

Universidad de la Habana
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

“Procedimiento para el desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio de tres organizaciones del Ministerio de la Agricultura.”

Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Dirección

Autora: Ing. Margarita Luisa Denis González.

Tutora. MSc. Mayra Asanza Cabrera
Cotutora: MSc. Vivian Isabel Antúnez Saiz

Marzo 2013

A la memoria de Mayra Asanza

Agradecimientos:

*A mi madre , mis hijos y mi esposo , mis tíos y mi prima
por tanto apoyo, siempre que los necesito .*

A Vivian que a pesar de su juventud me hizo crecer.

*A todas las personas lindas que de una forma u otra me han ayudado , A mis
profesores, a mis compañeros ,*

*A las empresas objeto de estudio por permitirme desarrollar la investigación y
ayudarme en todo lo que necesité.*

A mis pasados compañeros y a los actuales por tanto apoyo y ayuda.

*A los profesores que siempre fueron brillantes en especial a nuestro coordinador
Rafael Díaz y la profesora Martha Ferrer.*

A mis amigos por estar siempre cerca de mi corazón.

A Elizabeth Saiz y Antúnez por su empuje.

Muchas Gracias

Educación 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”.

José Martí

Resumen

Un alto número de empresas pertenecientes al sector agropecuario manifiestan preocupación por la inestabilidad laboral de los adiestrados de nivel medio que ingresan cada año. En la actualidad no existe en el sector un procedimiento que apoye la gestión del desarrollo de carrera para lograr la permanencia, motivación y desarrollo de los jóvenes que comienzan su vida laboral.

El procedimiento propuesto tiene como objetivo sistematizar los elementos que facilitan los procesos de desarrollo de carrera de los adiestrados del sector agropecuario. Además puede influir por sus interrelaciones al desarrollo de otros subsistemas, componentes del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. La base fundamental del diseño del procedimiento lo constituye la gestión por competencias. Sobre esta base se definen los perfiles de competencias y los mapas de desarrollo a partir de la identificación de las competencias organizacionales, de proceso y del cargo, lo que permite una propuesta personalizada de desarrollo de carrera.

Esta investigación se desarrolla con la aplicación de instrumentos tales como: observación directa, entrevistas, encuestas, tormentas de ideas a partir de talleres a directivos, especialistas y adiestrados de las organizaciones objeto de estudio.

La aplicación de estos instrumentos ofreció una caracterización de la situación actual y las insuficiencias que tiene el proceso de inserción y desarrollo de los recién graduados de las empresas objeto de estudio.

La propuesta de procedimiento permite el desarrollo de competencias laborales y la introducción paulatina de la gestión por competencias como práctica cotidiana en la Gestión del Recursos Humanos en función del desarrollo de carrera de sus miembros.

INDICE:

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO No. I: " Dimensiones y variables que influyen en la gestión del proceso de desarrollo de carrera.".....	5
I.1. Cultura organizacional y valores..	5
I.2. La motivación, su influencia en el comportamiento humano.....	7
I.2.1- Conducta motivada.....	8
I.3. Gestión por competencias, un reto de las organizaciones agrícolas.....	10
I.4- Desarrollo de carrera.....	10
I.5- El cambio: una realidad de las organizaciones y de las personas.....	13
I.6 - Análisis del marco legal y normativo referido a la gestión del capital humano. Resolución No 9/2007	15
I.7- La Norma Cubana (NC) 3000. Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.	17
I.8- Análisis de metodologías de desarrollo de carrera.....	19
I.9- Herramientas y Técnicas a utilizar en la investigación.	22
Conclusiones Parciales del Capítulo I.....	23
CAPÍTULO II. " Caracterización de las organizaciones y el comportamiento de la fluctuación laboral de sus adiestrados de nivel medio. ".....	24
II.1- Caracterización de la Empresa de Acopio y beneficio del Tabaco (ABT) Lázaro Peña.....	24
II.2- Caracterización de las Empresa de Tabaco Torcido La Habana.....	27
II.3- Caracterización de la Empresa Agropecuaria Güira de Melena.....	30
II.4 -Análisis de las categorías rectoras de las empresas objeto de estudio.....	33
II.5 -Análisis de los objetivos declarados por las empresas objeto de estudio.....	33

II.6-Comportamiento de los indicadores más sobresalientes en la actividad de Capital Humano en las empresas objeto de estudio.....	35
II.7-Comportamiento de la fluctuación de los adiestrados en otras empresas del sector.....	39
II.8- Aplicación de encuestas y entrevistas a los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento de las empresas objeto de estudio.....	40
II.9- Resultado de las entrevistas realizadas a los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento.....	42
II.10- Análisis de la aplicación de encuestas a los directivos de las empresas objeto de estudio.....	43
Conclusiones Parciales del Capítulo II.....	44
 Capítulo III. Propuesta de Procedimiento para el desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio de las organizaciones objeto de estudio.....	45
III.1- Procedimiento Propuesto.....	46
III.1.1 Ceremonia de acogida.....	48
III.1.2 Premisas para la aplicación del procedimiento.....	49
III.1.3 Procedimiento. Descripción de sus etapas y actores.....	49
III.1.4 Instructivas para la etapa de presentación y orientación inicial.....	67
III.1.5. Instructivas para el cumplimiento de los requisitos que establece la Norma Cubana 3000:2007.....	68
Conclusiones Finales.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71
Anexos.....	76

