unidades Empresariales de Base, partiendo de una adecuada conducta de ejemplaridad y evaluación sistemática del desempeño de nuestros Cuadros y Dirigentes en la Labor de Enfrentamiento a las manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y Corrupción.
6. Priorizar la Capacitación en el proceso de Calificación y Recalificación de los Operarios, Mandos Medios, Técnicos y Profesionales, acorde a los Calificadores de Ocupaciones y Cargos de Amplio Perfil, bajo el principio de Idoneidad demostrada.
7. Elevar la exigencia en Materia de Salud y Seguridad Ocupacional en el sistema de Gestión de la Empresa, implementando mecanismos de control que permitan disminuir los niveles de Riesgos e incrementar la Profilaxia y Diagnóstico de nuestros Operarios, técnicos, Profesionales, Cuadros y Dirigentes.

8. Potenciar y perfeccionar el sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica para el desarrollo de las Construcciones.
9. Transformar definitivamente las condiciones de vida en función de la satisfacción de los trabajadores y la disminución de la Fluctuación de Fuerza de Trabajo como elemento vital a evaluar en la Gestión Integral de los Recursos Humanos y su influencia en los resultados productivos y de Eficiencia de la Empresa.
10. Disminuir al mínimo las afectaciones al medio ambiente que generan las actividades de Construcción.
11. Avanzar en el desarrollo de las Tecnologías de Información y la introducción de los Avances Tecnológicos de las Construcciones.
12. Controlar sistemáticamente todas las manifestaciones de Indisciplina, Ilegalidades y manifestaciones de Corrupción.
13. Consolidar y Perfeccionar la condición de “Listo para la Defensa” en la Segunda Etapa.
14. Perfeccionar el sistema de Seguridad y Protección, así como los sistemas de protección contra Incendios, y la Información Oficial.

Misión:

Construir y reparar Obras de Arquitectura, Montaje, Hidráulica, Movimiento de Tierra, Áreas Verdes, Producciones de Estructuras metálicas y Viviendas, con confianza en el éxito, respecto, seriedad y responsabilidad; en los plazos mínimos y con eficiencia para satisfacer las necesidades de los clientes.

Visión:

Somos la Empresa Constructora más fuerte y competente en cualquier mercado frente a nuestros competidores, con exigencia, amor a la patria, ética y profesionalidad para alcanzar el cumplimiento de las misiones con calidad certificada y garantizando la satisfacción del cliente.

La investigación se centra específicamente en la Unidad Empresarial Base de Producciones Metálicas y Carpintería de Madera, que tiene un número de operarios el cual representa el 90.7 %. Sus funciones están dirigidas a prestar un servicio de Producciones Metálicas y Carpintería de Madera.

La UEB Producciones Metálicas y Carpintería de Madera (Ver Anexo XV) está conformada de la forma siguiente:

- Dirección de la UEB.
- Taller Pailería y Fabricaciones Metálicas.
- Taller Carpintería de Madera.

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

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

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

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

1. Análisis de las expectativas para los operarios de la Unidad Empresarial Base Producciones Metálicas y Carpintería de Madera de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura # 37.

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

OPERARIOS	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
	3	5	8	20	9	4	2	3	10	16	13	5	4	6	3	17	15	4

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

$$A^+ - D^-$$

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

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

Donde:

C_p: 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:

$$C_p = - 0.3$$

$$FRP = 67\%$$

Promoción:

$$C_p = - 0.4$$

$$FRP = 69\%$$

Salario:

$$C_p = -0.5$$

$$FRP = 73\%$$

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

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

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

El análisis de la expectativa de superación es de gran importancia. Está estrechamente relacionada 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 (C_p) de -0.4 y la frecuencia del 69% siendo el escalón más marcado el cuarto.

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

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

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

2. Descripción de la fuerza laboral.

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

Empleándose así los siguientes indicadores.

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

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

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

Categoría Ocupacional	Dirigentes UEB	Taller Pailería	Taller Carpintería de Madera	Total
Dirigentes	1			1
Técnicos	1	2	1	4
Administrativos				
Operarios		26	23	49
Servicios				
Total:	2	28	24	54

La UEB Producciones Metálicas y Carpintería de Madera cuenta con una plantilla de 54 trabajadores, donde los Dirigentes representan el 1.9%, los Técnicos el 7.4 % y los Operarios el 90.7%.

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

- Composición de la plantilla por el nivel de escolaridad.

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

- Composición de la plantilla por edades.

La siguiente tabla refleja el análisis de este indicador:

Rango de Edades (años)	Cantidad de Operarios	Por ciento del total (%)
De 18 -25	5	10.2
De 26 -35	7	14.3
De 36 – 45	20	40.8
De 46 – 55	12	24.5
Más de 55	5	10.2
Total	49	100

Analizando los resultados que arroja la tabla se observa que la mayor cantidad de operarios se encuentran entre 36y45 años de edad del total , lo cual representa el 40,8%, siendo el promedio de edad de 38 años .A pesar de lo anterior se considera que existe un potencial joven con posibilidades para llevar a cabo un buen proceso de capacitación.

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

- Existe un adecuado nivel de escolaridad para la categoría de operario, con un buen por ciento de nivel medio.
- Existe en esta categoría ocupacional un bajo por ciento de personal con edad relativamente joven representando el 24,5%, lo cual constituye una gran oportunidad para elevar los niveles de superación en la UEB objeto de estudio.

3. Análisis y Descripción de Puestos.

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

Pailero Industrial para la Construcción A

Funciones o Tareas Principales

- Mediante la interpretación de planos, croquis, manuales, tablas u otra documentación técnica construye, ensambla, monta, tanques, recipientes, piezas para tuberías, contruidos de tubos y chapas, ensambla estructuras, ejecuta el desarrollo y trazado por plantilla o directamente, corta bisela, da forma al metal, ensambla mediante soldaduras u otros, realiza pruebas, emplea medios de acarreo.
- Monta tanques metálicos cilíndricos enrollados, cilíndricos de chapa, previamente doblados y biselados, silos metálicos soldados y atornillados, estructuras para calderas de vapor, multiefectos, tachos de vapor, coloca, mandrila tuberías de acero normal en calderas de vapor, construye, ensambla, monta prototipos y dispositivos de pailas para transporte, elementos de grúas poticos puentes, viajera, traza, construye transportadores.
- **Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.**

Pailero Industrial para la Construcción B

Funciones o Tareas Principales

- Mediante la interpretación de planos, croquis, manuales, tablas u otra documentación técnica construye, ensambla, monta, tanques, recipientes, piezas para tuberías, contruidos de tubos y chapas, ensambla estructuras, ejecuta el desarrollo y trazado por plantilla o directamente, corta bisela, da forma al metal, ensambla mediante soldaduras u otros, realiza pruebas, emplea medios de acarreo.
- Traza, conforma, ensambla y monta, codos cilíndricos y rectangulares, conos, tapas semiesféricas para revestimientos, cajas de válvulas, chimeneas metálicas, ciclones, conductos regulares, cilíndricos y reducidos, cerchas, columnas de almalla y celosía, puertas de corredera, tanques rectangulares sin presión, fijar elementos de tanque cilíndricos enrollado a no; realiza el corte a maquina de piezas para la construcción de conos cilíndricos; monta forro metálicos para paredes con fines vacíos.
- Construye, monta tolvas metálicas, participa en montaje de aparatos, vaporización vasos evaporadores, multiefecto, tachos vapor cells; en la colocación y mandrilado de tuberías de acero normal en caldera de vapor, ensambla, monta transportadores de todo tipo de longitud; hace moldes para prefabricado.
- **Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.**

Pailero Industrial para la Construcción C

Funciones o Tareas Principales

- Interpreta planos, croquis, manuales, tablas u otra técnica construye, ensambla, monta, tanques, recipientes, piezas para tuberías, contruidos de tubos y chapas, ensambla estructuras, ejecuta el desarrollo y trazado por plantilla o directamente, corta bisela, da forma al metal, ensambla mediante soldaduras u otros, realiza pruebas, emplea medios de acarreo.
- Realiza, corte a maquina o manual de piezas para codos cilíndricos, de conos con intersecciones y traza, corta, conforma, y ensambla a maquina, codos para revestimiento de aislamiento; corta a maquina o manual tapas semiesféricas para revestimiento, cajas de válvulas, revestimiento cilíndrico, cerchas, tolvas, tanques cilíndricos sin presión, montar monitores metálicos para naves industriales; participa en la construcción de transportadores de todo tipo, montaje de conjuntos de equipos, evaporadores, intercambiadores, pailas para transporte, grúas pórticos, puentes, viajera estructuras metálicas para naves y traíllas;

construye, monta mediante plantillas piezas sencillas para tanques, caldera, cajas de humo, ciclones, conos, esferas, óvalos, sinfín, puertas y otros, insertos metálicos para hormigón armado, estructuras para soporte de equipos ligeros.

- Participa en construcción, montaje de tanques, conductores, constructores de formas prismáticas, cilíndricas, chimeneas, recipientes metálicos, en montaje de tanques, tolvas, silos, corta y da forma al metal para el ensamblaje de subconjunto, de equipos, grúas pórticos y puentes viajera; elementos de acero para edificios; realizar corte manual, maquina de conos, corta; ensambla, monta andamios metálicos, barandas, bandejas eléctricas, ensambla, monta, marcos, mesas, estantes, rejillas, torres de angulares, ventanas de pivotes y puertas de bisagras.
- **Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.**

Carpintero Encofrador A

Funciones o Tareas Principales

- Replantea, arma, corre niveles y alinea encofrados para la ejecución y construcción de elementos de hormigón estructurales de diferentes configuraciones geométricas, mediante la interpretación de planos, croquis y esquemas
- Ejecuta coloca techo paredes de fibrocemento para lo que se tiene en cuenta el área a techar y los materiales a emplear.
- Determina la escuadra.
- Coloca piezas, planchas a utilizar para el proceso de techado.
- Coloca paredes.
- Realiza la conformación de encofrados de metal u otros materiales.
- Aploma, nivela y construye andamios para la instalación de los moldes.
- Ejecuta trabajos simples de soldadura durante el desarrollo del trabajo de reparación de los moldes que utiliza.
- Efectúa replanteo construye encofrados de madera, metal u otros materiales, en los que se ubica la cimentación de:
 - o Bases de cualquier dimensión y dados.
 - o Columnas circulares, con camones y listones contruidos previamente.
 - o Falsa obra en tanque elevado o en puentes.

- o Columnas y vigas, placas, cerchas, bóveda, escaleras, de pared circular o de revuelta, tanque circular, cimientos de forma curva en vertedero de presas, losas de diseño irregular, encofrado para hormigón ornamental a cara vista y vigas de cimiento corrido construido “in situ” o elaborado con tableros.
- o Torre de compuerta, tanque de la cordera en la torre en forma curva, en cimiento de vertedero en presas.
- Ensambla estructuras para paneles.
- **Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.**

Mecánico de Equipos Industriales de la Construcción A

Funciones o Tareas Principales

- Interpreta documentación tecnológica, planos, esquemas cinemáticos, croquis, cartas tecnológicas u otras.
- Realiza el mantenimiento, reparación general, montaje de equipos tecnológicos, electromecánicos, oleohidráulicos, neumáticos, hidráulicos e industriales de variada complejidad.
- Localiza fallas.
- Repara, monta, ensambla, reconstruye, cambia piezas y accesorios.
- Desarma, repara, monta, ensambla, nivela, alinea, acopla y ajusta.
- Comprueba el funcionamiento de los equipos.
- Garantiza la adecuada lubricación.
- Realiza trabajos de bancos, maquinas de soldadura, corte - oxiacetilénico, relacionados con su trabajo.
- Realiza cálculos de regulación.
- Sincroniza los mecanismos de los equipos.
- Garantiza los ajustes y tolerancias requeridas.
- Utiliza con precisión dispositivos e instrumentos de medición y control.
- Diagnostica las causas de rotura y fija los parámetros de trabajo de las maquinas.
- Ejecuta montaje, reparación parcial, general, reconstrucción de bombas caudal, hidráulicos, membrana, centrífuga, caudal fijo, centrales de hormigón de mas de 202 TM; presas hidráulicas, husillo, dorse, fricción, biela, extensora vertical, extensora al vacío, hidroestáticas,

vacío, mayores de 20 TM; grúas pórticos, torres de más de 15 TM; diferenciales subcolgado, monorraíl, sistema de traslación: compresores industriales de más de 300 m³/hora; maquina cortadora de losas Spiroll; vibrocomputadora de hormigón; cizalla combinada de corte de acero; máquinas cortadoras de acero, sevigrafica.

