

## **Carrera de ciclo corto: Comercio Agropecuario**



**Título: “Mejora del Programa de Acogida a los empleados de nuevo ingreso en la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos”**

**Autora: Vania D’Escoubet Alejo**

**Tutor: MSc. Raúl Palmero Berberena**

## RESUMEN

El Programa de Acogida es una excelente medida de socialización ya que facilita la integración de los nuevos empleados a las organizaciones. De una buena acogida dependerá que el trabajador elegido durante el proceso de selección se quede en la empresa o se marche con una sensación de insatisfacción y decepción. Con el objetivo de dar respuesta a esta situación se desarrolló la presente investigación en la UEB Mercados perteneciente a la Empresa Acopio Cienfuegos. Como resultado quedó elaborado un Programa de Acogida que satisface los requerimientos actuales de la Gestión del Capital Humano y facilita la integración de los nuevos empleados al colectivo laboral. El programa está estructurado en tres niveles con 30 actividades a desarrollar en un plazo de cinco días.

**Palabras claves:** Capital Humano, trabajador de nuevo ingreso, programa de acogida, motivación.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Introducción.....	1
Capítulo I. Propuesta metodológica para mejorar el programa de acogida a los empleados de nuevo ingreso .....	4
1.1 Consideraciones teóricas sobre la Gestión del Capital Humano en la empresa contemporánea .....	4
1.1.1 El Programa de acogida de los empleados de nuevo ingreso .....	5
1.2 Metodología para la mejora del Programa de Acogida para los empleados de nuevo ingreso .....	6
1.2.1 Carpeta de documentación para la orientación .....	8
1.3 Situación actual de la acogida de los empleados de nuevo ingreso en la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos .....	9
Capítulo II. Mejora del programa de acogida para los empleados de nuevo ingreso de la UEB Mercados .....	11
2.1 Caracterización de la UEB Mercados como parte de la Empresa Acopio Cienfuegos .....	11
2.2 Descripción del Programa de Acogida mejorado .....	13
2.2.1 Orientación a la entidad (Nivel 1) .....	13
2.2.2 Orientación al Departamento (Nivel 2) .....	14
2.2.3 Orientación al Puesto de trabajo (Nivel 3) .....	15
2.3 Carpeta de documentación para la orientación .....	16
Conclusiones .....	18
Recomendaciones.....	18
Bibliografía.....	19
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Los cambios ocurridos en el mundo empresarial en los últimos años han generado cambios profundos en el campo de la Gestión del Capital Humano (GCH). La modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de reducción de las plantillas, el aumento de la demanda de la mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global son solo algunos de los factores que han contribuido a que la GCH de las empresas sea cada vez más compleja e importante. Esta gestión es fundamental para el éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito.

En Cuba existe un marco jurídico y técnico que regula el proceso empresarial con base en la importancia de la GCH para lograr eficiencia y eficacia en el mundo empresarial. Dentro del mencionado marco jurídico se destaca la Ley 116, conocida como Código de Trabajo, la cual es complementada por su reglamento (Decreto 326). Ambos cuerpos legales actualizaron la legislación laboral del país, tienen como objetivo elevar la eficiencia del trabajo y ratifican el principio de la idoneidad demostrada (competencias laborales) para determinar la incorporación al empleo, la permanencia en el cargo, la promoción en el trabajo y la capacitación.

La GCH, según Consuegra (2009), tiene como objetivo fundamental, proporcionar recursos humanos competentes para contribuir al logro de las metas organizacionales a partir de la formación continua a todos los niveles potenciando el trabajo en equipo y perfeccionando la comunicación, contando con un sistema integrado de la GCH y un capital humano apto para sumir los cambios y nuevos retos de la organización. La GCH en los últimos años, ha sido ampliamente reconocida por la literatura especializada como uno de los aspectos de mayor importancia en cualquier organización, pues trata sobre la administración del elemento más importante del proceso de producción y de prestación de servicio: El Capital Humano.

La inserción de los empleados de nuevo ingreso es un elemento relevante dentro de la GCH y en el medio laboral. Es muy común encontrar el ingreso de personas que llegan a las organizaciones y, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca la integración rápida a los colectivos de trabajo. Sobre el tema Gómez (2017), plantea que:

Tras los procesos de selección de personal, cuyo objetivo es captar el talento adecuado, viene la segunda fase: la incorporación a la empresa del nuevo trabajador. Es normal y esperable que, en los primeros días, el nuevo fichaje se sienta algo perdido. Aunque cuente con un perfil profesional

brillante y con una rica experiencia laboral, desconoce la cultura de la organización. Y mientras pasan los días, el nuevo empleado no puede dar lo mejor de sí ni ser productivo. Por ello, cada vez más empresas adoptan medidas que faciliten su adaptación al puesto. (p.1)