INTRODUCCIÓN

En múltiples ocasiones los medios de comunicación se han referido a la no incorporación y permanencia de los adiestrados en las empresas donde deben llevar a cabo su adiestramiento, situación de la que no está exento el Ministerio de la Agricultura, el cual no resulta ser un sector atractivo, entre otras razones por el hecho de que las labores que se ejecutan en sus empresas exigen grandes esfuerzos físicos y un alto nivel de consagración. No existe correspondencia entre lo anterior y los niveles de remuneración y estimulación, a parte de la existencia de limitaciones para la capacitación, malas condiciones de trabajo, carencia de materiales que limitan los potenciales productivos del suelo, los animales y el hombre.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se trazaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno, en particular en el punto VII referido a la Política Agroindustrial, en los lineamientos del 200 al 2009, se dedica especial atención a la reposición de la fuerza laboral del sector, proponiéndose medidas para estimular la incorporación, permanencia y estabilidad de nuevos trabajadores y su asentamiento familiar definitivo, así como la entrega de tierra en usufructo a jóvenes, como una vía más de empleo.¹

El Ministerio de la Agricultura tiene entre sus objetivos generales, desarrollar un sistema integral de capacitación, en correspondencia con los cambios estructurales que se están llevando a cabo en el país, dirigido a la formación y recalificación en materia de Agronomía, Veterinaria, Tecnología Industrial y de Alimentos, Economía, Administración y Dirección, incluyéndose los aspectos relacionados con la gestión cooperativa y ambiental.

A tales efectos se destinan cuantiosos recursos a la formación de profesionales de nivel medio que una vez graduados se incorporan a realizar el adiestramiento laboral en las

¹ Lineamiento 200-209 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VII Política Agroindustrial. Referidos a: La especial atención a la reposición de la fuerza laboral del sector, adoptando medidas que estimulen su permanencia y la incorporación de nuevos trabajadores. Desarrollo de un sistema integral de capacitación dirigido a la formación y recalificación de jefes y trabajadores en materia de Agronomía, Veterinaria, Economía Administración y dirección dentro de los que se incluyan los aspectos relacionados con la gestión cooperativa y ambiental.

organizaciones pertenecientes al Ministerio, ocupando puestos afines a su perfil. Concluida esta etapa, pueden o no continuar en las organizaciones en dependencia de las necesidades de fuerza de trabajo que existan. Mientras que su formación como profesionales responde a la demanda realizada, por lo que si una vez adiestrados las abandonan, los recursos invertidos, unidos a los conocimientos y experiencias adquiridos durante la etapa de adiestramiento se están perdiendo. De manera tal que las necesidades de capital humano eficaz y eficiente, que contribuya al logro de la seguridad alimentaria no se garantiza, por lo que se hace necesario buscar vías que motiven y retengan a esta fuerza de trabajo calificada.

La investigación se desarrolla en tres empresas pertenecientes al Ministerio de la Agricultura situadas en la provincia Artemisa, de ellas dos son tabacaleras, la de Acopio y Beneficio del Tabaco (ABT) Lázaro Peña y Tabaco Torcido Habana y se encuentran en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2002. La tercera, la Empresa Agropecuaria Güira de Melena, se dedica a la producción, acopio y comercialización de viandas, hortalizas y granos, encontrándose en la fase de diagnóstico de este proceso y se considera entre las empresas más productoras del país.

Estas empresas gozan de prestigio y una buena trayectoria productiva en el sector. Las dos primeras tienen la mayoría de sus procesos certificados por las normas ISO y logran altos resultados productivos, al igual que la tercera, con un perfil diferente y mayor diversidad de productos.

En las tres empresas estudiadas de forma general los trabajadores reciben estimulación, ropa y calzado anualmente, disfrutan de merienda y almuerzo en comedores agradables, con calidad en la elaboración y el servicio, las oficinas son espaciosas, sin hacinamiento, con iluminación y ventilación adecuada, provistas de equipos informáticos y materiales de oficina necesarios para el desarrollo de su labor. De forma general, son sitios agradables que atraen a los trabajadores.

En las organizaciones objeto de estudio la fluctuación de adiestrados no alcanza niveles alarmantes como en otras del sector. De ahí que fueron tomadas como referencia para el estudio. El **problema científico** que da origen a esta investigación es:

Fluctuación laboral de los adolescentes de nivel medio que se incorporan a las

entidades objeto de estudio para su período de adiestramiento.