- Centrales hidráulicas de postensados y pretensado; soldaduras a tope, electroneumático con enfriamiento por agua; tomas horizontales, verticales de 100 a 1200 mm; maquinas enderadoras, cortadoras de barras de acero automatizado; empatador hidráulico; granuladores; laminadores de más de 120 tejas/hora; maquina encasilladora, embasadoras; quemadores de impulso; molino de bolas con reductor acoplado, doble cámara, martillos, quijadas, conos trituradores, giratorios; revolvedores.
- Mecanismos oleohidráulicos; secado por aspersion; aplicadora automática; despaladora automática; banda automática; banda automática dosificadora; envasadoras pesadoras neumáticos; separador magnético de bandas, vibrante; transportadores, acero; cortadora de estrella, peine, machete, motoreductor variable.
- **Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.**

4. Estrategia Empresarial.

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

Asegurar como prioridades de atención al hombre la seguridad y salud en el trabajo, la capacitación, la estimulación y el bienestar social. En cuanto a la estimulación, la Empresa tiene implantado un sistema que es efectivo para todos los trabajadores. Sobre la capacitación de los trabajadores existe una estrategia planteada con toda una logística que garantiza la formación de los mismos, pero que, como se pudo comprobar en el análisis de perspectivas no logra la efectividad necesaria. En este nuevo marco juega un importante papel la planeación estratégica de los Recursos humanos como un proceso dinámico que permite conocer la evolución que han de

tener las plantillas, no solo en aspectos cuantitativos sino también cualitativos, de ahí la importancia de planificar la formación de acuerdo a la cultura organizacional y los conocimientos del personal sobre los que habrá que incidir para emprender los retos estratégicos.

5. Evaluación del Desempeño.

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

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

- ❖ Los Jefes deberán realizar evaluaciones parciales mensualmente con el objetivo de contar con elementos más actualizados, conservando las mismas debidamente firmadas por el evaluado.

Los indicadores de desempeño objetos de evaluación están en dependencia de los cargos u ocupaciones de que se traten. El método utilizado es el de escala gráficas con utilización de

puntos, consistente en la determinación de una serie de indicadores relacionados con el rendimiento en el trabajo, debiendo el Evaluador, decidir en qué grado el trabajador cumple con esos indicadores.

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

La evaluación final se corresponderá con los desempeños siguientes:

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

Regular.- El comportamiento del evaluado está por debajo del requerimiento del puesto de trabajo y de sus potencialidades, aunque frecuentemente cumple con la misión prevista.

Aceptable.- El comportamiento del evaluado es adecuado dentro de los marcos exigidos por el factor objeto de análisis, pero necesita de un proceso de perfeccionamiento para superar algunos aspectos débiles.

Destacado.- El comportamiento del evaluado es efectivo en el trabajo realizado existiendo pocas cosas por superar o perfeccionar. Sus resultados sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativa.

Satisfactorio.- El comportamiento del evaluado es efectivo y eficiente en el trabajo realizado existiendo pocas cosas por superar o perfeccionar. Sus resultados sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativa, gozando de un adecuado prestigio

Sobresaliente.- El evaluado alcanza un comportamiento altamente efectivo y eficiente en el trabajo realizado, sobresaliendo significativamente de las del resto del colectivo. Su rendimiento alcanza los máximos niveles posibles, gozando de un alto prestigio y reconocimiento ante el Colectivo.

ESCALA PARA DETERMINAR LA CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

CALIFICACIÓN	<u>PUNTOS ALCANZADOS</u>
Insuficiente	0 - 20
Regular	21 – 30
Aceptable	31 – 35
Destacado	36 – 41
Satisfactorio	42 – 47
Sobresaliente	48 - 50

6. Formación.

Para un análisis de las deficiencias que se presentan en la formación de operarios en la UEB de Producciones Metálica y Carpintería de Madera, se desarrolló un instrumento en forma de encuestas (Ver Anexo XX), a 33 trabajadores, de un total 49. 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.

2

d : Error máximo permisible (0.10).

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

P = Valor Máximo de la curva (0.5).

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (49)

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

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

Los resultados que muestran la necesidad de formación para el desempeño del puesto de trabajo refleja que un 36.4% de los encuestados consideran que es una necesidad, lo que demuestra el interés de los propios trabajadores para desempeñar con eficiencia y productividad su actividad en el puesto de trabajo (Ver Anexo XXII). A pesar de que son insuficientes los programas de capacitación para los operarios, el 63.6% de los encuestados muestran interés para recibir cursos lo cual contribuye a elevar su formación. (Ver Anexo XXIII).

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

El 66.7% de los encuestados considera que no se tuvo en cuenta la superación en el último proceso de evaluación del desempeño. Esta situación puede incidir en la motivación de los operarios hacia la superación. (Ver Anexo XXV).

Existe cierto inconformismo con el desempeño del puesto de trabajo de los operarios pues el 51.5% considera que su desempeño a veces corresponde con lo deseado por ellos y su jefe

inmediato (Ver Anexo XXVI). El resto de los encuestados manifiesta que existen problemas organizativos, limitaciones de herramientas e instrumentos para un mejor desempeño del puesto de trabajo. No obstante consideramos la posibilidad de elevar las metas y exigencias.

El 45.5% de los encuestados considera que solo a veces se superan en función del puesto de trabajo, lo que evidencia la existencia de necesidades no satisfechas. (Ver Anexo XXVII).

Con relación a los factores que inciden en la motivación hacia el trabajo, los resultados muestran, que el 51.5% de los encuestados (Ver Anexo XXVIII) está motivado por la estimulación, no incluyéndose la capacitación como factor importante y decisivo para lograr mejores resultados.

El 63.6% de los encuestados manifiesta que a veces existe correspondencia de la superación con los objetivos de la Empresa (Ver Anexo XXIX). Esto evidencia la necesidad de establecer Objetivos Formativos como parte de la Estrategia Empresarial.

Solo el 60.6% de los encuestados afirma que están definidos en sus áreas los objetivos de superación, y el 39.4% que no, lo que pone en evidencia dificultades de comunicación, entre el Jefe y los subordinados (Ver Anexo XXX).

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

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

Conclusiones Parciales.

El Diagnóstico realizado en la actividad de formación de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura # 37 reafirma 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 operarios de la UEB objeto de estudio.

Capítulo III: Propuesta de un Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios.

3.1 Características Generales del Procedimiento Metodológico.

En el Diagnóstico realizado en la UEB objeto de estudio se puso de manifiesto la necesidad de perfeccionar la cultura de formación para los operarios en la organización, que de respuesta a los cambios constantes y adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico y cualquier esfuerzo que se

haga facilitar la integración y la competencia del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa y así consolidar un mejor clima de relaciones humanas, productivas y de compromisos. Es por ello, que después de analizar los criterios acerca de los enfoques, procedimientos y técnicas expuestas por diversos autores, se conformó un procedimiento de gestión de la formación de los recursos humanos, que se muestra en el (Anexo XXXI)

Las características fundamentales de este procedimiento son:

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

A continuación analizaremos las etapas de este procedimiento.

3.2 Procedimiento Metodológico de Gestión de la Formación de Operarios.

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

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

4) Elaborar los programas, acciones formativas y cursos.

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

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

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

1) Definición de las estrategias de formación.

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

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

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

2) Detección de las necesidades de formación.

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

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

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

En la UEB objeto de estudio se está trabajando en el diseño de los diferentes cargos para la categoría operarios, teniendo en cuenta las transformaciones económicas que se operan en el Sistema Empresarial Cubano, para así lograr la flexibilidad en los diferentes puestos, en cuanto a habilidades, conocimientos, actitudes y requisitos de personalidad, lo cual permite establecer los perfiles deseados. A continuación se establecerá el diseño de cargos para los cinco puestos de trabajo, por representar el mayor por ciento del total de la categoría operarios en la UEB objeto de estudio.

Diseño de cargo.

I. Identificación del cargo.

- Denominación del puesto: Pailero Industrial para la Construcción A.
- Brigada: Brigada del taller Pailería.
- Subordinado a: Pailero Industrial para la Construcción (J.' Brigada).
- Grupo Salarial: VIII.

II. Misión.

Ejecutar las fabricaciones metálicas con elevada profesionalidad y en el menor tiempo posible.

III. Tareas diarias.

1. Recepcionar orden de trabajo a ejecutar. Recibir orientaciones al respecto del jefe de brigada y el personal técnico especializado.
2. Solicitar evaluación de riesgos de seguridad que garanticen un trabajo seguro.
3. Realizar las gestiones para garantizar los materiales necesarios, sacar el producto del almacén y trasladarlo al lugar de trabajo.
4. Desarrollar el proyecto de ejecución y en caso de averías solucionar el problema presentado para ello.
5. Recoger herramientas, dejar limpia el área de trabajo.
6. Acude al jefe de brigada para cerrar la orden.
7. Entregar herramientas y devolver al almacén los materiales no utilizados.

8. Entregar Orden de trabajo firmada (cerrada) al jefe de brigada.

IV. Documentación.

Emitida:						No emite
ninguna.						
Recibida:						Orden de
trabajo						
	Competencias Deseadas	Baja	Media Baja	Media	Media alta	Alta
	Capacidad de Coordinación			X		
	Atención Concentrada				X	
	Atención Distribuida		X			
	Iniciativa				X	
	Memoria Visual				X	
	Memoria a Largo Plazo				X	
	Asesorar				X	
	Disciplina					X

V. Equipamiento de trabajo.

- Herramientas manuales.

VI. Conocimiento y experiencia.

- Graduado de nivel medio superior.

VII. Responsabilidad.

- Total sobre las herramientas a su disposición.

VIII. Condiciones de trabajo.

- Medios de protección: Guantes, casco protector, botas con casquillo, overol,
- Ruido: Deficiente.

IX. Factores Físicos

- Esfuerzo físico mediano.

X. Competencias deseadas.

Diseño de cargo.

III. Identificación del cargo.

- Denominación del puesto: Pailero Industrial para la Construcción B .
- Brigada: Brigada del taller Pailería.
- Subordinado a: Pailero Industrial para la Construcción (J.º Brigada).
- Grupo Salarial: VII.

IV. Misión.

Ejecutar las fabricaciones metálicas con elevada profesionalidad y en el menor tiempo posible.

IV. Tareas diarias.

1. .Recepcionar orden de trabajo a ejecutar. Recibir orientaciones al respecto del jefe de brigada y el personal técnico especializado.
2. Solicitar evaluación de riesgos de seguridad que garanticen un trabajo seguro.
3. Realizar las gestiones para garantizar los materiales necesarios, sacar el producto del almacén y trasladarlo al lugar de trabajo.
4. Desarrollar el proyecto de ejecución y en caso de averías solucionar el problema presentado para ello.
5. Recoger herramientas, dejar limpia el área de trabajo.
6. Acude al jefe de brigada para cerrar la orden.
7. Entregar herramientas y devolver al almacén los materiales no utilizados.
8. Entregar Orden de trabajo firmada (cerrada) al jefe de brigada.

V. Documentación.

Emitida: No emite ninguna.

Recibida: Orden de trabajo

XI. Equipamiento de trabajo.

- Herramientas manuales.

XII. Conocimiento y experiencia.

- Graduado de nivel medio superior.

XIII. Responsabilidad.

- Total sobre las herramientas a su disposición.

XIV. Condiciones de trabajo.

- Medios de protección: Guantes, casco protector, botas con casquillo, overol,
- Ruido: Deficiente.

XV. Factores Físicos

- Esfuerzo físico mediano.

XVI. Competencias deseadas.

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

Diseño de cargo.

V. Identificación del cargo.

- Denominación del puesto: Pailero Industrial para la Construcción C
- Brigada: Brigada del taller Pailería.
- Subordinado a: Pailero Industrial para la Construcción (J.º Brigada).
- Grupo Salarial: VIII.

VI. Misión.

Ejecutar las fabricaciones metálicas con elevada profesionalidad y en el menor tiempo posible.

V.Tareas diarias.

1. .Recepcionar orden de trabajo a ejecutar. Recibir orientaciones al respecto del jefe de brigada y el personal técnico especializado.
2. Solicitar evaluación de riesgos de seguridad que garanticen un trabajo seguro.
3. Realizar las gestiones para garantizar los materiales necesarios, sacar el producto del almacén y trasladarlo al lugar de trabajo.
4. Desarrollar el proyecto de ejecución y en caso de averías solucionar el problema presentado para ello.
5. Recoger herramientas, dejar limpia el área de trabajo.
6. Acude al jefe de brigada para cerrar la orden.
7. Entregar herramientas y devolver al almacén los materiales no utilizados.
8. Entregar Orden de trabajo firmada (cerrada) al jefe de brigada.

VI. Documentación.

Emitida: No emite ninguna.

Recibida: Orden de trabajo

XVII. Equipamiento de trabajo.

- Herramientas manuales.

XVIII. Conocimiento y experiencia.

- Graduado de nivel medio superior.

XIX. Responsabilidad.

- Total sobre las herramientas a su disposición.

XX. Condiciones de trabajo.

- Medios de protección: Guantes, casco protector, botas con casquillo, overol,
- Ruido: Deficiente.

XXI. Factores Físicos

- Esfuerzo físico mediano.

XXII. Competencias deseadas.

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

I. Identificación del cargo.

Denominación del puesto: Carpintero Encofrador A

Brigada: Carpintería

Subordinado a: Carpintero Encofrador A (Jefe de Brigada).

Grupo Salarial: VII.