### **Situación problemática**

La experiencia laboral de la autora de la presente investigación en la actividad de Capital Humano<sup>1</sup> permite afirmar que en la Empresa Acopio Cienfuegos elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr una buena inserción y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona. En el caso de la UEB<sup>2</sup> Mercados, actualmente lo que se hace, relacionado con esto, es bastante poco. Generalmente el nuevo empleado sólo es objeto de una presentación informal a algunos trabajadores y recibe la instrucción de Seguridad y Salud. No existe un programa que defina las acciones a acometer para garantizar la inserción exitosa de los nuevos empleados en el colectivo. Esta situación no facilita que el nuevo empleado llegue a obtener la información previa que necesita para su buen desempeño en la organización y limita su inserción en el colectivo laboral lo genera insatisfacción y alta fluctuación laboral en este segmento de trabajadores. A partir de la situación planteada se define el siguiente **Problema de investigación:**

¿Cómo mejorar el programa de Acogida a los empleados de nuevo ingreso en la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos?

### **Idea a defender**

La mejora del programa de Acogida a los empleados de nuevo ingreso en la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos posibilitará un mayor compromiso y permanencia de los trabajadores recién incorporado.

### **Objetivo general:**

- Mejorar el Programa de Acogida para los empleados de nuevo ingreso de la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos.

---

<sup>1</sup> Ha laborado de manera interrumpida en la actividad desde 1991.

<sup>2</sup> Unidad Empresarial de Base

**Objetivos específicos:**

1. Caracterizar la empresa Acopio Cienfuegos, con énfasis en la UEB Mercados.
2. Valorar la situación actual de la acogida de los empleados de nuevo ingreso en la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos.
3. Proponer acciones de mejora al Programa de Acogida para los empleados de nuevo ingreso de la entidad objeto de estudio.

Para lograr los objetivos propuestos se acudió a la entrevista de trabajadores y directivos, así como a la observación directa y la consulta de documentos. El trabajo se sustenta en una revisión de la bibliografía más actualizada sobre la Gestión del Capital Humano y se complementa con un grupo de anexos.

## **CAPÍTULO I. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEJORAR EL PROGRAMA DE ACOGIDA A LOS EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO**

En el presente capítulo se analizan los referentes más generales, encontrados en la bibliografía consultada, sobre la Gestión del Capital Humano; con énfasis en el Programa de acogida de los empleados de nuevo ingreso. En un segundo momento se valora la situación actual del mencionado programa en la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos. Finalmente se presenta el procedimiento seleccionado para lograr los objetivos de la presente investigación.

### **1.1 Consideraciones teóricas sobre la Gestión del Capital Humano en la empresa contemporánea**

En la era actual el Capital Humano pasa a ser un factor condicionante primario del nivel de vida de un país, por lo que los investigadores coinciden en considerar al ser humano como la principal ventaja competitiva y responsable de la supervivencia de las empresas. Al respecto Hernández (2021), plantea que:

Las personas y el capital humano en las empresas son muy importantes para el desarrollo de las empresas y para el futuro de ellas, porque son las que hacen posible que funcione. Una forma correcta de gestionar el capital humano hace una gran diferencia para el cómo se desarrolla el proceso, pues afecta directamente a la eficiencia de las tareas y para los objetivos de la organización. (p.1)

Lo expuesto anteriormente permite afirmar que; gestionar al Capital Humano de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de competencias: Es una necesidad urgente si se quieren lograr resultados eficientes y eficaces en el sistema empresarial, para ello es imprescindible contar con un Capital Humano comprometido y competente para cumplir con los objetivos de la organización. Sobre el tema y para el caso cubano Suárez, Bermejo & Valle (2020) señalan que:

Las políticas y normas jurídicas y técnicas cubanas al respecto promueven el tránsito de métodos de gestión tradicionales a la gestión por competencias laborales, teniendo en cuenta que el entorno empresarial competitivo y en continua transformación, requiere que su capital humano sea competente para responder a las necesidades puntuales y diferentes de los clientes con dinamismo, responsabilidad y comprometimiento. (p.3)

A partir del análisis de lo planteado por los autores consultados se puede concluir que la gestión de Capital Humano está integrada por el conjunto de prácticas y actividades que ejecuta una organización para contratar, gestionar, optimizar y desarrollar a los colaboradores para poder aumentar el valor que aportan a la empresa. Atrás quedan las funciones administrativas tradicionales de recursos humanos para dar paso a oportunidades que permitan impulsar el compromiso, la

productividad y el valor empresarial. Con la gestión de capital humano el personal se convierte en algo más que el costo de hacer negocios; se vuelve un activo empresarial fundamental, cuyo valor puede maximizarse por medio de estrategias, entre las que ocupa un factor relevante la acogida de los empleados de nuevo ingreso.

### **1.1.1 El Programa de acogida de los empleados de nuevo ingreso**

Autores como Consuegra (2009) y Varela (2023), coinciden en señalar que el plan de acogida es un documento, muy completo, elaborado por la empresa, que recoge información fundamental sobre la entidad y sobre el puesto de trabajo concreto para el que ha sido contratado el nuevo empleado. Sirve para crear un buen clima de trabajo desde el inicio de la relación laboral, aumentando así la productividad y la contratación de profesionales talentosos.