Un estudio de desarrollo de carrera para los adiestrados de nivel medio pudiera determinar los elementos básicos a considerar en esta etapa, de manera tal que se garantice el nivel de conocimientos, experiencia y motivación necesarios para lograr su permanencia e interés en su desarrollo futuro en el puesto de trabajo que le sea asignado.

Es por esta razón que el **Objetivo General** de la investigación es:

Elaborar una propuesta de procedimiento que facilite el desarrollo de carrera de los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento en las organizaciones objeto de estudio.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo se definen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Establecer los antecedentes teóricos y conceptuales de las variables objeto de investigación. (valores, Cultura, motivación, gestión por competencias, desarrollo de carrera y cambio).
2. Caracterizar las organizaciones objeto de estudio y el comportamiento de la fluctuación laboral de los adiestrados de nivel medio.
3. Desarrollar el contenido de una propuesta de procedimiento para encauzar la dirección del desarrollo de carrera en las organizaciones objeto de estudio.

De ahí que **la idea** que guía a esta investigación lo constituya:

“La elaboración de una propuesta de procedimiento para facilitar la gestión del desarrollo de carrera en las organizaciones objeto de estudio puede coadyuvar a la permanencia de los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento”.

La investigación se sustenta en el uso de técnicas y herramientas tales como: revisión documental, observación directa, aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a directivos, trabajadores y adiestrados de las organizaciones objeto de estudio, las que se complementan con tormentas de ideas en talleres con los subdirectores de capital

humano de las empresas correspondientes a la provincia de Mayabeque, para corroborar el nivel de ocurrencia del problema de investigación en las empresas del sector en esta provincia.

El trabajo se encuentra estructurado en 3 capítulos donde se les da cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación. En el primer capítulo se establece el marco conceptual de las variables como: valores, cultura, motivación, gestión por competencias, desarrollo de carrera y cambio que tienen influencia en la Gestión del Recurso Humano. Se exponen las tendencias actuales que recoge la bibliografía consultada sobre el tema y se abordan las técnicas y métodos que se emplean en el desarrollo de la investigación. En el segundo se caracterizan las empresas, el problema objeto de estudio y las conclusiones del capítulo y en el tercero se fundamenta la propuesta de procedimiento para la gestión del desarrollo de carrera y las conclusiones finales de la investigación.

Capítulo I- Dimensiones y variables que influyen en la gestión del proceso de desarrollo de carrera.

El capítulo tiene como objetivo desarrollar la base teórica conceptual acerca de los valores, cultura, motivación, gestión por competencias, desarrollo de carrera y cambio, elementos clave de influencia sobre la conducta de los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento en su trayectoria de la vida estudiantil a la laboral. Además se analiza el marco legal-regulatorio que rige el período de adiestramiento laboral y la normativa del Sistema Integrado de Capital Humano.

I.1- Cultura organizacional y valores.

El presente capítulo muestra la fundamentación teórica sobre las variables que pueden influir en la fluctuación de los adiestrados de nivel medio en las empresas objeto de estudio, además del análisis de diferentes metodologías de desarrollo de carrera propuestas para organizaciones pertenecientes a otros sectores cubanos.

“La cultura es la conducta convencional de la sociedad e influye en todas sus acciones.”
(Davis, 1985)

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

También se estima como: “El pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado”. (Carballal del Río, 2006)

“Es importante la cultura en una organización porque facilita o dificulta el cambio, orienta a las personas, les da identidad, integra o fracciona a los miembros y refuerza o minimiza valores”. (Mead, 2000)

Las definiciones aportadas por diferentes autores de cultura organizacional comparten elementos comunes, subrayan el sistema de significados compartidos, patrones, valores y símbolos que han evolucionado a lo largo del tiempo y su efecto sobre el comportamiento de los miembros de las organizaciones. Las organizaciones de éxito

tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a las personas por desempeñar roles y cumplir metas. Los valores dominantes son aceptados, sostenidos con firmeza y ampliamente compartidos por lo que el comportamiento consistente de sus miembros se incrementa.

La cultura es un sello que distingue a las organizaciones unas de otras; constituye un soporte para la estrategia de la organización. Son los directivos quienes más influyen en la cultura, tanto positiva como negativamente, se aprecia cuando se observa a sus miembros trabajar unidos por lograr metas y objetivos desplegando todas sus energías, de ahí que resulta muy útil su estudio ya que cuanto más se comprenda se convertirá en una herramienta para atraer a las organizaciones a las nuevas personas que las integren, los que traen su propia cultura y valores ya sea del hogar o de las instituciones por las que han transitado, por ello, la importancia de realizar un trabajo mancomunado para lograr que se inserten a la cultura y hagan suyos los valores de la organización.

Shein considera que: “La cultura es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estas presunciones deben ejercer la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la empresa como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Shein, 1986)

Para Robbins, los valores son importantes en el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones. (Robbins, 1993).