VII. Misión.

Replantea, arma, corre niveles y alinea encofrados para la ejecución y construcción de elementos de hormigón estructurales de diferentes configuraciones geométricas, mediante la interpretación de planos, croquis y esquemas .

VI. Tareas diarias.

1. .Recepcionar orden de trabajo a ejecutar. Recibir orientaciones al respecto del jefe de brigada y el personal técnico especializado.
2. Solicitar evaluación de riesgos de seguridad que garanticen un trabajo seguro.
3. Realizar las gestiones para garantizar los materiales necesarios, sacar el producto del almacén y trasladarlo al lugar de trabajo.
4. Desarrollar el proyecto de ejecución y en caso de averías solucionar el problema presentado para ello.
5. Recoger herramientas, dejar limpia el área de trabajo.
6. Acude al jefe de brigada para cerrar la orden.
7. Entregar herramientas y devolver al almacén los materiales no utilizados.
8. Entregar Orden de trabajo firmada (cerrada) al jefe de brigada.

VII. Documentación.

Emitida: No emite ninguna.

Recibida: Orden de trabajo

XXIII. Equipamiento de trabajo.

- Herramientas manuales.

XXIV. Conocimiento y experiencia.

- Graduado de nivel medio superior.

XXV. Responsabilidad.

- Total sobre las herramientas a su disposición.

XXVI. Condiciones de trabajo.

- Medios de protección: Casco protector, botas con casquillo, overol,
- Ruido: Deficiente.

XXVII. Factores Físicos

- Esfuerzo físico mediano.

XXVIII. Competencias deseadas.

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

I. Identificación del cargo.

Denominación del puesto: Mecánico de Equipos Industriales de la Construcción A

Brigada: Brigada de Pailería.

Subordinado a: Pailero A (J'. Brigada).

Grupo Salarial: VIII.

II. Misión.

- Realiza el mantenimiento, reparación general, montaje de equipos tecnológicos, electromecánicos, oleohidráulicos, neumáticos, hidráulicos e industriales de variada complejidad.

VII. Tareas diarias.

1. .Recepcionar orden de trabajo a ejecutar. Recibir orientaciones al respecto del jefe de brigada y el personal técnico especializado.
2. Solicitar evaluación de riesgos de seguridad que garanticen un trabajo seguro.
3. Realizar las gestiones para garantizar los materiales necesarios, sacar el producto del almacén y trasladarlo al lugar de trabajo.
4. Desarrollar el proyecto de ejecución y en caso de averías solucionar el problema presentado para ello.

5. Recoger herramientas, dejar limpia el área de trabajo.
6. Acude al jefe de brigada para cerrar la orden.
7. Entregar herramientas y devolver al almacén los materiales no utilizados.
8. Entregar Orden de trabajo firmada (cerrada) al jefe de brigada.

VIII. Documentación.

Emitida: No emite ninguna.

Recibida: Orden de trabajo

XXIX. Equipamiento de trabajo.

- Herramientas manuales.

XXX. Conocimiento y experiencia.

- Graduado de nivel medio superior.

XXXI. Responsabilidad.

- Total sobre las herramientas a su disposición.

XXXII. Condiciones de trabajo.

- Medios de protección: Botas con casquillo, overol,
- Ruido: Deficiente.

XXXIII. Factores Físicos

- Esfuerzo físico mediano.

XXXIV. Competencias deseadas.

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

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

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

2. Necesidades de la Unidad:

1. Formar operarios de la especialidad de Pailería, con el objetivo de preparar el relevo de la fuerza de trabajo envejecida y disminuir el promedio de trabajadores.
2. Actualización de conocimientos técnicos
3. Seminarios sobre seguridad, salud y medio ambiente del trabajo
4. Formar operarios en los cambios que se producirán con la modernización.
5. Seminarios sobre aseguramiento de la calidad.
6. Desarrollo de programas de clases de preparación para la defensa para todos los operarios.
7. Cursos de actualización política para todos los operarios.
8. Cursos a paileros.
9. Cursos de computación.
10. Cursos de mecánica moderna.
11. Cursos a carpinteros.

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

MATRIZ DE NECESIDADES DE FORMACION

Grupo de Cargos	Ingreso	Perfeccionamiento			Polivalencia
		Actualización de conocimiento	Cambios tecnológicos	Complementarios	
Operarios de nuevo ingreso	Si	No	No	Si	No
Pailero Industriad para la Construcción A	Si	Si	Si	Si	Si
Pailero Industriad para la Construcción B.	No	Si	Si	Si	Si
Pailero Industriad para la Construcción C	No	Sí	Si	Si	Si
Carpintero Encofrador A	No	Sí	Si	Si	Si
Mecánico de Equipos Industriales de la Construcción A	No	Sí	Sí	Si	Si

3. Definir los objetivos formativos.

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

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

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

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

Constructora de Obras de Arquitectura # 37 tiene como principios para la elaboración de la Estrategia de preparación y superación de los trabajadores los siguientes:

- La Preparación y Superación de todo el personal es íntegramente nuestra planeación, constituyendo el idóneo para asegurar las condiciones, habilidades y destrezas que deben poseer todos los trabajadores de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura # 37.
- La Capacitación y la formación de los trabajadores es esencial para el desarrollo de la Empresa y es responsabilidad fundamental de todos los Cuadros, proyectar y llevar adelante esta Capacitación de acuerdo a sus necesidades.
- El proceso de Capacitación debe ser continuo, ya que constituye una inversión para el futuro, así como también un estímulo.
- Se deben utilizar todas las variantes de formación, cursos, talleres, conferencias, , Auto estudios, en especial la formación en los puestos de trabajos, desarrollando la especialidad existente con flexibilidad y con la tendencia de ampliar los perfiles de los trabajadores cuando sea necesario.
- Para desarrollar esta formación se debe utilizar la multiplicación de conocimientos por los Jefes, Instructores y Personal calificado, la Asesoría de la Universidad de Cienfuegos, Escuela Provincial del PCC, Escuela de Capacitación Fructoso Rodríguez Pérez, Instituto de Preparación de Estudios Laborales entre otros.
- Los Directivos serán los máximos responsables de la superación y Capacitación del personal subordinado.
- Garantizar a través de los planes de negocio y su ejecución el aseguramiento material necesario para el desarrollo de las acciones formativas.
- Adecuado uso de los medios disponibles para elevar la calidad del proceso formativo.

Partiendo de esto, se definieron como **objetivos formativos** de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura # 37 para la categoría operarios los siguientes:

1. Garantizar la calificación de todos los operarios para el ejercicio de su ocupación o cargo, así como la ampliación de su competencia laboral en su perfil profesional y contribuir a la elevación del nivel cultural y técnico para que la Empresa sea más eficiente.

2. Formar a paileros, carpinteros y mecánicos en diferentes especialidades afines a las características de la UEB (Unidad Empresarial Base).
3. Desarrollar talleres encaminados al aseguramiento de la calidad.
4. Desarrollar programas de clase de preparación para la defensa para todos los operarios de la UEB.
5. Organizar cursos y conferencias de actualización política para todos los operarios.
6. Desarrollar seminarios a todos los operarios sobre seguridad, salud y medio ambiente del trabajo.

5. Elaborar programas, acciones formativas y cursos.

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

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

- **Programas de Ingreso:** Se aplica a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa. Según Resolución 8/2005 Reglamento General sobre Relaciones Laborales, se establece que el programa de ingreso debe garantizar que el trabajador pueda adquirir conocimientos de la empresa y debe abarcar temas como:
 - a) Historia y tradiciones de la entidad, así como galardones y estímulos recibidos, por ésta;
 - b) Objeto, misión y valores de la entidad;
 - c) Organización del trabajo, producciones principales o servicios que brindan;
 - d) Sistema de pago y estimulación por el que paga el salario;
 - e) Capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción;
 - f) Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el puesto que va a ocupar;
 - g) Normas de seguridad y salud;
 - h) Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo;
 - i) Presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical.

- **Programa de perfeccionamiento:** Proporciona al trabajador calificado para el ejercicio de su ocupación a cargo, la ampliación de su competencia laboral en su perfil profesional, independiente de las vías que haya utilizado para adquirir su formación.

Incluye:

Actualización de conocimiento:

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

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

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

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

Las posibilidades materiales, el profesorado, entre otros.

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

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

➤ **Programa de Ingreso:**

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

➤ **Programa de Perfeccionamiento:**

Actualización de conocimientos

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

Para cambios tecnológicos:

Objetivos: Formar a los operarios de las especialidades de mecánica, carpintería y carpintería en las nuevas tecnologías adquiridas por la empresa.

Programa Complementario.

Objetivos:

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

Programa Polivalencia

Objetivos:

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

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

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

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

Para la definición de peculiaridades formativas Se establece el lugar, la modalidad: a tiempo completo o parcial y el horario, definiéndose si se realiza dentro o fuera de la jornada laboral; para los trabajadores manuales se recomienda dentro de la jornada laboral, garantizándose el pago por

los resultados finales de la producción, para el personal medio así como mandos intermedios y profesionales pueden programarse dentro y fuera.

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

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

Tipo de Programa	Forma de Desarrollo	Lugar de Realización.	Formador	Tiempo de Realización. (Trimestre)	Participantes.
Ingreso	Conferencia	Aula de capacitación.	Instructores.	Dentro de la jornada laboral.	Nuevos operarios.
	Familiarización.	En el puesto de Trabajo.	Instructores.	I, II, III y IV.	En dependencia de los nuevos operarios
Perfeccionamiento. Actualización de Conocimientos	Cursos y entrenamiento.	Empresa	Instructores.	I, II y III	Pailero Industrial para la Construcción A Pailero Industrial para la Construcción B Pailero Industrial para la Construcción C Carpintero Encofrador A Mecánico de equipos industriales de la Construcción A
	Cursos	Empresa	Especialista de la Empresa	I y II	Pailero Industrial para la Construcción A Pailero Industrial para la Construcción B Pailero Industrial para la Construcción C Carpintero Encofrador A Mecánico de equipos industriales de la Construcción A
Cambios tecnológicos	Seminarios sobre medio ambiente	Empresa	Especialista en la actividad	II y III	Todos los operarios
	Computación	Aulas de computación	Especialista en la actividad	I y II	Operadores a preparar para el puesto a fin.
	Seminario sobre protección higiene del trabajo.	Empresa	Especialista en la actividad	I, II, III y IV	Todos los operarios
Complementarios	Seminario sobre gestión de calidad	Empresa	Especialista de la actividad	II y IV	Todos los operarios
	Clase de preparación para la defensa	Empresa	Órganos de la defensa de la Empresa	II y IV	Todos los operarios
	Conferencia de actualización política	Empresa	Profesores de la escuela Prov. del PCC	II y III	Todos los operarios
Polivalencia	Seminario sobre gestión de calidad	Empresa	Especialista de la actividad	II y IV	Todos los operarios
	Clase de preparación para la defensa	Empresa	Órganos de la defensa de la Empresa	II y IV	Todos los operarios
	Conferencia de actualización política	Empresa	Profesores de la escuela Prov. del PCC	II y III	Todos los operarios

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

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

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

Nivel 1: 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 XXXII).

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

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

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

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

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

Nivel 3: Aplicación de lo aprendido.

Verificar si lo aprendido es 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, entrevista a los mandos, a los propios empleados y a los clientes u otros empleados más cercanos, para conocer si aplican los conocimientos aprendidos, así como los cambios y mejoras que representa dicha aplicación.

Nivel 4: Efecto en indicadores de calidad o productividad.

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

Los índices pueden ser.

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

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

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

También se emplean indicadores como son:

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

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

- a) Cálculo del importe invertido en la formación.
- b) Se determina a través del comportamiento real de la presupuestación del plan de formación.

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

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

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

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

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

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

3.3. Impacto económico de la aplicación del procedimiento:

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

La UEB de Producciones Metálicas y Carpintería de Madera puede establecer entre sus indicadores específicos, los siguientes:

1. Reducción de los plazos de ejecución de la producción.

El análisis puede hacerse partiendo del costo del producto terminado y lo que significa para los resultados económicos de la Empresa tener mayores volúmenes de producciones alternativas y de apoyo al proceso de Construcción.

2. % de Aumento de la Productividad del trabajo y de las Utilidades de la UEB.
3. Reducción del presupuesto de gasto de la UEB de Producciones Metálicas y Carpintería de Madera, partiendo del hecho que es auto financiado.
4. Garantía de seguir aumentando el número de días sin accidentes.

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

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

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

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

Conclusiones Parciales del Capítulo:

- En este capítulo proponemos el Procedimiento Metodológico a seguir para la Formación de Operarios en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura # 37.
- Se proponen programas de Formación, atendiendo a las características de la Empresa, las necesidades de superación y a la Estrategia de la Empresa para la preparación y superación de los trabajadores.
- El Consejo de Dirección de la Empresa aprobó aplicar nuestra propuesta y actualmente se encuentra en fase de implementación con buena aceptación por parte de los operarios de la Entidad.

CONCLUSIONES.