Saber cómo elaborar un plan de acogida para nuevos empleados es clave. Se trata de un procedimiento que deberá adaptarse a las necesidades del trabajador, pero también de la empresa. No es lo mismo elaborar un plan de acogida para una pyme que para una gran empresa. Por eso es fundamental, antes de redactarlo, estudiar las necesidades reales de la entidad y la forma de integrar rápidamente a ese empleado para que se sienta cómodo y respaldado. Sobre el tema Varela (2023) plantea que:

El proceso de selección de personal termina cuando el trabajador está plenamente adaptado, no cuando firma el contrato. El primer día, de hecho, puede ser complicado. Si la empresa consigue que ese primer día sea positivo para el nuevo empleado, está de enhorabuena. Eso indica que la gestión del departamento de Recursos Humanos también está siendo efectiva. (p.1)

Sobre las responsabilidades en el diseño del Programa de acogida Sánchez (2020), señala que:

La elaboración del Plan de Acogida normalmente recae sobre la dirección de Recursos Humanos, de esta depende diseñar las estrategias de trabajo a seguir, siendo además la responsable de promover su elaboración y puesta en práctica. Pero hay que destacar que para que tenga éxito deberán estar involucrados, tanto en su preparación como en su ejecución, la dirección y los responsables de los empleados/as de cada sección. Para así, poder hacer el seguimiento y verificar su eficacia y calidad, teniendo la opción de cambiarlo o eliminarlo si fuera necesario. (p.10)

Entre los objetivos del programa de acogida, y a criterio de autores como (Meyers, 2021; Sánchez, 2020; Consuegra, 2009 y Varela, 2023) se encuentran los siguientes:

- Facilitar a la persona su adaptación para que, desde el primer momento, se sienta acogido, motivado, útil y parte imprescindible del proyecto.

- Identificar qué espera de él la empresa y cuáles son sus objetivos.
- Mejorar la imagen que la empresa proyecta hacia el exterior.
- Dar una primera impresión de empresa sólida y cohesionada a los nuevos empleados.
- Facilitar el proceso de integración y adaptación del trabajador mediante una buena organización y una planificación clara.
- Ayudar al nuevo empleado a verse como parte del equipo y aumentar su implicación y vinculación con la empresa desde el primer momento.
- Conocer qué espera el trabajador de la empresa.

El plan de acogida debe ser un documento diseñado y comunicado previamente. Meyers (2021), considera que hay que estructurar correctamente la información y expresarla de manera clara. El contenido debe ser el necesario, ni más ni menos. Por otra parte, no hay que olvidar que hay que implicar al superior directo y a otras personas del equipo; estos deben formar parte del proceso. La autora de referencia propone considerar los siguientes datos de la empresa en el plan de acogida:

- Información general
- Objetivos
- Valores de la empresa
- Datos importantes para el puesto en concreto

## **1.2 Metodología para la mejora del Programa de Acogida para los empleados de nuevo ingreso**

El autor Chiavenato (2007), plantea que la impresión que el nuevo trabajador reciba durante los primeros días, es fundamental para el éxito dentro de la organización. Todo lo que se haga o se deje de hacer en esos primeros días, probablemente es lo que más se notará y recordará, por lo que la orientación que se le dé, hará que su adaptación sea asimilada o no, "La primera impresión es inolvidable". El propio autor destaca cinco aspectos de importancia para el Programa de Acogida:

- 1 Planteamiento del Programa de Acogida. Es necesario que con la debida antelación, se definan las características del programa de inducción o socialización (etapas, duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.
- 2 Selección de compañeros guías. Es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. A este funcionario se le denominará "Compañero guía". Para la selección de este funcionario es importante tener presentes algunas características que serían deseables en las personas que funjan como "compañero guía".

- Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
  - Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización.
  - Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.
  - Identificación con la misión y los objetivos de la organización.
- 3 Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de inducción. Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.
  - 4 Participación del nuevo empleado. Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de externar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.
  - 5 Creación de un ambiente favorable. Es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo. Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es lo más importante, en ese momento, para la persona que lo está recibiendo.

A partir de los postulados propuestos por Chiavenato (2007) la autora Consuegra (2009), propone tres niveles para desarrollar el programa de Acogida. En el primero se desarrolla la orientación sobre la organización y debe referirse a cuestiones de interés para todos los empleados. El segundo nivel está dedicado a la información sobre el departamento al cual va laborar el trabajador y por último se le orienta sobre el puesto de trabajo que va a ocupar. Como hay tres niveles de orientación, la responsabilidad pertinente es compartida por el Departamento de Capital Humano y por el jefe inmediato del nuevo empleado. El Departamento de Capital Humano se ocupa de la iniciación y coordinación de dos de los niveles de orientación, es decir el primero y segundo nivel, con la presencia o no del director general y posteriormente en el segundo y último nivel el trabajador pasaría a ser atendido por su jefe inmediato al que estaría subordinado, en lo que respecta a la orientación sobre el departamento y el puesto, en algunos casos, la orientación sobre el puesto se encomienda a uno de los compañeros del nuevo empleado. Si este sistema funciona bien, la persona elegida para este papel ha de ser seleccionada cuidadosamente y formada de modo adecuado. Este procedimiento queda resumido en la figura 1.1.