De acuerdo con Argyris, “Los valores son una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”. (Argyris, 1978)

Según Gung Ho (1998) “los valores son los verdaderos jefes, ellos guían todos los planes, las acciones y las decisiones, las metas son para el futuro, los valores para ahora, las metas están establecidas, los valores son los que viven, las metas cambian, los valores son las rocas sobre las que podemos construir, el trabajo de un líder, es asegurarse que los valores deben respetarse todo el tiempo dentro de la organización.”

El profesor Díaz Llorca, (2001) define que: Los valores son una realidad humanizada que le da significación positiva al hombre”. En las organizaciones son las fuerzas impulsoras del modo como hacemos nuestro trabajo. Su existencia es objetiva y abre la posibilidad que el ser humano más allá de saciarse materialmente goce satisfacciones espirituales. Alegría, amor y otros sentimientos positivos. Su valoración será la capacidad que permite aceptar subjetivamente ese valor. Su valoración será la capacidad que permite aceptar subjetivamente ese valor.

La formación de valores no es sólo responsabilidad de los que tienen la autoridad que les otorga un cargo, sino de aquellos que tienen la autoridad real que le reconocen los subordinados y colaboradores, y a estos les corresponde la tarea de conducir a los nuevos individuos que se integran a la organización, para su inserción a la cultura organizacional.

Cuba vive hoy momentos de actualización de su modelo económico y para ello precisa de trabajadores preparados, el desarrollo de carrera en los adiestrados permite desarrollar sentimientos de fidelidad hacia las organizaciones en las que realizaron el adiestramiento, satisfacer necesidades de autorrealización, coordinar las estrategias de la organización con las de las personas, contar con fuerza joven preparada y le permite a los adiestrados desempeñar puestos de trabajo que les sean agradables.

El análisis referido a la cultura, los valores y las ventajas que brinda el desarrollo de carrera en adiestrados, permite concluir que los valores y la cultura establecen las bases para comprender las actitudes y motivaciones que mueven a los hombres en cada acción que se proponen realizar.

I.2- La motivación, su influencia en el comportamiento humano.

Partiendo del concepto etimológico de la palabra motivo se define como: “Un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad”. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas.

El campo de la motivación abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar. Así, pueden señalarse móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, hasta los más complicados y complejos. “Es, pues, lo que nos impulsa a la acción,

a la actividad.” (Keith, 1985)

La motivación es definida por Robbins como “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.”(Robbins, 1993)

También la motivación es definida como: "Un término que designa los determinantes de:

- La decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una determinada tarea. (dirección)
- La decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo. (amplitud)
- La decisión de persistir en el desarrollo de ese esfuerzo durante un determinado período de tiempo. (Persistencia)”. (García, 1997)

Otros autores estiman que es: “El resultado de la interacción del individuo con la situación” (Núñez de Villavicencio, 2001)

Los autores estudiados coinciden en identificar a la motivación como un motor impulsor de las acciones del ser humano y precisamente la adolescencia, es una etapa en la cual los adolescentes tienen ilusiones, sueños y energía y ambiciones, aprovechar esta etapa y el marco que brindan las organizaciones para poner en práctica un desarrollo de carrera dotará a las organizaciones de una herramienta motivadora para la su permanencia y desarrollo junto a ellas.

I.2.1- Conducta motivada. La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas, no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino, por lo que desean, las necesidades de una persona ejercen un control determinante. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta.

Las primeras teorías surgidas acerca de la motivación en la pasada década de 1950 recibieron fuertes críticas; pero fueron las primeras explicaciones dadas acerca de la motivación de los trabajadores, entre ellas se cita: la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene. Para la presente investigación se toma como base la teoría formulada por Abraham Maslow

Teoría de la jerarquía de las necesidades. Abraham Maslow

Presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco

necesidades.

- Fisiológicas: incluye la alimentación, el descanso, la respiración, beber agua, alimentarse, el sexo.
- De seguridad: Incluye la seguridad física, de empleo, de recurso, moral, familiar, de salud, de propiedad privada.
- De afiliación: Incluye lo relacionado con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de: Asociación, Participación y Aceptación.
- De reconocimiento: incluye confianza, respeto, éxito y autorreconocimiento.
- De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción, la creatividad, espontaneidad y falta de prejuicios.

Las críticas realizadas a la teoría de la motivación de Maslow convergen todas en el ser humano y en sus necesidades, que actúan como motor impulsor para alcanzar metas individuales y organizacionales; lo que permite afirmar que cuanto más satisfechos se sientan las personas con la naturaleza de su trabajo, en las relaciones que establezcan con sus compañeros, con el trato que reciban de sus superiores, con las metas personales que logren alcanzar más motivados se sentirán en la organización y la identificarán como la vía para lograr su autorrealización .

Por otra parte aluden que la autorrealización no es posible ante carencias espirituales; pero la misma proporciona tranquilidad y eleva la autoestima en una etapa importante reconocida por todos como difícil: la adolescencia, en la que cualquier revés provoca infelicidad, y puede manifestarse con desórdenes de comportamiento que pueden trasladar a la organización.