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

6. La Propuesta del Procedimiento de Gestión de la Formación de Operarios permitió: detectar las necesidades formativas de los puestos de trabajos, a partir del análisis de los mismos, quedando establecido el diseño de cinco puestos de trabajos ya que representan el mayor por ciento del total del personal operarios para establecer los programas de formación, acciones formativas y cursos sobre la base de las necesidades formativas.
7. El Procedimiento Metodológico propuesto está encaminado a lograr la formación de operarios en la UEB Producciones Metálicas y Carpintería de Madera, 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 UEB las políticas y actividades de los Recursos Humanos para que se desarrollen sobre la base de una gestión estratégica por parte de la Organización.
2. Utilizar como vías para la capacitación y selección del personal en la UEB los diseños de cargos que se establecieron, con el fin de obtener un personal más preparado de acuerdo a las exigencias y cambios actuales y con esto facilitar el proceso de formación y gestión de los Recursos Humanos.
3. Continuar trabajando en el diseño de los demás cargos para la categoría operarios B y C entre otros, para así lograr la flexibilidad en los diferentes cargos y poder establecer los perfiles deseados.
4. Incorporar el Procedimiento Metodológico diseñado a la documentación metodológica de la Gestión de Recursos Humanos en la UEB Producciones Metálicas y Carpintería de Madera, a la capacitación de los operarios, llevando un registro de la experiencia que permita perfeccionarlo a partir de la información que aporte su aplicación, control y evaluación.

BIBLIOGRAFIA

- Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos/ K Albert. -- New York: Ed. Hay Associates, 1995. -- 352 p.
- Arbizu, F. La perspectiva del sistema nacional de cualificaciones y formación profesional en España. Transparencia, reconocimiento y calidad de competencias. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. (Montevideo) OIT. (152): 30 – 40p. 1992.
- Arias, G. Administración de Recursos Humanos / G. Arias. -- México: Editorial Trillos, 1992. -- 186p.
- Bueno, C. E. El papel estratégico del aprendizaje en la sociedad del conocimiento / C. E. Bueno. -- Euroletter. Mayo, 1998. 54. p.
- Cervantes, Manuel. Universia Business Review. [Las ventajas de la empresa flexible. \(Spanish\)](#) Issue 5, p112-119. Tomado de EBSCO Host. 2005.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 21/99. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores / Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. -- Gaceta General de la República, 1999. -- 50p.
- _____. Resolución 29/2006. Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las Entidades Laborales / Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. -- Gaceta General de la República, Enero 2006. -- 34p.
- Cubeiro, J.C. G. Competencias 4.0. Revista Capital Humano (Madrid) (11): 48 - 50, 1998.
- Cuesta, S. A. Monografía. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), 2000.-- 88p.
- _____. Tecnología de gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia 1999.
- _____. Tecnología de los Recursos Humanos / S. A. Cuesta. - - La Habana: ISPJAE: Editorial Academia, 1997. - - 158p.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato. -- México: Ediciones McGraw Hill, 1995. -- 392p.
- Del Castillo, T. I. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos / T. I. del Castillo.-- Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía. Junio, 1997. -- 4p.
- Delgado G., J. L. La importancia de la capacitación en los Recursos Humanos. Hitos de Ciencias Económico - Administrativas. Tomado de <http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos>. -- 2000

- Diego, P. y Marimon, F. Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. Revista Capital Humano (Madrid) XI, (108): 30 – 34, 1998.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández.-- Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
- French, W. L. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos / W. L. French México: Limusa, 1993. -- 656p.
- García, J. R. Teoría de la decisión / J. R., García, L., Cuetara. - Matanzas: ISAICC, [s. a.]. - - 86p
- Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua / M. E. Goldratt. - - Ediciones Taular: Madrid, 1995.-- 260p.
- Hernández, S. R. Metodología de la investigación / SR Hernández, C. C. Fernández y L. P Batista. - - México, D. F: Mc. Graw Hill. 1991. - - 385p.
- Herranz, A. y de la Vega, R. Las competencias: pasado y presente. Revista Capital Humano (Madrid) XII, (123): 58 – 66, 1999.
- Ishikawa, K.: ¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa) / K. Ishikawa La Habana. Editorial Revolucionaria, 1988.
- Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi. – España: [s. n], 1996. - - 179p.
- Koontz, H. Administración. Una perspectiva global Harold Koontz, H. Weihrich. - - Serie McGraw Hill: México, 1995. - - 225p.
- Levy - Leboyer, C.: Gestión de las competencias. / C. Levy - Leboyer Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1997.
- Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación / M. Martínez -- México: Editorial Trillos, 1989. -- 26p.
- Martínez - Abelda, O. y Castillo, A. Diez años de I + D, Revista Comunicaciones de Telefónica I + D, (Madrid) 9, 1: 5 – 13, 1998.
- Milkovich, T. G. Dirección y administración. Un enfoque de estrategia / G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l: s.n.], 1994. - - 262p.

- Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos / Miguel Ordóñez España. Editorial Gestión 2000, 1995. - - 232p
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. Tomado de: www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000.
- Reyes, P. A. El análisis de puesto / P. A. Reyes. – México: Editorial Nonega, 1995. - - 91p.
- Salomone D, Cómo desarrollar competencias (I). Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo. Revista Capital Humano (Madrid) (126): 12 – 116, 1999.
- Sánchez García, J. C. Selección de Personal. Guía práctica / J. C. Sánchez García. - - España: Editorial Amarú, 1993.-- 67p.
- Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas/ F. A. Sikula. - - México: Ediciones Limusa, 1989. --171p.
- Sosa G. M. Elaboración de un Procedimiento Metodológico para la Formación de Obreros en la Empresa Mixta de Recuperación de Materias Primas de Cienfuegos. / Magaly Sosa González; Gladis Capote León, Tutor.-- Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Universidad de Cienfuegos, 2001. 75h.
- Tannenbaum, A. S.: Psicología de la organización laboral. México. Editorial Continental, 1968.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos / B. W. Werther. - - México Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.

ANEXO I.

Análisis de la fundamentación teórica de los modelos de Gestión de RR HH.

Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)	En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)	Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.
Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994	En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: 1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 2. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.

Modelo de Domínguez Machuca (1996)	En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: 1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). 2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). 3. Procesos de desarrollo (promoción y formación). 4. Procesos de evaluación. Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).
Modelo de Storner (1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.
Modelo de Beer (1992)	Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH (Anexo # 2) como una extensión metodológica del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevich (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

ANEXO II

Adiestramiento.

- Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

- Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

- Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1997.

Capacitación.

- Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 230.

- Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 180.

- Se deriva en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Págs. 107-108.

Cargo.

- Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.

SIKULA, A. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1991.

- Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Página Web: www.gestiopolis.com Título: Descripción y análisis de cargo. Autor: Anónimo. Fecha: 12/04/2003 Hora: 12:36 p.m.

- Grupo de tareas que deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 415.

Entrenamiento.

- Desarrollo de las habilidades para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía.

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:10 p.m.

- Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 103.

- Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método mas antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 101.

Formación.

- Desarrollo de las aptitudes de una persona para el desempeño de tareas actuales y futuras e influir en las actitudes de esa persona.

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:15 p.m.

- Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actitudes y funciones nuevas.

Página Web: www.rrhhmagazine.com Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:20 p.m.

- El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 127.

Organización.

- Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:
 - a. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
 - b. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines
 - c. Sustitución del personal

La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

ETZIONI. Organizaciones Modernas. Editorial Prentice-Hall. México 1991. Pág. 4

- Relaciones humanas en la actividad del grupo, equivalente a la estructura social. Así, la organización, comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tiene relación con el comportamiento de los empleados.

KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna.

- Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

NADER, M. Principios de Administración. Editorial Trillas, 2001.

Plan de carrera.

- Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas

separadas y diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México 1997. Pág. 8

- Una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del personal se hace con las necesidades de la organización en mente. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, los individuos buscarían acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la empresa. Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con los de la organización. El sistema de planeación de carreras deberá considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 88-90

- Es un servicio incluido en programas de desarrollo de carreras a fin de ayudar a los empleados en el examen de sus posibilidades de desarrollo (áreas, habilidades, etc.) y como orientación ante la elección de carrera. Con frecuencia estos programas se desarrollan junto con los de gestión de carreras (que intentan dar respuestas a las necesidades de la organización), complementándose y aportándose información mutuamente.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Planificación.

- Plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Lexipedia Barsa. Tomo II. Pág. 907.

- Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/04/2003 Hora: 7:05 p.m.

- Consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo.

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Dirección y Toma de Decisiones. Autor: Anónimo. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:08 a.m.