Nivel 1. Orientación a la entidad	Nivel 2. Orientación al Departamento	Nivel 3. Orientación al Puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto social</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos de trabajo</li> <li>• Estructura de la entidad</li> <li>• Historia de la organización</li> <li>• Reglamento disciplinario</li> <li>• Convenio Colectivo de trabajo</li> <li>• Planes y resultados económicos</li> <li>• Miembros del Consejo de Dirección</li> <li>• Organizaciones políticas y de masas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de trabajo del Departamento</li> <li>• Planes económicos</li> <li>• Plan de prevención de riesgos</li> <li>• Sistemas de pago</li> <li>• Plan de capacitación</li> <li>• Instalaciones del departamento (Servicios sanitarios, taquillas, bebedero)</li> <li>• Plan de vacaciones</li> <li>• Plan de trabajo</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido de trabajo</li> <li>• Responsabilidades del puesto de trabajo</li> <li>• Instrucción de Seguridad y Salud</li> <li>• Relaciones con otros puestos de trabajo</li> <li>• Normas de limpieza e higiene</li> <li>• Régimen de trabajo y descanso</li> <li>• Tareas adicionales</li> </ul>

*Figura 1.1. Niveles del programa de acogida y sus componentes*

*Fuente: Consuegra (2009)*

En cada uno de los niveles se efectuará una presentación formal del nuevo empleado y un recorrido por las áreas pertinentes. Como se explicó oportunamente el primer nivel lo desarrolla el Departamento de Capital Humanos. A partir del segundo nivel la responsabilidad se comparte entre el Jefe Inmediato y el tutor designado. Consuegra (2009), resalta la importancia de la designación de un tutor que acompañe al trabajador en todo el proceso de inserción en el colectivo laboral. El tutor además de cumplir las tareas que se le asignen en el Programa de Acogida debe estar accesible al trabajador de nuevo ingreso para aclarar cualquier duda que pueda surgir y para colaborar en la solución de cualquier problemática que se pueda presentar y que el trabajador, por su falta de experiencia, no pueda enfrentar. La ya citada autora Consuegra (2009) señala que los tutores deben reunir los siguientes requisitos:

- Experiencia de, al menos, dos años de trabajo en la entidad
- Facilidades para la comunicación
- Autoridad y prestigio en el colectivo de trabajo

### **1.2.1 Carpeta de documentación para la orientación**

Es evidente que cada nuevo empleado reciba una carpeta de documentación que complemente el programa de orientación verbal. Esta información se presentará de forma digital de forma que el nuevo empleado la pueda colocar en un teléfono móvil o un dispositivo similar. La carpeta, que normalmente es preparada por el Departamento de Capital Humano, puede tener un variado contenido. Ha de cuidarse su diseño, no solo para garantizar que se ofrece información esencial,

sino también para evitar excesiva información. Algunos de los documentos que pueden incluirse son los siguientes:

- Organigrama de la empresa y unidades
- Copia del manual de políticas y procedimientos
- Modelo de procedimientos de evaluación de resultados o desempeño
- Contenido de trabajo
- Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
- Sistema de Pago por resultado establecido en la entidad.
- Otros de interés y ayuda para su fácil integración.

Muchas organizaciones exigen a sus empleados que firmen un texto en el que se indica que ha recibido y leído los documentos contenidos en la carpeta. Esta medida se aplica para protegerse contra posibles conflictos si el empleado alega que no conocía algunas de las políticas y procedimientos vigentes. Pero lo demás, es dudoso que la firma de un documento anime realmente a los nuevos empleados a leer la documentación de la carpeta de orientación.

### **1.3 Situación actual de la acogida de los empleados de nuevo ingreso en la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos**

Para conocer la situación actual la acogida de los empleados de nuevo ingreso en la UEB Mercados se les realizó una entrevista (Anexo 1.1) a los 20 trabajadores que causaron alta en la UEB en el presente año. Como complemento se realizó una entrevista no estructurada a los directivos de la UEB. Los principales problemas que plantearon las fuentes consultadas se relacionan a continuación:

- No se recibe nada similar a la carpeta de documentos que se describió en el epígrafe anterior, por tanto no tiene forma de consultar las dudas que puedan surgir durante el desempeño de sus funciones.
- Fueron ubicados directamente en sus puestos de trabajo y por medio de las mismas relaciones laborales conocieron a sus compañeros de trabajo y las restantes áreas de la entidad
- Lo que aprendieron de la organización fue a través de las comunicaciones informales, es decir, por medio de sus compañeros los cuales no son los más idóneos para esta actividad, ya que pueden llegar a suministrar información errónea.
- No se les asignó un tutor para acompañar su proceso de inserción en el colectivo.
- El primer día, y en poco tiempo, le suministraron gran cantidad de información y le dieron a firmar varios documentos.
- En los primeros tiempos de labor se sintieron desorientados y apartados del colectivo.