Más adelante surgieron otros estudiosos de la motivación con otras teorías dentro de las que se encuentran la Teoría de la equidad de (Adams), la Teoría del esfuerzo de (Skinner), la Teoría del establecimiento de metas, (Gene Broadwater), la Teoría de los dos factores de (Frederick Herzberg) y la Teoría ERC Clayton Alderfer.

Todas estas teorías aportaron elementos enriquecedores a los cargos y a la creación de condiciones motivantes que cumplen con las expectativas de quienes ingresan a las organizaciones con las ganas y el convencimiento de que son parte de ellas y que juntos

pueden lograr su desarrollo. (Martín, 2005)

I.3- Gestión por competencias, un reto de las organizaciones agrícolas.

Las competencias son las características innatas o adquiridas que permiten actuar con éxito en un puesto de trabajo, deben apreciarse en los comportamientos observables dentro de la organización. La determinación de las competencias se materializa cuando se aplican a la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño, o sea, a los diferentes subsistemas que conforman el sistema de gestión integrado de capital humano en una empresa. (Lorenzo, 2011)

Otras definiciones consultadas refieren: “La gestión basada en competencias es un modelo integral para la gestión del talento humano, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral”. (Guerra 2011)

Por su parte (Cuesta, 2005) opina que: “La gestión por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas sean capaces de hacer en el futuro”, por tanto define como competencia laboral: “Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”.

Estudios realizados permiten afirmar que la evolución de las competencias laborales, debe llevarse paralelo al desarrollo del personal: La consolidación sistemática del equilibrio emocional, la resistencia para aceptar otros enfoques, la firmeza a pesar de los fracasos y el sentido optimista para procesar los problemas cotidianos, implican insumos imprescindibles para que nazca un proyecto laboral satisfactorio, dentro de los límites que impone la situación de cada organización.

I.4- Desarrollo de carrera.

Según la bibliografía consultada el desarrollo de carrera tuvo sus inicios en la década de 1970, pero ha experimentado un auge importante en los últimos diez años.

En un principio, las organizaciones instituyeron este proceso para satisfacer únicamente sus propias necesidades, ignorando las necesidades de carácter individual que expresaban los empleados. Con el transcurso del tiempo y en la actualidad, se ha ido

produciendo un cambio producto de la conjunción de dos variables: por una parte la presión competitiva que ejerce el entorno sobre las organizaciones y, por otra, las demandas de los trabajadores referidas a oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades según señala (Russel, 2011)

“En esta nueva situación, en la que los trabajadores también deben asumir un rol activo y pleno de iniciativas (diseño del plan estratégico individual compatible con el plan estratégico de la organización) la organización debe tener muy claro según refiere (Sández, 2005). ¿Para qué se desarrolla a las personas? Para:

- Ocupar plenamente el puesto actual.
- Ocupar posiciones de mayor responsabilidad.
- Trabajar sobre cuadros de reemplazos.
- Alinear el desarrollo a la Estrategia del Negocio”

De ahí que se defina al desarrollo de carreras como. Un proceso contínuo de fijación de metas y también de auto evaluación que está determinada por las necesidades de cada uno de los individuos, las cuales son variables y dependen de la ambición y capacidades de los mismos y que posee un marco ambiental más global, un abanico temporal a más largo plazo con mayor alcance que la formación. (Galván, 2009)

Estudiosos del tema estiman que organizaciones que han mostrado éxito en sus programas de desarrollo de carrera han sabido integrar correctamente este programa con los procesos de la actividad de capital humano por ejemplo el proceso de la Evaluación por el Desempeño (Lelbowitz, 1987).

En Cuba se ha definido por la doctora (Pino, 2009) como desarrollo de carrera: “La idea de progresar dentro de la línea de trabajo elegida”.

Por otra parte se expresa “Aun cuando buena parte del proyecto laboral resulte incierto, el desarrollo personal permite mantener un hilo conductor, un direccionamiento estable hacia el perfeccionamiento de capacidades básicas que resultarán igualmente valiosas en cualquier tarea y en cualquier equipo de trabajo, pero también en la vida cotidiana fuera de la empresa”. (Slipczuk, 2007)

Se señala como el:

"Gráfico que muestra las posibles direcciones y oportunidades profesionales disponibles

en una organización; presenta las etapas de una posible carrera y un aceptable calendario para cumplirlas". (Gómez-Mejía, 1995).

"El desafío radica, pues, en saber estimular y guiar un proceso de desarrollo, que es esencialmente individual, de manera que esté de acuerdo con las necesidades de la empresa." (Werter, 1990)

Se desglosa el proceso de desarrollo de carrera en dos vertientes:

- Planificación individual de la carrera: "Proceso por el cual cada empleado planifica personalmente sus objetivos profesionales".
- Planificación organizacional de la carrera: "Proceso por el cual la dirección planifica los objetivos profesionales para sus empleados". (Carrell, 1995)

El análisis realizado por estos autores lleva a concebir como importante, el logro del equilibrio entre ambas planificaciones las cuales sin duda alguna están indisolublemente ligadas y en ello radicará su éxito.