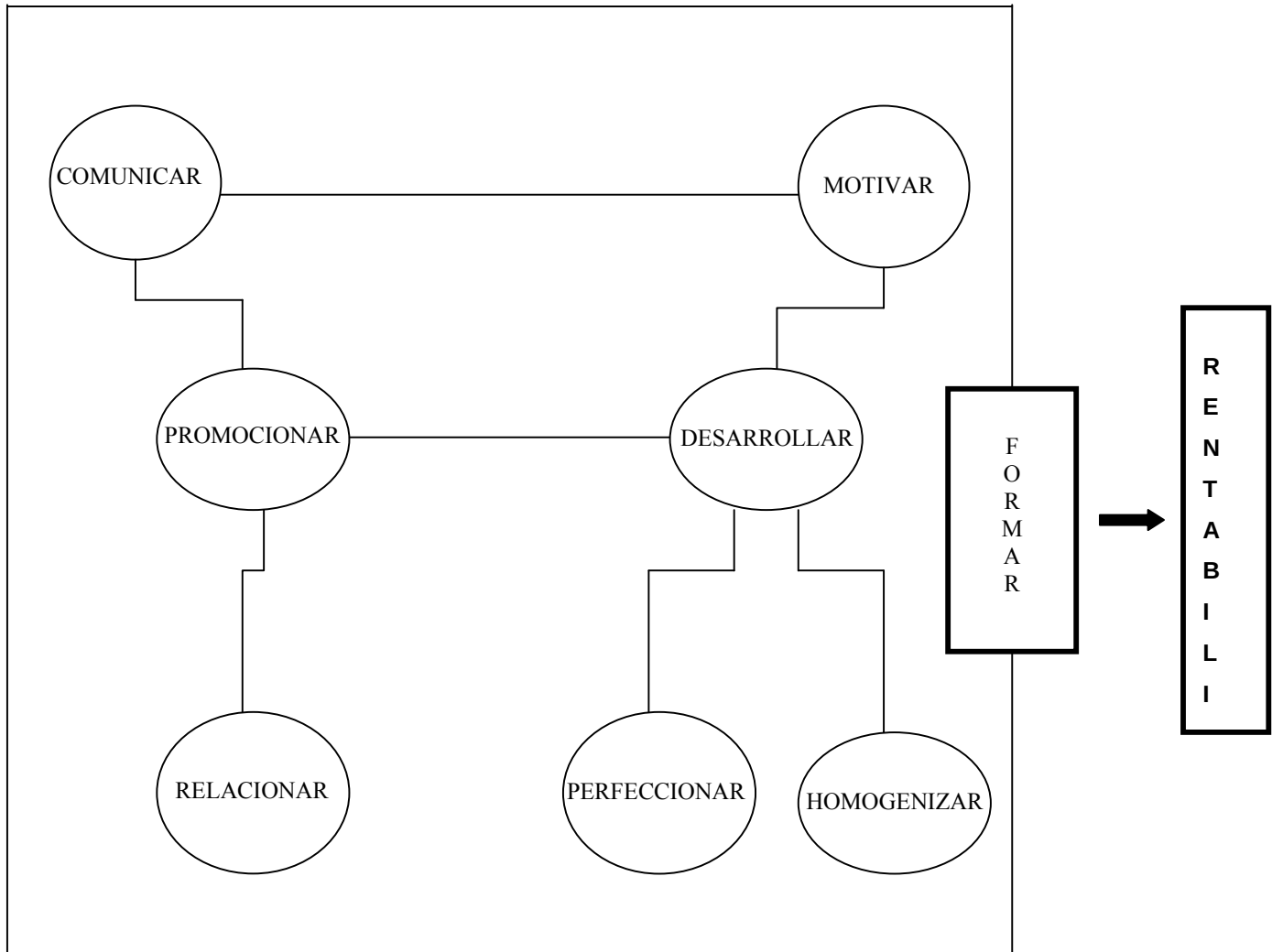
ANEXO III

Objetivos de la evaluación del desempeño

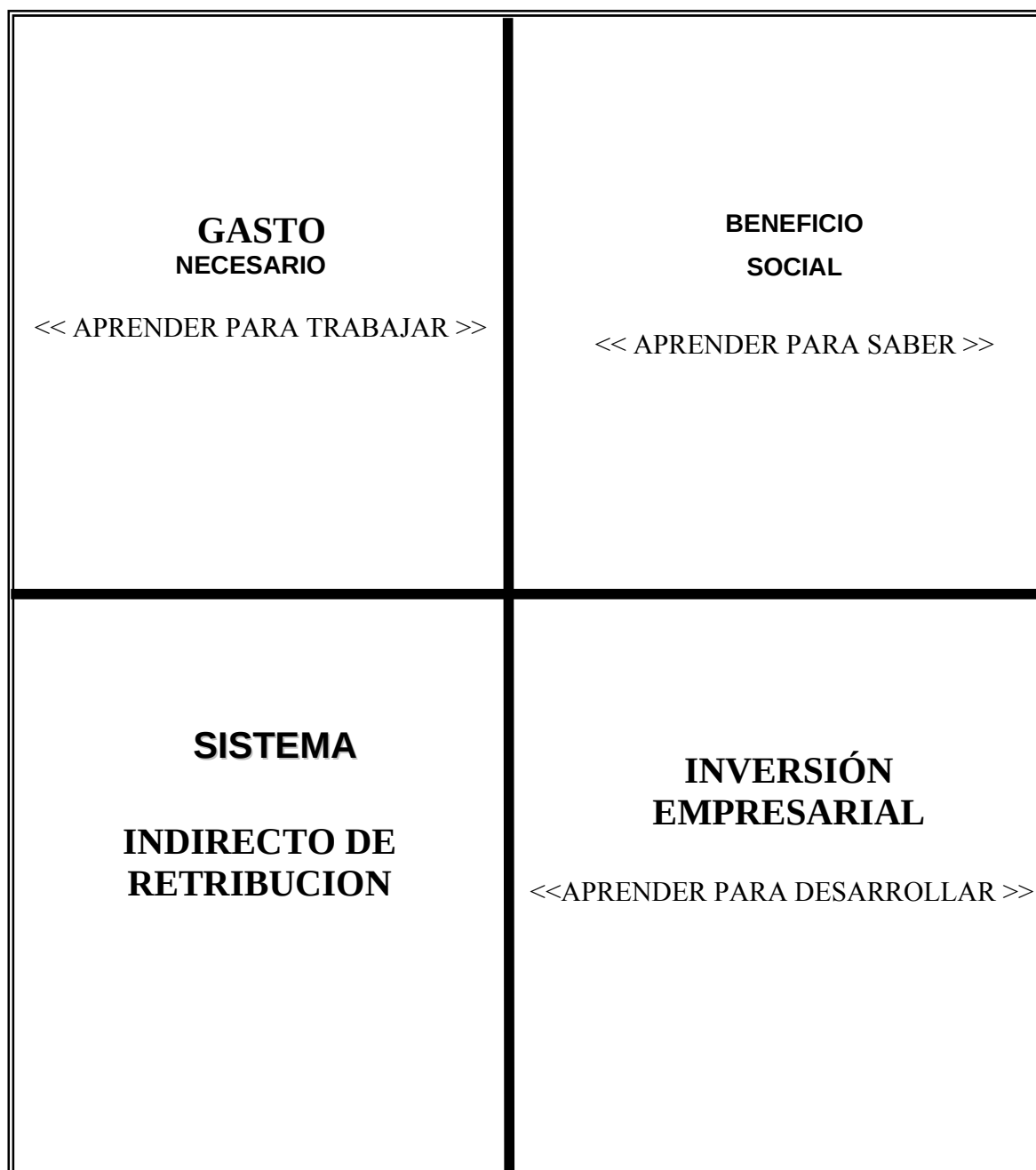


ANEXO IV

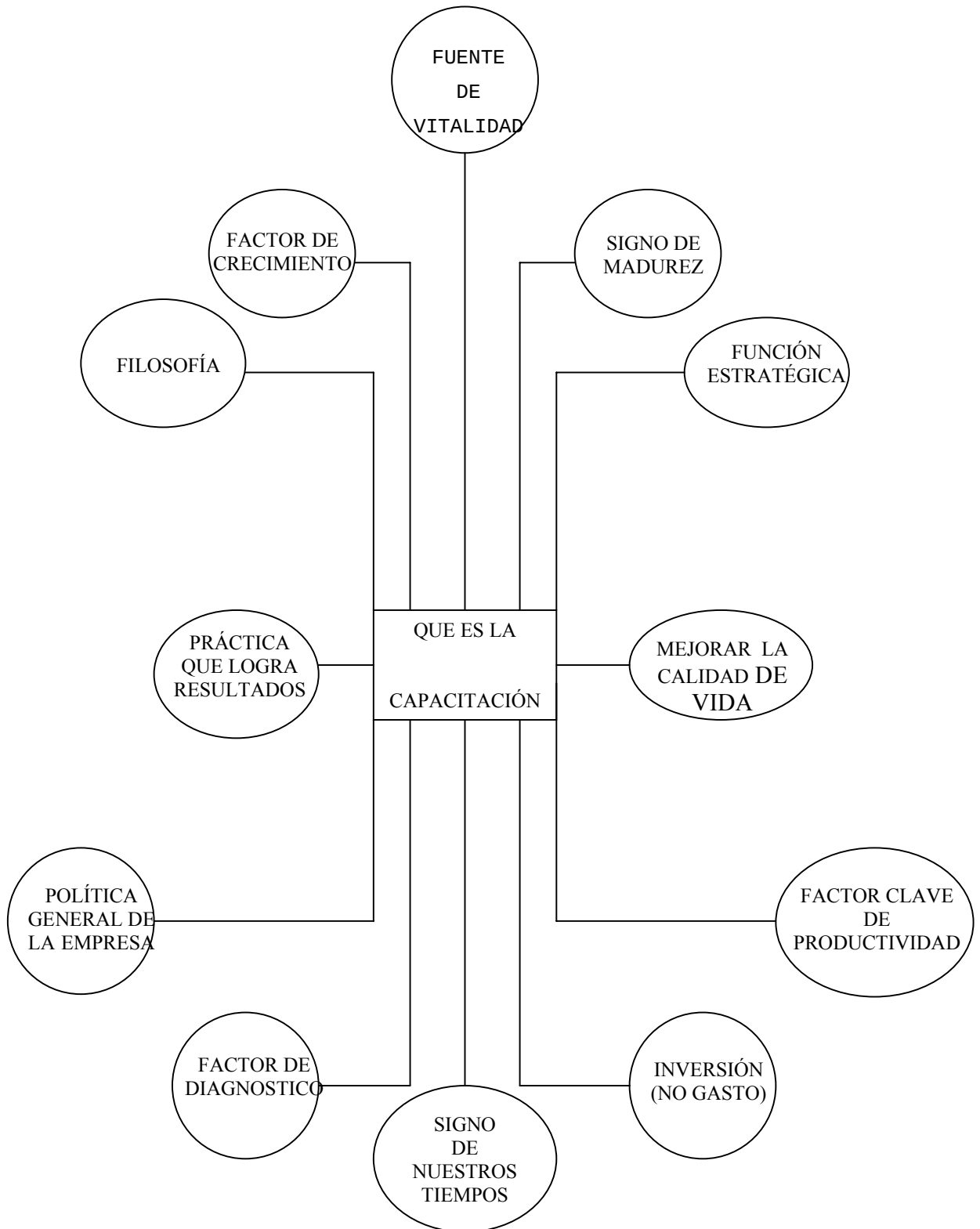
Formar Sobre la Base de Objetivos Concretos para Lograr Rentabilidad.
(Harper y Lynch 1992) .



ANEXO V
Filosofía de la Formación en la Empresa.

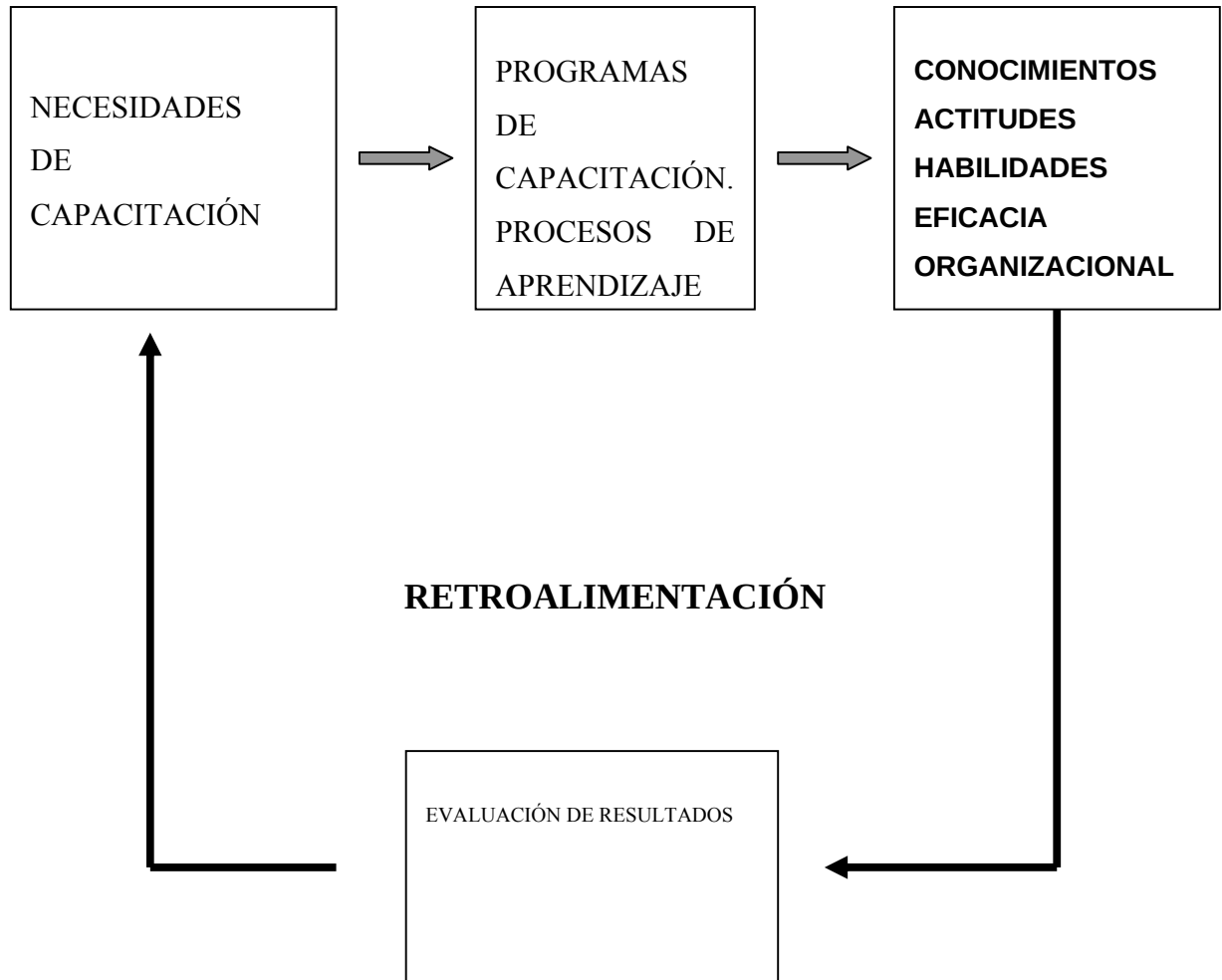


ANEXO VI
Filosofía de la Capacitación.

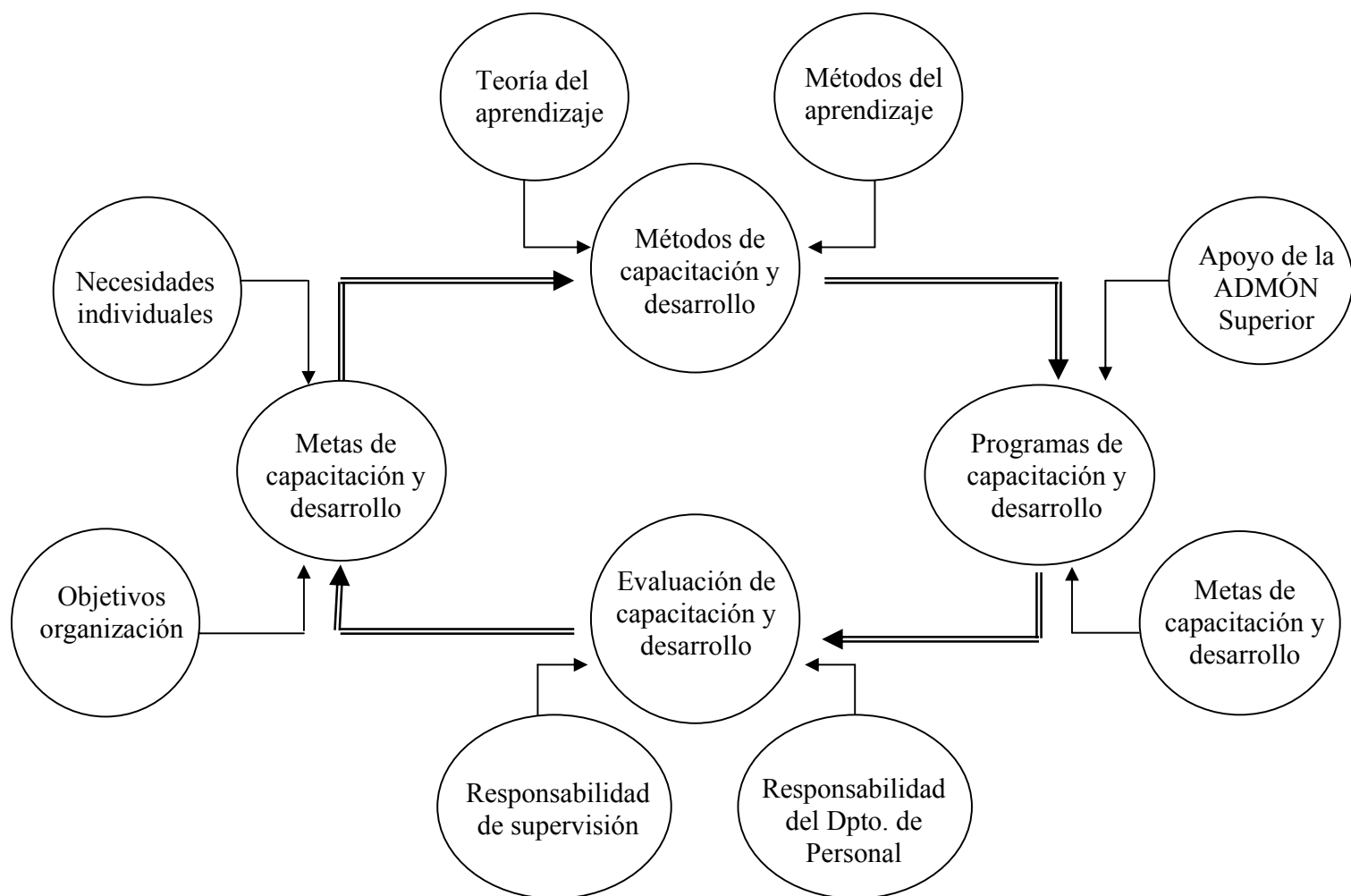


ANEXO VII

La Formación como un sistema abierto.