A modo de resumen se puede afirmar que la acogida a los nuevos empleados en la entidad objeto de estudio se limita a la realización de la instrucción inicial general de SSMAT, la instrucción específica del puesto de trabajo y una presentación informal al colectivo de trabajo.

### **Conclusiones del capítulo**

- 1 El análisis desarrollado acerca de la GCH demuestra que este es un sistema amplio e integrador que contribuye al logro de los objetivos de las organizaciones a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y del incremento de la productividad del trabajo.
- 2 La GCH, dentro del elemento de integración incluye la acogida, como un programa que está diseñado para disminuir los problemas en el proceso de integración y adaptación del nuevo trabajador a la empresa.
- 3 Los niveles que conforman el Programa de Acogida permiten que el nuevo empleado obtenga de forma organizada y oficial toda la información que requiere para su desempeño laboral.

## **CAPÍTULO II. MEJORA DEL PROGRAMA DE ACOGIDA PARA LOS EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO DE LA UEB MERCADOS**

El presente capítulo parte de una caracterización de la Empresa Acopio Cienfuegos, con énfasis en la UEB Mercados. En un segundo momento se proponen mejoras concretas al Programa de Acogida de la entidad objeto de estudio. Estas mejoras se estructuran sobre la base de los tres niveles propuestos por Consuegra (2009), citado por Chiavenato (2007). Como aspecto novedoso se realizan propuestas para integrar las TICs al Programa de Acogida. Con esto se pretende motivar a los trabajadores de nuevo ingreso y facilitar su acceso a la información necesaria.

### **2.1 Caracterización de la UEB Mercados como parte de la Empresa Acopio Cienfuegos**

La UEB Mercados rige su funcionamiento por el Objeto Social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación para la Empresa de Acopio Cienfuegos, el cual autoriza a comercializar productos agrícolas, ganado menor y carbón vegetal. La Resolución 169/2020 del Director General de la Empresa de Acopio de Cienfuegos autoriza las actividades secundarias siguientes:

- Comercializar productos agropecuarios elaborados, procesados o conservados, tanto producidos por minindustrias como adquiridos.
- Prestar servicios de transportación de carga a terceros.
- Comercializar envases para el mercadeo de productos agropecuarios, tanto producidos como adquiridos.
- Conformación y consolidación de combos, paqueterías o mixturados de mercancías.
- Beneficio de productos agropecuarios y conformación de mercancías de cuarta gama (lavados, troceados y empacados).
- Vender productos reciclables, ociosos y de lento movimiento.
- Comercializar desechos agrícolas, pienso criollo, humus y materia orgánica.
- Prestar servicios de medición y pesaje.
- Prestar servicios de almacenaje.
- Prestar servicios de parqueo.
- Prestar servicios de alquiler y arrendamiento de áreas y locales.
- Venta, comercialización y asistencia logística y de suministro para la producción a productores individuales.
- Vender productos alimenticios y no alimenticios, a los trabajadores.
- Prestar servicios de entregas a domicilio.
- Realizar ventas *online*.

La dirección de la UEB radica en avenida 64 número 5902 entre 59 y 61 en la ciudad de Cienfuegos y la integran los siguientes Mercados Agropecuarios (MAE):

- MAE Villuendas
- MAE La Calzada
- MAE Buenavista
- MAE Pueblo Griffó
- MAE Tulipán
- MAE Punta Gorda
- MAE VII Congreso
- MAE Junco Sur

Mucho de los cambios que se plantea actualmente la Empresa Acopio Cienfuegos para integrarse al nuevo Modelo de Gestión Empresarial tiene incidencia en la UEB Mercados, tal es el caso de:

- Nuevas formas de administración de locales, donde se incorporan dos nuevas modalidades en la administración: los mercados agropecuarios y arrendamiento a formas de gestión no estatal.
- La introducción de tecnologías para cierre de ciclos productivos con envases y empacados que permite ofertar productos de alta gama y de exportación.
- Comercio electrónico a través de canal *online* para mercados mayoristas y minoristas.

Tradicionalmente la UEB Mercados ha tenido un desempeño económico favorable. En el Anexo 2.1 se muestran los principales indicadores económicos hasta el cierre de noviembre de 2023. Para cumplir con su en cargo social la UEB de Mercados cuenta con una plantilla aprobada de 75 plazas, de las cuales sólo están ocupadas 58. En las tablas 2.1 y 2.2 se muestra la composición de la fuerza de trabajo.