Se entiende que: "La gestión de carreras debe compatibilizar las necesidades de la organización tanto presentes como futuras, con las expectativas expresadas por los empleados de la organización". (Chauchard, 1987)

Lo estudiado hasta el momento permite expresar que la implementación en las organizaciones de una gestión basada en competencias dará paso al modelo integral para la gestión del talento humano, que inicia la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral. (Guerra, 2011)

Según se expresa, las competencias deben ser desarrolladas en todos los trabajadores, pero en quién primero deben desarrollarse es en los directivos (Cuesta, 2005) la propuesta de la investigación es desarrollar en los adiestrados conocimientos y habilidades para ocupar, o ser el relevo de los diferentes cargos de la organización y los tutores y directivos de la organización, los que asumirán el rol de formadores, entonces también se necesita en ellos el desarrollo de carrera, prioridad suprema para la práctica segura de la gestión por competencias.

Luego de estudiar cada uno de los conceptos emitidos por diferentes autores la autora estima que el desarrollo de carrera no es más que la trayectoria de aprendizaje que experimenta un individuo, durante el desarrollo de su vida en la organización en la que

intervienen varios factores que si no armonizan pierden su esencia: La formación de un profesional más capaz, con alto desempeño y dotado de competencias que le asegurarán a la organización su salud.

Desarrollar carrera en los adolescentes de nivel medio durante su período de adiestramiento, los dota de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores que puestos al servicio de la organización permiten un desempeño superior en los cargos que le sean asignados, convirtiéndose además en una vía motivadora que logrará el equilibrio entre los intereses organizacionales y los individuales, además de su permanencia, pero a tales efectos resulta importante el estudio del marco legal vigente que rige el período de adiestramiento y de obligatorio cumplimiento para aquellas entidades que pertenecen a la administración central del estado.

La autora de la presente investigación considera que: Llevar adelante un correcto desarrollo de carrera dará como resultado un trabajador que, desde muy joven, será competente y se estarían dando los primeros pasos que necesitan las organizaciones agrícolas para lograr la gestión por competencias que, de ser capaces de integrarlas a la organización, sería mucho más fácil y corto el camino a la dirección estratégica que aún no se consigue en la totalidad de las organizaciones.

Por otra parte resulta de vital importancia implementar el desarrollo de carrera con los adiestrados para estrechar la brecha que existe entre el estado actual y el estado deseado de los miembros más inmaduros de la organización, desarrollar en ellos competencias laborales le permitirán un mejor desempeño en los cargos que ocupen, y a su vez estarán mejor preparados para enfrentar los cambios continuos que experimentarán durante la rotación por cada puesto durante el período de adiestramiento.

I.5- El cambio: una realidad de las organizaciones y de las personas.

Desde el inicio de la vida, un individuo aprende a conocer el cambio para adaptarse a su medio de vida. A partir del momento en que alguien nace, depende de su capacidad para adaptarse al cambio de un ambiente a otro. El cambio es una forma de vida. Está alrededor de las personas, en su ambiente ecológico y en su entorno social, y también en sus procesos biológicos. (Davis, 1985)

La resistencia al cambio de las organizaciones y de sus miembros trae consigo malestar entre sus miembros y tiempo para adaptarse, por lo que reviste una gran importancia

conocer que los adolescentes en el cambio de la vida escolar a la laboral necesitan ser orientados de acuerdo a las actitudes y aptitudes que el personal encargado de tutorarlos detecta en ellos, coordinando el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente, desarrollándoles diferentes habilidades y capacidades básicas importantes para su desempeño dentro de la misma.

Los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento, buscan independencia; pero necesitan de apoyo emocional y físico, sienten soledad y necesitan establecer vínculos afectivos fuertes con otros adolescentes, demuestran fascinación por las reuniones de grupo, su comportamiento recibe gran influencia de las normas del grupo, en esta etapa se inicia el pensamiento abstracto lo cual le permite desarrollar un sistema de valores propios con metas vocacionales reales. (Núñez de Villavicencio, 2001).

Por lo que los adultos debemos crear un contexto dentro del cual se favorezca su desarrollo y actuar con ellos de manera que se le permitan conservar su dignidad, estimular su sentido de autoestima y brindarle lineamientos útiles que posibiliten una mayor madurez social.

Siguiendo el modelo de cambio de Kurt Lewin y aplicándolo en la investigación se aprecia:

El cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Pero dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: Las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca. (Fuerzas restrictivas), que desean mantener el estatus que. Cuando ambas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio casi estacionario. (Terán, 2003)

Al realizar y extrapolar el modelo de cambio de Lewin (figura 1) a la investigación, se identifican las fuerzas promotoras del cambio, en este caso, serían la transición del cambio de la enseñanza media a la vida laboral, a su vez actuaría como agente de cambio, la organización, las estrategias de intervención estarían dadas por aquellas personas que integran y dirigen la organización que deben estar preparados y con conocimientos para poder influir positivamente en estos adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento que arriban a la organización, también es importante que entre los cargos y la estructura haya correspondencia, de ahí la importancia del trabajo con los

adiestrados en el desarrollo de carrera.