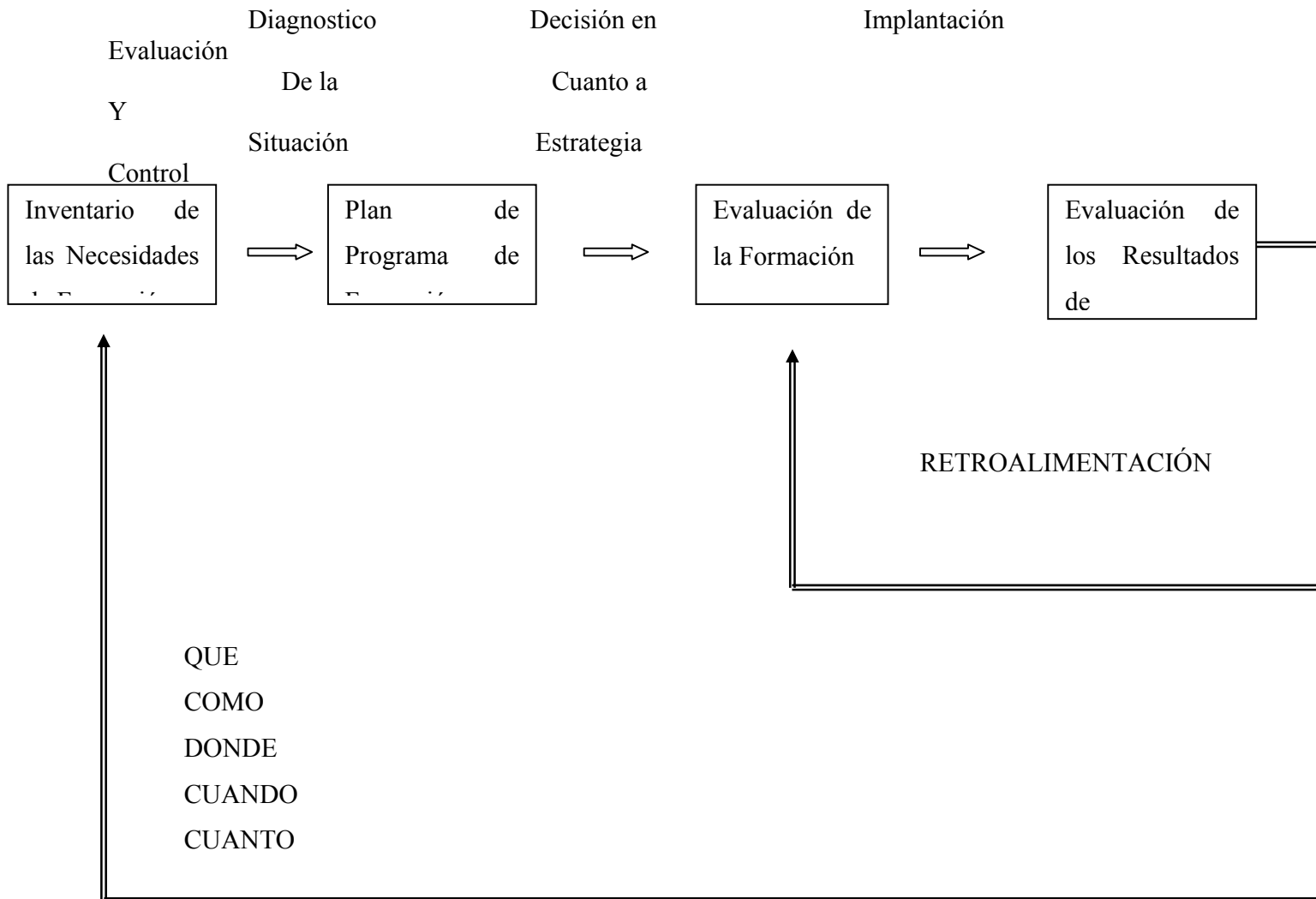


ANEXO VIII
Modelo de la Capacitación y el Desarrollo (Hinrichs, 1976).

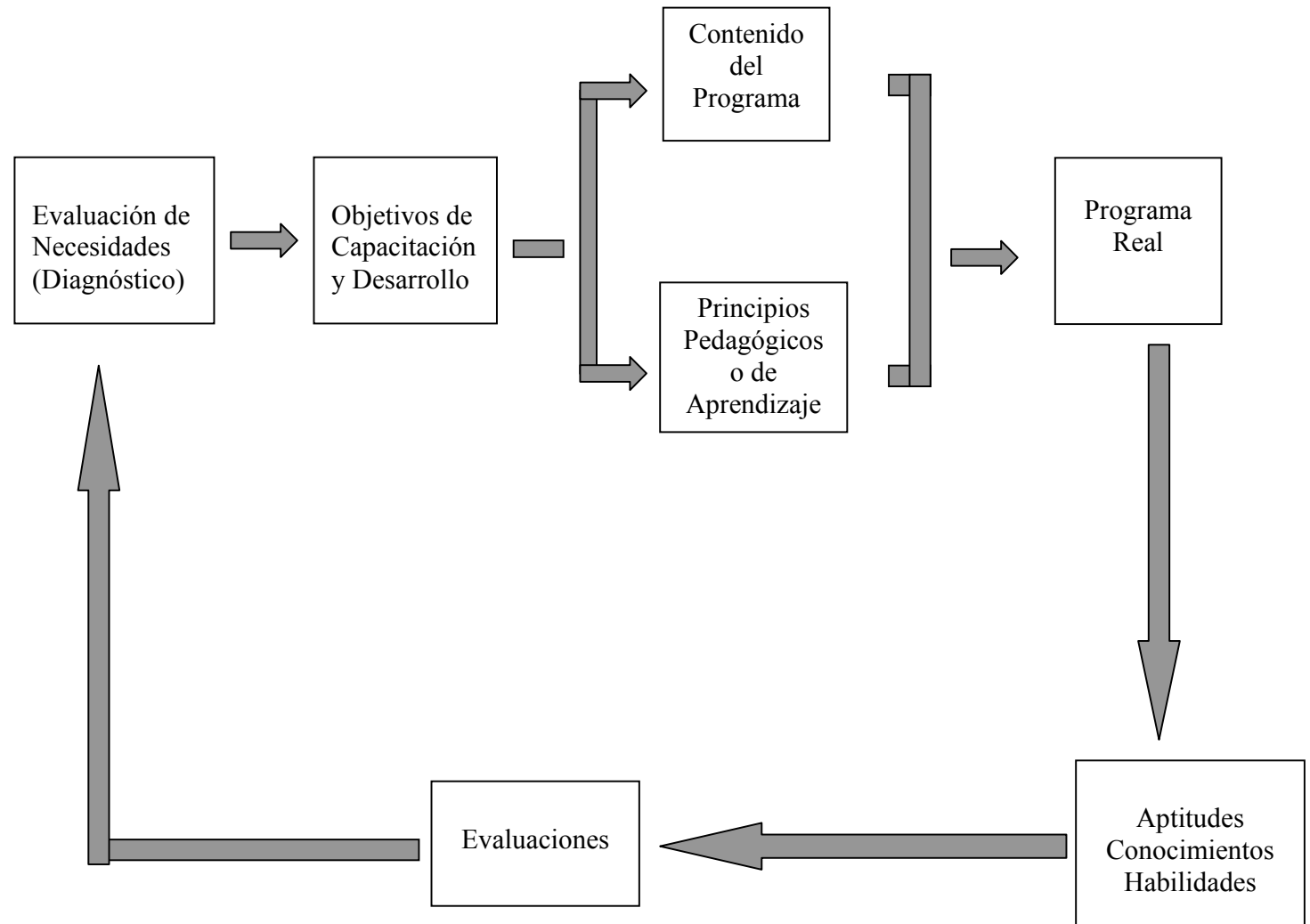


ANEXO IX

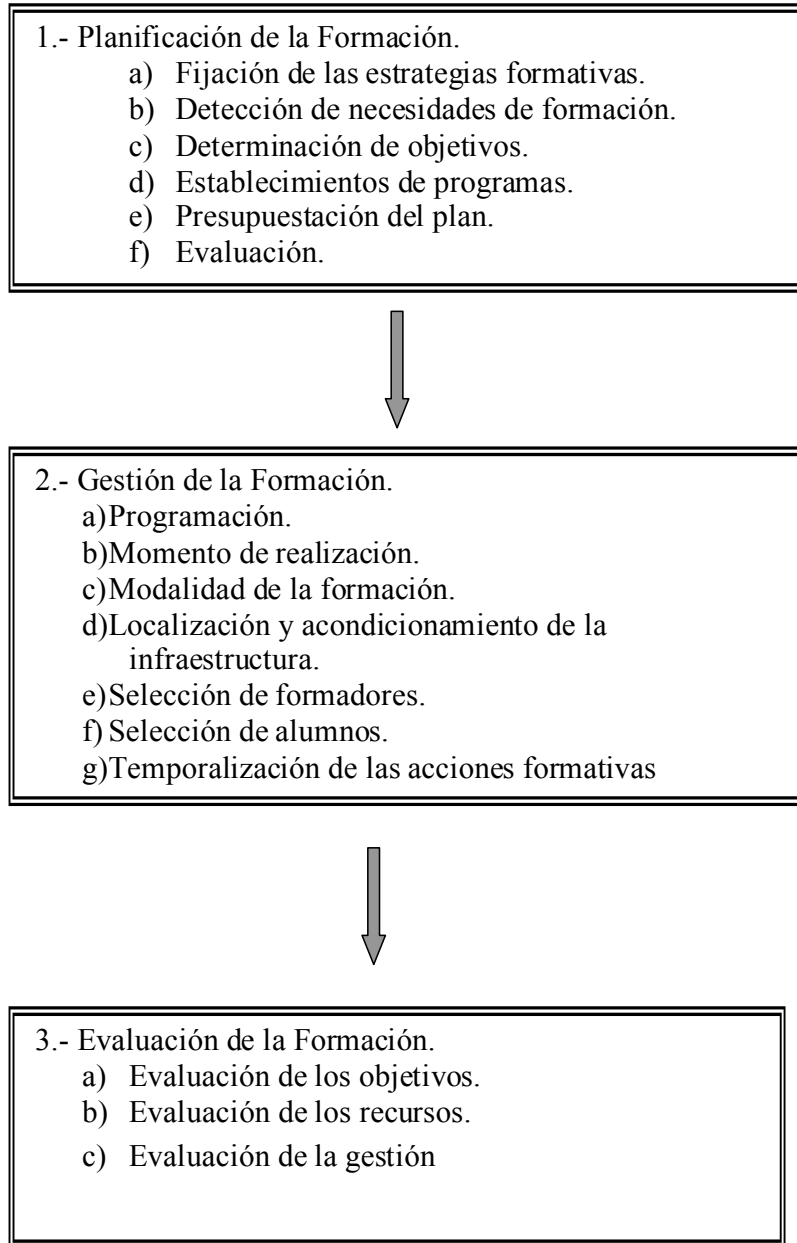
Enfoque sistémico de la formación.(Haper y Lynch, 1992).