*Tabla 2.1. Composición de la fuerza de trabajo*

Cargo	Cantidad de trabajadores	Sexo	
		F	M
Director UEB	1	1	
Especialista en Gestión Económica	1	1	
Técnico A en Gestión Económica	10	10	
Técnico en Gestión Comercial	8	3	5
Especialista en GCH	2	2	
Especialista en Gestión Comercial	1		1
Asesor Jurídico	1		1
Especialista en Fiscalización	1		1
Dependiente estibador	22	12	10
Operario	10	1	9
Sereno	10	1	9
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>32</b>	<b>35</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 2.2. Composición de la fuerza de trabajo

Entidad	Categoría ocupacional				Total	De ellos mujeres
	Cuadros	Técnicos	Servicios	Operarios		
UEB	1	9		1	11	9
MAE La Calzada		2	6	3	11	3
MAE Pueblo Griffo		2	5	1	8	2
MAE Punta Gorda		2	2	1	5	2
MAE Junco Sur		2	4	1	7	4
MAE Villuendas			4		4	2
MAE Tulipán		2	4		6	3
MAE Buena Vista		2	4	1	7	1
MAE VII Congreso		3	4	2	9	5
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>67</b>	<b>32</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Descripción del Programa de Acogida mejorado

A continuación se describen las acciones que formaran parte del Programa de Acogida mejorado para la UEB Mercados, de acuerdo a los tres niveles propuestos por Consuegra (2009) a partir de Chiavenato (2007). Sobre la base del criterio expresado, en las entrevistas, por varios trabajadores de nuevo ingreso; de que en poco tiempo le suministraron gran cantidad de información, se decidió dosificar las actividades en al menos cuatro días. Con esta decisión se pretende que los trabajadores puedan asimilar la mayor cantidad de información posible y mantener una retroalimentación constante. El desarrollo de los tres niveles no tiene que ser simultáneo, por tanto en una misma jornada se incluyeron actividades de diferentes niveles. Estas actividades se intercalan con las labores que debe comenzar a desarrollar el trabajador desde el momento de su contratación.

### 2.2.1 Orientación a la entidad (Nivel 1)

El desarrollo de esta etapa es responsabilidad del Especialista en Capital Humano y de ser posible contará con la presencia del Director de la UEB. Un momento importante dentro de esta etapa es cuando se instruye al trabajador sobre el reglamento disciplinario y cuando es presentado a los principales dirigentes de la entidad. Además de la información verbal durante esta etapa el trabajador puede acceder a la carpeta creada al efecto y que contiene toda la información presentada hasta el momento. La carpeta está en todas las PC existentes en la dirección de la UEB. Las actividades previstas para este nivel se desarrollarán según se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Nivel 1. Orientación a la entidad

No	Actividad	Responsable	Fecha
1	Características generales de la Empresa Acopio Cienfuegos (Puede empelarse la información que contiene el epígrafe 2.1)	Especialista de Capital Humano o Director de la UEB	Primer día
2	Características generales de la UEB Mercados (Ídem al anterior)	Especialista de Capital Humano o Director de la UEB	Primer día
3	Historia y tradiciones de la entidad	Especialista de Capital Humano	Primer día
4	Objeto social, misión y visión de la entidad	Especialista de Capital Humano o Director de la UEB	Primer día
5	Principales o servicios que brindan	Especialista de Capital Humano o Director de la UEB	Primer día
6	Sistema de pago y estimulación por el que paga el salario	Especialista de Capital Humano	Primer día
7	Capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción	Especialista de Capital Humano	Tercer día
8	Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño	Especialista de Capital Humano o Jefe inmediato	Segundo día
9	Reglamento Disciplinario Interno	Especialista de Capital Humano	Primer día
10	Convenio Colectivo de Trabajo	Especialista de Capital Humano o Jefe inmediato	Tercer día
11	Presentación de los dirigentes administrativos y de las organizaciones políticas y de masas	Especialista de Capital Humano o Director de la UEB	Primer día

Fuente: *Elaboración propia*

Al concluir el desarrollo de las actividades correspondientes a este nivel se debe evaluar el nivel de conocimientos adquirido por el trabajador. Para ellos se realizará un intercambio con el trabajador en el que se le formularan preguntas sobre los temas abordados. Esta responsabilidad cae en el Especialista en Capital Humano. En caso de que se detecte alguna carencia se profundizará en el tema en cuestión.

### 2.2.2 Orientación al Departamento (Nivel 2)

Este nivel, por las características de la UEB, se desarrolla fundamentalmente en los Mercados, por tanto ganan relevancia el Jefe inmediato y sobre todo el trabajador que se designe como tutor.