Luego del análisis del modelo del cambio aplicado a la investigación, se hace necesario también el estudio de las necesidades independientes de cada adolescente de nivel medio en período de adiestramiento, que constituyen elementos motivadores para lograr su permanencia en las organizaciones que los iniciaron en la vida laboral así como indispensable conocer cuál es su jerarquía de necesidades y cuáles esperan resolver a través de la organización.

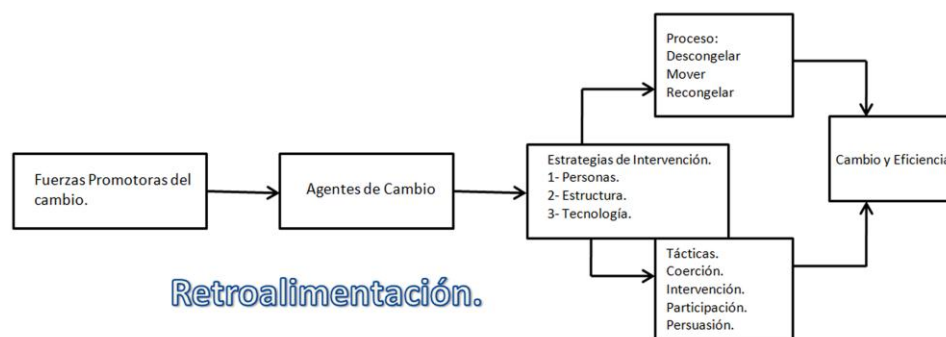


Fig. 1 Modelo del Cambio
Fuente: Tomado de (Terán, 2003).

I.6 - Análisis del marco legal y normativo referido a la gestión del capital humano.

Resolución No 9/2007

La Resolución No 9/2007 surge por la experiencia acumulada en la aplicación de la Resolución 5/1993 en la que se detectaron irregularidades y deficiencias en el actuar de las administraciones, el perfeccionamiento de la organización laboral y salarial, así como la conveniencia de perfeccionar la atención y preparación de los recién graduados, lo que hizo necesaria su sustitución. En ella se establece el tratamiento durante el período de adiestramiento laboral de los recién graduados de nivel superior y técnico medio, consta de ocho capítulos: El primero es el Introductorio y en los demás capítulos se detallan las diferentes fases que no pueden dejar de cumplirse durante la etapa de adiestramiento, las mismas aparecen reflejadas a continuación:

- 1 Los sujetos a la aplicación del reglamento.
- 2 La duración del adiestramiento laboral.
- 3 Los tutores del adiestramiento laboral

- 4 Plan individual del adiestramiento laboral.
- 5 Evaluaciones del cumplimiento del plan de adiestramiento laboral.
- 6 Tratamiento para el pago a los recién graduados durante el adiestramiento.
- 7 Control y registro del adiestramiento laboral.

Por la importancia que reviste para la investigación se desarrollará el aspecto 4: Plan individual de adiestramiento laboral. La Resolución hace énfasis en que el área de Capital Humano y Capacitación coordinan, orientan y controlan la elaboración del plan individual del adiestrado, pero su cumplimiento es responsabilidad del jefe de la organización y consta de cuatro etapas:

Presentación y orientación inicial. En esta etapa se describe el proceso de acogida, familiarización del recién graduado al llegar a la organización. Además de la orientación de sus deberes y derechos dentro de la organización.

Preparación General: Aquí se instruye al recién graduado sobre las instrucciones generales y específicas de Seguridad y Salud en el trabajo, la profundización en las características del proceso productivo o de servicio de la organización.

Preparación Específica: Es la etapa principal del plan y por tanto la de más larga duración, tiene el objetivo de garantizar el dominio integral de todas las funciones y tareas del cargo para el cual se prepara en el área de su realización y abarca el conocimiento detallado del proceso de producción o servicio que se ejecuta en dicha área, con períodos de rotación por cada uno de los departamento, talleres, grupos de trabajo o actividades que la conforman.

Evaluación Final: Es la etapa donde se analiza y decide si el recién graduado está en condiciones de pasar a desempeñar de manera definitiva el cargo para el cual se adiestró.