ANEXO X
Pasos en la Preparación de un Programa de Capacitación y Desarrollo



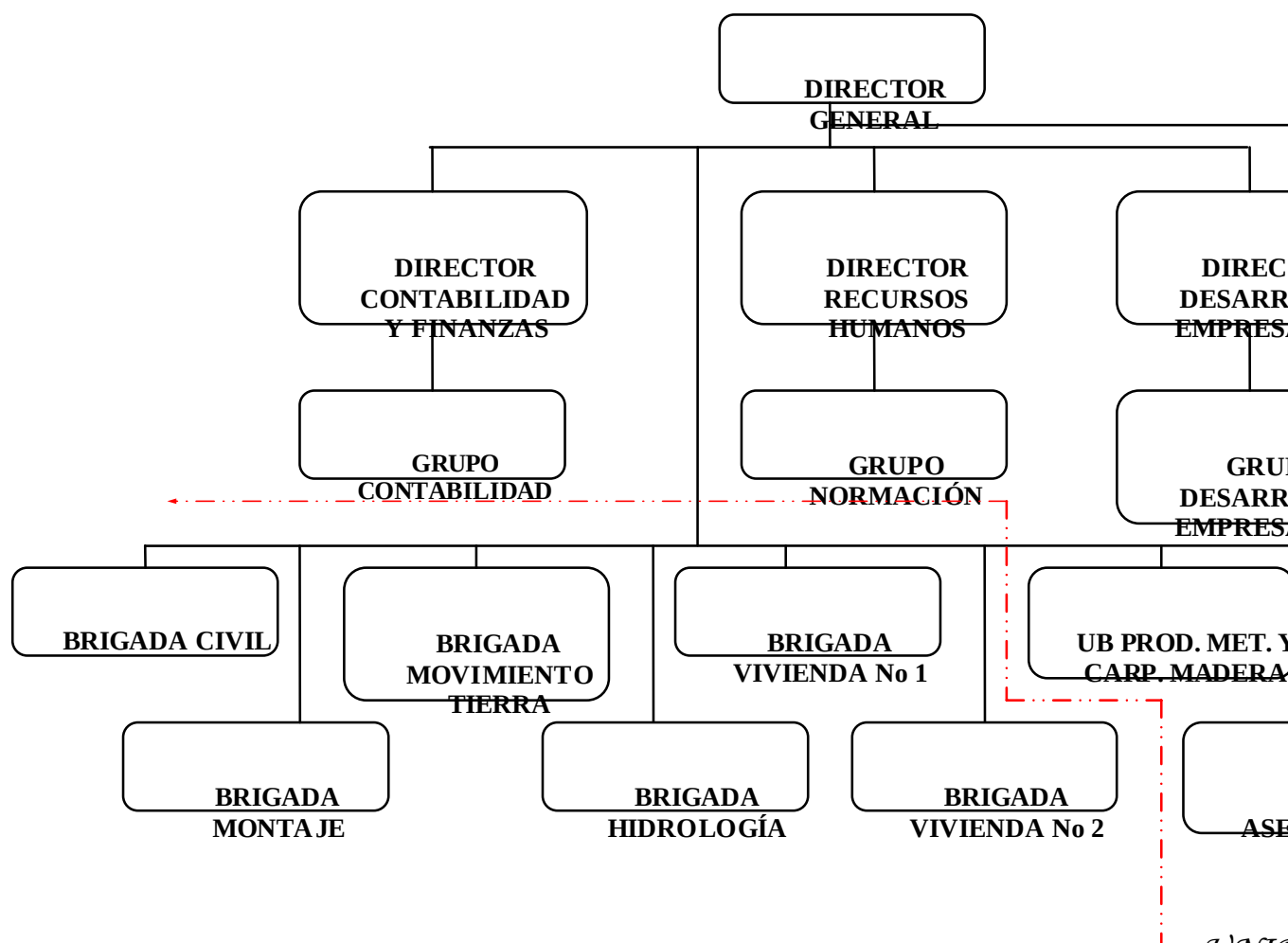
ANEXO XI
La formación en la empresa (Lapeña, 1996).



ANEXO XII
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.

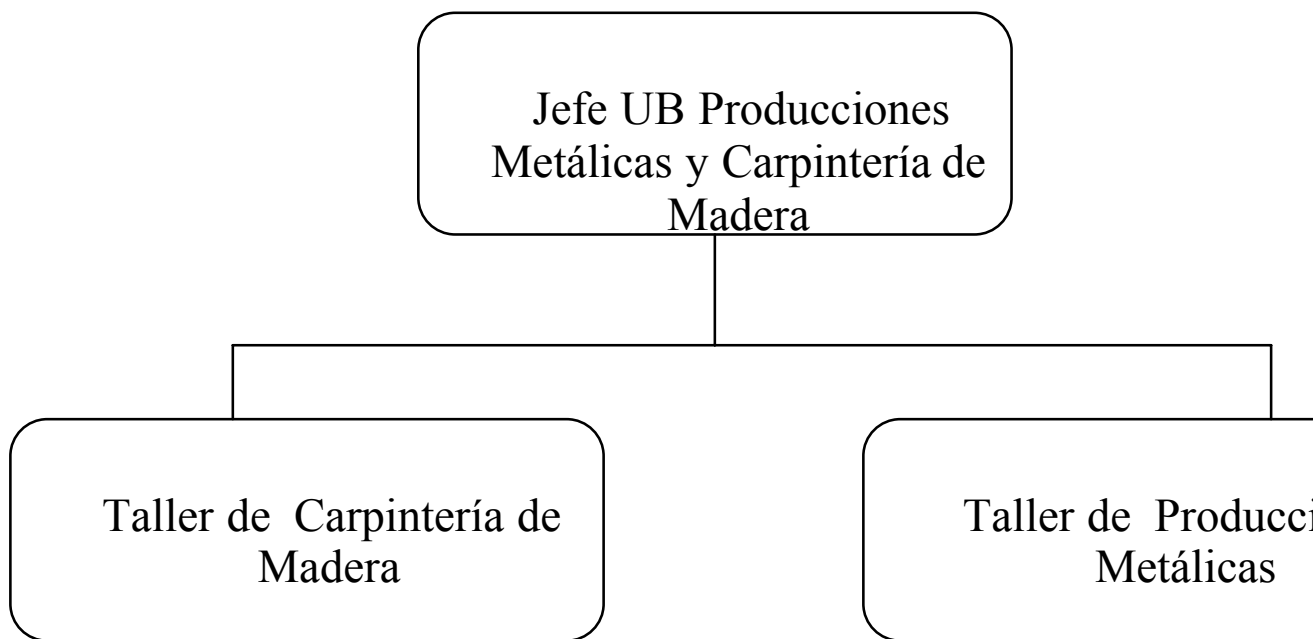
ANEXO XIV REPRESENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



BRIGADAS CONSTRUCTORA

UNIDAD

ANEXO XV: Representación de la Estructura Organizativa de
Básica Producciones Metálicas y Carpintería de Madera



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) _____

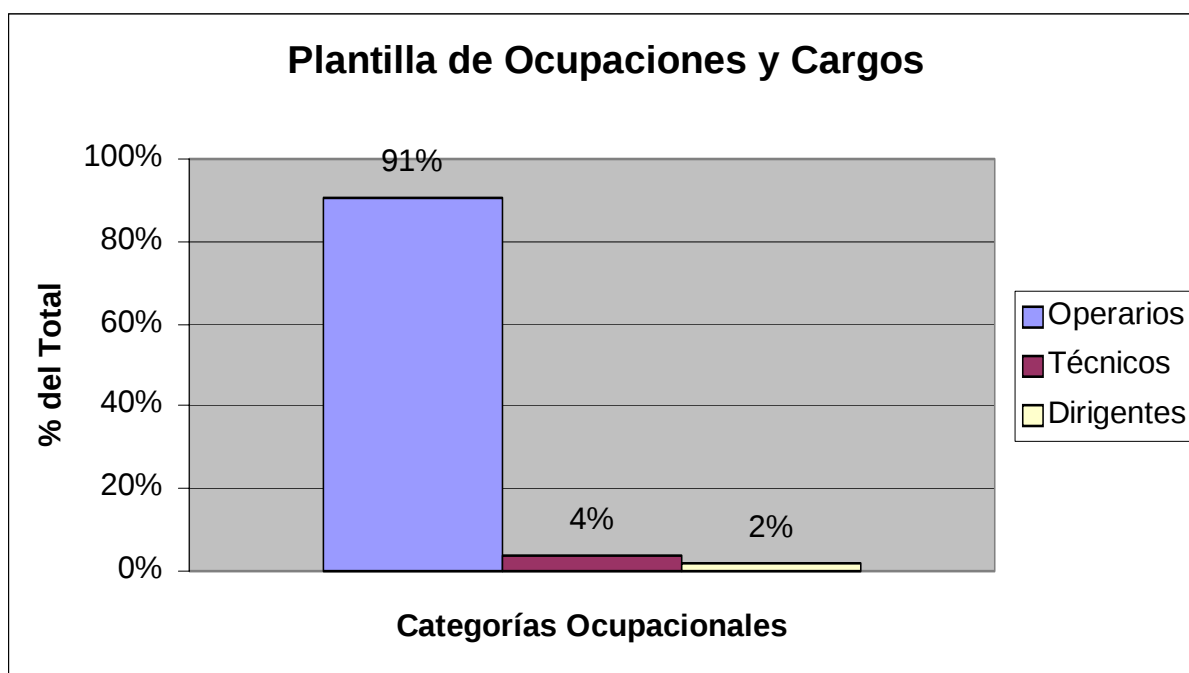
2. ¿Cómo son las probabilidades de promoción?.

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

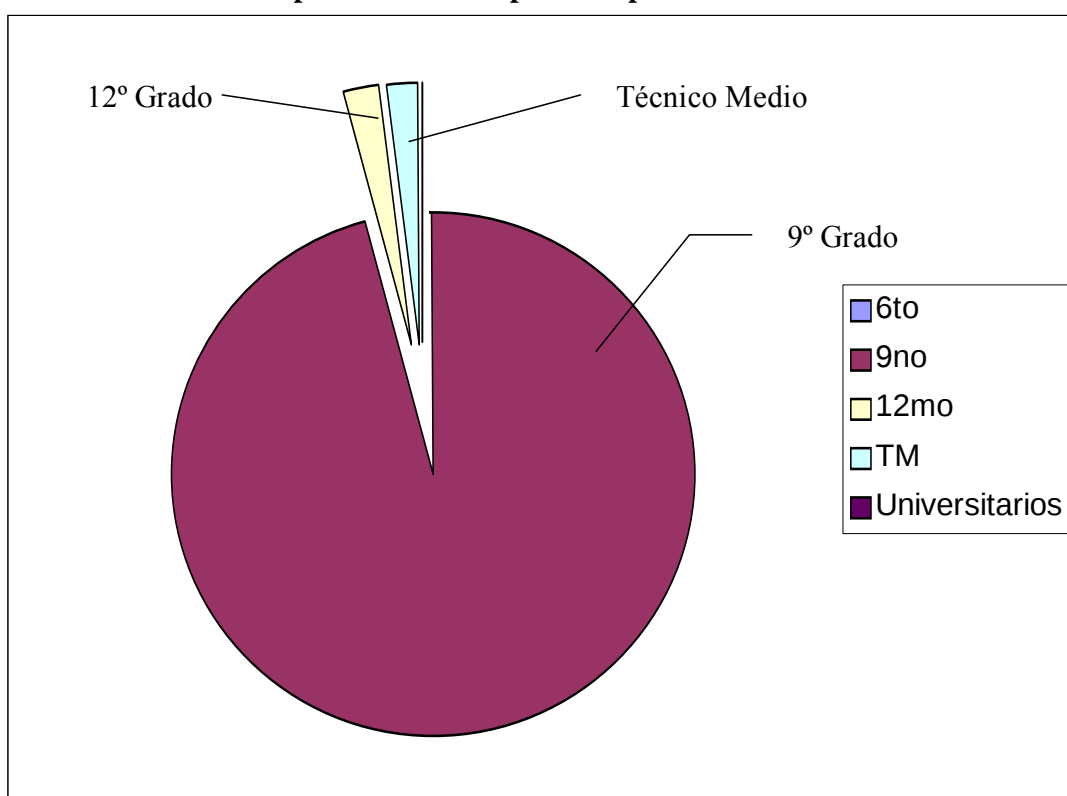
3. ¿Cómo percibe las probabilidades de un aumento de salario?.

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

ANEXO XVII
Composición de Plantilla por Categoría Ocupacional.