Tabla 2.3. Nivel 2. Orientación al Departamento

No	Actividad	Responsable	Fecha
1	Presentación a los trabajadores del Departamento	Jefe inmediato y tutor	Segundo día
2	Objetivos de trabajo y planes económicos	Jefe inmediato	Segundo día
3	Organización y estructura	Jefe inmediato	Segundo día
4	Plan de prevención de riesgos	Jefe inmediato	Tercer día
5	Relación de sus funciones con las de otros departamentos.	Jefe inmediato y tutor	Tercer día
6	Servicios sanitarios, taquillas y demás áreas de servicio	Tutor	Segundo día
7	Botiquín de primeros auxilios	Tutor	Segundo día
8	Alarmas de incendio y localización de extintores	Tutor	Segundo día
9	Almacén de suministros y departamento de mantenimiento	Tutor	Tercer día
10	Entradas y salidas aprobadas	Tutor	Segundo día

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el nivel anterior, una vez desarrolladas todas actividades previstas, se debe evaluar el nivel de conocimientos adquirido por el trabajador. Esto se realizará mediante un intercambio en el que se le formularan preguntas sobre los temas abordados. En esta ocasión el responsable de la evaluación será el Jefe Inmediato. En caso de que se detecte alguna carencia se profundizará en el tema en cuestión.

### 2.2.3 Orientación al Puesto de trabajo (Nivel 3)

Este nivel es que mayor volumen de información aporta al trabajador y por tanto es el de mayor duración. Si así lo requiere la complejidad del cargo y las características del trabajador esta etapa puede extenderse más de lo planificado.

Tabla 2.3. Nivel 3. Orientación al Puesto de Trabajo

No	Actividad	Responsable	Fecha
1	Contenido de trabajo	Jefe inmediato y tutor	Del segundo al quinto día
2	Responsabilidades del puesto de trabajo	Jefe inmediato y tutor	Del segundo al quinto día
3	Instrucción de Seguridad y Salud	Jefe inmediato y Especialista en Capital Humano	Segundo día
4	Relaciones con otros puestos de trabajo	Jefe inmediato y tutor	Tercer día
5	Normas de limpieza e higiene	Jefe inmediato y tutor	Segundo día
6	Régimen de trabajo y descanso	Jefe inmediato y tutor	Segundo día
7	Tareas adicionales	Jefe inmediato y tutor	Tercer día

8	Registros e informes obligatorios	Jefe inmediato	Tercer día
9	Entrenamiento en equipos o herramientas a emplear	Jefe inmediato y tutor	Tercer día

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede apreciar en la tabla 2.3, el tutor tiene el protagonismo en este nivel. El tutor debe hacer uso de todas sus habilidades comunicativas para transferir toda la información requerida y sobre todo para motivar al trabajador de nuevo ingreso y lograr su comprometimiento con los objetivos de la entidad. Una vez cumplidas todas las actividades previstas también se efectuará la retroalimentación con características similares a la de los niveles anteriores.

### **2.3 Carpeta de documentación para la orientación**

Resulta evidente la necesidad de facilitar cada nuevo empleado una carpeta de documentos que complemente el programa de orientación verbal. Esta carpeta puede tener un variado contenido, se debe cuidar su diseño, no solo para garantizar que se ofrezca información esencial, sino también para evitar excesiva información.

Esta carpeta le servirá de ayuda durante y posterior a la acogida, como un material de consulta sobre informaciones claves de la organización y especialmente de su puesto de trabajo. Los documentos que se incluyen, según la propuesta de esta investigación son los siguientes:

- Instrucción de seguridad y salud
- Perfil de su puesto de trabajo
- Régimen de trabajo y descanso
- Modelo de evaluación del desempeño
- Sistema de pago por resultado establecido en la entidad
- Resumen del reglamento disciplinario

Esta información estará disponible en todas la PC de la UEB y también se brindará a los trabajadores la posibilidad de copiarla en sus dispositivos móviles para facilitar su consulta y actualización.

El departamento de Capital Humano debe realizar un seguimiento sistemático del desarrollo del Programa de Acogida y transcurrido un año debe realizar una evaluación del programa, a fin de determinar si responde a las necesidades de la empresa y de los nuevos empleados y proponer posibles mejoras.

### **Conclusiones del capítulo**

1. La dispersión por toda la ciudad de los Mercados que integran la UEB complejizan el desarrollo del Programa de Acogida, por tanto se requiere de una adecuada planificación.

2. La UEB de Mercados enfrenta una difícil situación con el completamiento de su platilla, por tanto tiene que buscar estrategias para atraer y fidelizar fuerza de trabajo.
3. La nueva versión del Programa de acogida quedó estructurada en tres niveles con 30 actividades a desarrollar en un plazo de cinco días.

## **CONCLUSIONES**

1. La empresa Acopio Cienfuegos y en especial la UEB Mercados cumple un importante encargo social, por tanto requiere de una fuerza de trabajo competente y altamente motivada.
2. La acogida de los empleados de nuevo ingreso en la UEB Mercados de la Empresa Acopio Cienfuegos no cumple con los estándares requeridos por GCH en la actualidad y no proporciona las herramientas necesarias a los nuevos empleados para integrarse al colectivo laboral.
3. Las acciones de mejora propuestas al Programa de Acogida de la entidad objeto de estudio permiten desarrollar las tareas previstas de manera coherente y organizada, lo que facilita la inserción de los nuevos trabajadores en el colectivo laboral.

## **RECOMENDACIONES**

1. Generalizar los resultados de este trabajo en el resto de las Unidades Empresariales de Base de la empresa Acopio Cienfuegos.
2. Capacitar a los responsables de desarrollar las actividades incluidas en el nuevo Programa de Acogida.
3. A partir de los resultados de las evaluaciones periódicas previstas actualizar el Programa elaborado, al menos cada seis meses.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cabrera Domínguez, D. (2017). *Plan de acogida en una empresa comercial*. (Tesis de grado). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Consuegra Galván, A. (2009). *Diseño de un Programa de Acogida a los empleados de nuevo ingreso en la Lavandería Unicornio*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos).
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización (ONN). (2007). *NC 3000: 2007. Sistema integrado de capital humano. Vocabulario*. Oficina Nacional de Normalización (ONN).
- Cuba. Consejo de Estado. (2014). *Ley 116 Código de Trabajo. Gaceta Oficial de la República de Cuba*,.GO 29 Extraordinaria. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Cuba. Consejo de Ministros (2014). *Reglamento del Código de Trabajo. Gaceta Oficial de la República de Cuba*. GO 29 Extraordinaria. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2018). *NC ISO 30 400: Gestión del Recurso Humano*. (ONN).
- Gómez, J. (2017). *Claves para una adaptación exitosa a la empresa y al puesto de trabajo. Claves para una adaptación exitosa a la empresa y al puesto de trabajo*. CEREM. <https://www.cerem.es/blog/claves-para-una-adaptacion-exitosa-a-la-empresa-y-al-puesto-de-trabajo>
- Hernández Lara, J C. (2021). *Todo sobre la Normas ISO 30 400: Gestión del Recurso Humano*. <https://es.linkedin.com/pulse/todo-sobre-la-normas-iso-30400-gesti%C3%B3n-del-recurso-hern%C3%A1ndez-lara>
- Meyers, C. (2021). *El plan de acogida de los nuevos empleados de una empresa*. [www.personio.es/glosario/plan-de-acogida/](http://www.personio.es/glosario/plan-de-acogida/)
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). *NC-ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario*. (ONN). La Habana. Cuba.
- Sánchez Cebrián, M. (2020). *El plan de acogida y los nuevos empleados*. Revisión bibliográfica. (Tesis de grado). Universidad Miguel Hernández.
- Suárez Caimary, I; Bermejo Salmón, M; Valle Pérez, F. (2020). *La gestión integrada del Capital Humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual*. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Universidad de Oriente.
- Varela Fernández, N. (2023) *Cómo elaborar un plan de acogida para nuevos empleados*. <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-acogida-para-nuevos-empleados/>

### **Anexo 1.1. Entrevista a los trabajadores de nuevo ingreso**

Estimado trabajador, actualmente la UEB de Mercados, perteneciente a la Empresa Acopio Cienfuegos, trabaja en función de mejorar el tratamiento a los trabajadores de nuevo ingreso, por eso solicitamos de usted que responda las siguientes interrogantes.

1. En el momento de su contratación qué información recibió por parte de nuestra entidad.
2. ¿Quién le proporcionó la información que recibió?
3. ¿Considera suficiente la información recibida?
4. ¿Recibió algún tipo de documento de consulta?
5. ¿Se designó a algún trabajador para que lo apadrinara?
6. ¿Fue usted presentado al colectivo de trabajadores?
7. ¿Se sintió usted atendido en su primera etapa como trabajador de nuestra entidad?

**Anexo 2.1. Resultados económicos de la UEB Mercados**

	<b>UEB MERCADOS</b>					
	<b>ACUMULADO HASTA NOVIEMBRE 2023</b>					
	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Total de Gasto</b>	1090.734	5034.4	461.6	13493.071	44460.0	329.5
<b>Total de Ingreso</b>	1112.410	5112.5	459.6	14052.880	47007.3	334.5
Venta mayorista		407.2			3476.3	
Venta minorista	1182.90	4836.5	408.9	15561.20	43644.8	280.5
Costo Venta	875.34	4364.5	498.6	11515.28	38639.5	335.5
Gasto Material	34.200	67.5	197.2	199.5	728.4	365.1
Otros Gastos Monetarios	28.20	90.3	320.2	261.30	849.9	325.2
Otros Ingresos	47.8	158.6	331.8	47.80	1505.9	3150.4
Fondo Salario	117.950	389.10	329.9	1297.46	2314.20	178.4
Promedio Trabajadores	36	59	163.9	36	49	136.1
Salario Medio	3276.39	6594.92	201.286	3276.41	4293.51	131.04
Utilidad	21.68	78.1	360.214	559.81	2547.3	455.02

*Fuente: Elaboración propia, a partir del Balance Económico*