ANEXO XVIII
Composición de los operarios por nivel Escolar



ANEXO XIX				
Indicadores de Desempeño Para el personal Directo	Puntos a Otorgar			
Cumplimiento de las tareas y Normas de Trabajo	20			
Sobrecumple la norma o tarea	20			
Cumple su norma o tarea .	15			
Incumple la Norma hasta el 70% por causas ajenas a su voluntad	10			
Incumple la Norma hasta el 70% por su voluntad	5			
Incumple su Norma o Tarea por debajo del 70%.	0			
Actitud ante problemas del trabajo	5			
Da soluciones a los problemas de su trabajo y del colectivo, previendo varias alternativas de Solución.	5			
Da solución a los problemas solo de su trabajo.	3			
Desinteresado y despreocupado antes los problemas del trabajo.	0			
Dominio de su contenido de trabajo y profesión	6			
Amplio dominio de su profesión y contenido de trabajo, además instruye a sus compañeros.	6			
Amplio dominio de su profesión y contenido de trabajo.	4			
Muestra poca habilidad en el desarrollo de su actividad	2			
Poco dominio de su actividad (desconocimiento).	0			
Calidad del Trabajo	7			
Trabaja con buena calidad y estética.	7			
Algunos señalamientos de su trabajo (no mas de dos señalamiento)	5			
Realiza su trabajo con Calidad Regular (más de dos señalamientos)	3			
Mala Calidad en su trabajo	0			
Cumplimiento Medidas de Seguridad y Salud del Trabajo	6			
Cumple las medidas de Seguridad y Salud.	6			
Incumple las Medidas de Seguridad y Salud por causas ajenas a su voluntad	3			
Incumple las Medidas de Seguridad y Salud.	0			
Disciplina Laboral	6			
No tiene ausencias, ni llegadas tardes, ni salidas ante de hora del trabajo y de ser necesario labora horas extras	6			
Con ausencias Autorizadas (Hasta 2)	4			
Con llegadas tardes (hasta 3 llegadas tardes y/o salidas antes de hora)	2			
Más de dos ausencias Autorizadas o una ausencia injustificada	0			

ANEXO XX

ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES.

Estimado compañera(o):

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

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

Edad: _____ Sexo: _____ Nivel Escolar: _____

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

Si _____ No _____ A veces _____

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

Si _____ No _____ A veces _____

¿Por qué?

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

Cursos _____ Autopreparación _____ Entrenamiento _____.

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

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

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

Si _____ No _____

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

Si _____ No _____ A veces _____.

¿Por qué?

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

Si _____ No _____ A veces _____.

8-¿Qué factor inciden más en su motivación hacia el trabajo?

_____ Estimulación.

_____ Capacitación.

_____ Condiciones de trabajo.

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

Si _____ No _____ A veces _____

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

Si _____ No _____

Definición de la funciones de su puesto de trabajo ANEXO XXI

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	18	54,5	54,5	54,5
	no	4	12,1	12,1	66,7
	a veces	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Consideración de la necesidad d la formación ANEXO XXII

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	12	36,4	36,4	36,4
	no	4	12,1	12,1	48,5
	a veces	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Vías consideradas para la formación ANEXOXXIII

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cursos	11	33,3	33,3	33,3
	autopreparación	5	15,2	15,2	48,5
	entrenamiento	3	9,1	9,1	57,6
	cursos y entrenamiento	4	12,1	12,1	69,7
	curso, preparación y entrenamiento	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Consideración del actual proceso de Evaluación ANEXOXXIV

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	9	27,3	27,3	27,3
	regular	18	54,5	54,5	81,8
	malo	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Se tuvo en cuenta la superación XXV

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	10	30,3	30,3	30,3
	no	22	66,7	66,7	97,0
	3	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Consideración con lo deseado por Ud y su jefe ANEXO XXVI

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	10	30,3	30,3	30,3
	no	6	18,2	18,2	48,5
	a veces	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Su superación esta en función de su trabajo ANEXO XXVII

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	10	30,3	30,3	30,3
	no	8	24,2	24,2	54,5
	A veces	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Factores motivacionales hacia el trabajo ANEXO XXVIII

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estimulación	17	51,5	51,5	51,5
	capacitación	1	3,0	3,0	54,5
	condiciones de trabajo	2	6,1	6,1	60,6
	estimulación y capacitación	5	15,2	15,2	75,8
	estimulación, capacitación y condiciones de trabajo	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Superación en correp. con los objet. de la Empresa ANEXO XXIX

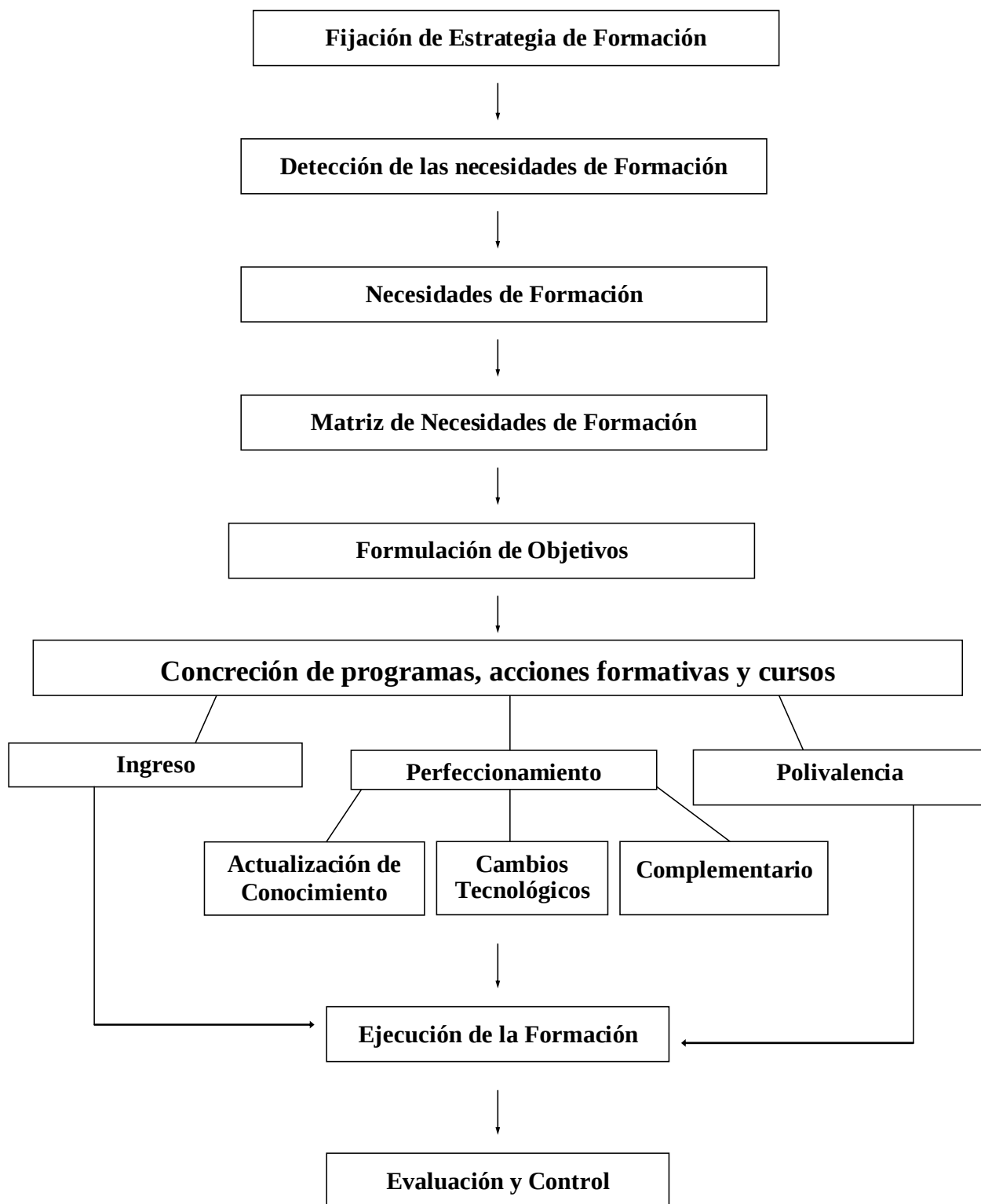
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	24,2	24,2	24,2
	no	4	12,1	12,1	36,4
	A veces	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Definic. del área donde elab. objet. de sup. para trabajadores ANEXO XXX

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	20	60,6	60,6	60,6
	no	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Anexo XXXI

Procedimiento de Gestión para la Formación de Operarios.



Anexo XXXII

Encuesta tipo para la evaluación de cursos.

Título del curso: _____.

Fecha: _____ Lugar: _____

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

Excelente _____ Bien _____ Regular _____ Mal _____

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

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

.

.

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

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

Si se desea amplíe su respuesta 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%


[New Search](#) | [Folder](#) | [Preferences](#) | [New Features!](#) | [Help](#) | [Exit](#)
[Research Basic Search](#) | [Advanced Search](#) | [Visual Search](#) | [Choose Databases](#)

 CENTROS DE
EDUCACION SUPERIOR
CUBANOS

Choose Language

Language

[Sign In to My EBSCOhost](#) [Keyword](#) | [Publications](#)

 Results may also be available for: [recurs humans](#), [recurs humanness](#), [recourses humans](#)

 Folder is
empty.

[Refine Search](#)
[Search History/Alerts](#)

Results

 To store items added to the folder for a future session, [Sign In to My EBSCOhost](#).

 31-40 of 76 Page: [Previous](#) [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [Next](#)

Sort by:

Date

[Add \(31-40\)](#)

 Narrow Results by
Subject

[HUMAN capital](#)
[PERSONNEL](#)
[management](#)
[KNOWLEDGE](#)
[management](#)
[BUSINESS](#)
[enterprises](#)
[MANAGEMENT](#)
[INDUSTRIAL](#)
[management](#)
[LATIN America](#)
[GLOBALIZATION](#)
[ECONOMIC policy](#)
[TECHNOLOGY](#)

31. [La función pública autonómica como institución: ¿Buscando alternativas o reforzando un modelo? Los casos de la Comunidad de Madrid y la Generalitat de Catalunya. \(Spanish\)](#) By: Salvador Serna, Miquel. Revista

Española de Ciencia Política, 2005 Issue 12, p129-151, 23p; Language: Spanish; (AN 20417579)

[PDF Full Text](#) (638K)

[Add](#)

32. [Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. \(Spanish\)](#) By: Elvira, Marta M.; Dávila, Anabella. Universia Business

Review, 2005 Issue 5, p28-45, 18p; Language: Spanish; (AN 21684643)

[PDF Full Text](#) (6.9MB)

[Add](#)

33. [Las ventajas de la empresa flexible. \(Spanish\)](#) By: Cervantes, Manuel.

Universia Business Review, 2005 Issue 5, p112-119, 8p; Language: Spanish; (AN 21684650)

[PDF Full Text](#) (3.8MB)

[Add](#)

34. [EVALUACIÓN DE INTANGIBLES: GESTIÓN DE RECURSOS](#)

HUMANOS. Ingeniería Industrial, 2004, Vol. 25 Issue 3, p13-21, 9p; (AN 17874764)

[PDF Full Text](#) (92K)

[Add](#)

35. [El puesto más difícil. By: Gratton, Lynda. Entrepreneur](#)

Mexico, nov2004, Vol. 12 Issue 11, p24-25, 2p; (AN 22934402)

[PDF Full Text](#) (698K)

[Add](#)

36. [GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ELEMENTO CLAVE EN LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA](#)

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS. (Spanish) By: Baute Álvarez,

Luisa Maria; Peñate Alonso, Maria del Carmen; Pomares Castellón, Lourdes Teresita; Domínguez, Magalys Domínguez; Castellón, Lourdes

[Add](#)

Teresita Pomares; Álvarez, Luisa Maria Baute; Alonso, Maria del Carmen Peñate. *Pedagogía Universitaria*, 2004, Vol. 9 Issue 4, p40-47, 8p; Language: Spanish; (AN 18493098)

 [PDF Full Text](#) (146K)

[A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL EM ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS. \(Portuguese\)](#) / COMPETENCY-BASED MANAGEMENT AND SUSTAINABLE COMPETITIVE

37. [ADVANTAGE IN BANKING ORGANIZATIONS. \(English\)](#) By: Bahry, Carla Patricia; Tolfo, Suzana Da Rosa. *Revista de Administração Mackenzie*, 2004, Vol. 5 Issue 2, p38-54, 17p; Language: Portuguese; (AN 23360995)

 [Add](#)

 [PDF Full Text](#) (162K)

[LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS](#)

38. [HUMANOS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.](#) *Revista de Empresa*, oct-dic2004 Issue 10, p56-72, 17p; (AN 15230558)

 [Add](#)

 [PDF Full Text](#) (180K)

[ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN PARA LOS RECURSOS](#)

39. [HUMANOS DE LA AVIACIÓN CIVIL DE AMÉRICA LATINA.](#)

[\(Spanish\)](#) By: Brito, Gustavo. *Folletos Gerenciales*, jul2004, Vol. 8 Issue 7, p43-50, 8p; Language: Spanish; (AN 18820232)

 [Add](#)

 [PDF Full Text](#) (80K)

[Evolución de la ingeniería en México. \(Spanish\)](#) By: Salazar, M. Raquel; Rojano, A. Abraham; Llamas, G. Álvaro. *Revista Ciencias Técnicas*

40. *Agropecuarias*, 2004, Vol. 13 Issue 3, p1-15, 15p; Language: Spanish; (AN 20943530)

 [Add](#)

 [PDF Full Text](#) (261K)

31-40 of 76 Page: [Previous](#) [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [Next](#)

 [Add \(31-40\)](#)

[Top of Page](#)

[EBSCO Support Site](#)

[Privacy Policy](#) | [Terms of Use](#) | [Copyright](#)

© 2007 EBSCO Industries, Inc. All rights reserved.