El cumplimiento de esta resolución brinda la posibilidad de fijar los objetivos y expectativas que se esperan, tanto de la organización como del adiestrado, permitiendo recoger datos interesantes que además de facilitar el trabajo posterior con él, permiten conocer sus preferencias laborales, sus expectativas de desarrollo profesional, aspiraciones personales, gustos etc., pues esta información no viene entre los documentos que el adiestrado porta al incorporarse a la organización. (Cuesta 2005)

Si bien es justo reconocer que una Resolución que normara justamente el tratamiento que se debía llevar a cabo con los adiestrados y no dejarlo a la espontaneidad de las organizaciones era necesaria, se considera que las mismas no deben ceñirse sólo a ello y tratar de imprimirles su propio sello de creatividad, buscando vías efectivas que les permitan motivar a los adiestrados (sin infringir la resolución) y lograr su permanencia.

Los adolescentes cuando ingresan a vida laboral pueden tener choque de cultura, de costumbres, valores, disciplina y todo ello entra en contradicción con la cultura de la organización a la que se insertan, por tanto, el tratamiento que deben recibir debe ser cuidadoso, todo esfuerzo que se realice es poco porque al final estaremos recompensando a la organización que amamos con un capital humano preparado, que portará nuestros valores , promoverá cambios , estarán orgullosos de formar parte de una organización que los tiene en cuenta, contarán con hábitos de estudio, disciplina, serán la arcilla que moldearemos, según las necesidades, y la estrategia de la organización.

La autora coincide con profesores de la Universidad de Harvard en que el desarrollo de carrera forma parte indisoluble del Sistema Integrado de Capital Humano y de su proceso de Capacitación y Desarrollo, es aquí donde entre otras funciones se planifica, organiza, dirige y controla el movimiento de las personas por la organización. (Beer, 1989)

A este respecto en Cuba existe una normativa de carácter general para todas las organizaciones dirigida a lograr una gestión integrada del Capital Humano y la unificación de la terminología, su estructura enmarca el desarrollo de cada uno de los procesos que se desarrollan en el Sistema Integrado de Capital Humano: La norma cubana 3000, que constituye una valiosa herramienta para la investigación que se lleva a cabo.

I.7- La Norma Cubana (NC) 3000. Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

Las organizaciones en perfeccionamiento o en vías de implantarlo certifican la actividad de capital humano por la Norma Cubana 3000 la cual fija el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación del Sistema Integrado de Capital Humano que pretende lograr un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como dar respuesta a las necesidades de las personas que reciben los productos o servicios ofertados.

El logro de estos requisitos permitirá a la organización, atraer, retener y desarrollar permanentemente a sus trabajadores para materializar sus objetivos estratégicos. Contempla los requisitos a cumplir por las organizaciones laborales, y los generales por cada uno de los procesos que conforman el sistema, los términos y definiciones a utilizar. La Norma Cubana de Gestión del Capital Humano toma como referencia el Modelo Cubano que sirve de guía o patrón para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, ya que les permite alcanzar un desempeño laboral superior.

El citado modelo contempla todos los procesos del Sistema que son:

Selección e Integración, Organización del Trabajo, Comunicación Institucional, Seguridad y Salud, Estimulación Moral y Material, Evaluación del Desempeño, Autocontrol, Capacitación y Desarrollo, y ocupando el centro las Competencias Laborales.(Familia de NC 3000 Gestión Integrada de Capital Humano 2007) ver (figura 2).

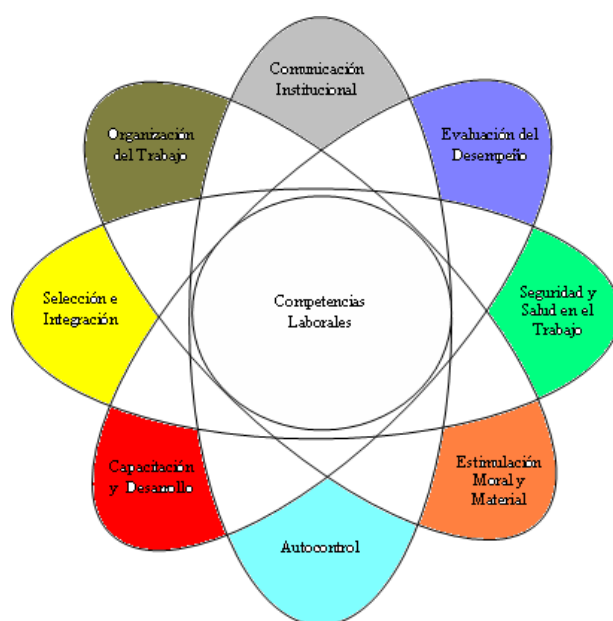


Figura 2. Modelo GICH. NC 3000:3002, 2007
Fuente: NC 3000

En las organizaciones, estos procesos forman parte del área de Capital Humano, que es la encargada de seleccionar, capacitar, motivar, evaluar y mover la fuerza de trabajo en función de las necesidades, para darle cumplimiento a la misión y la visión que se han trazado, esta área es la columna vertebral de la organización.

A continuación se abordaran los que constituyen insumos para la investigación:

Competencias Laborales: Es la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas. El concepto abarca no sólo “lo adquirido” sino “lo requerido por la organización” para desempeñar determinado rol.

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

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

En el caso de la investigación, su estudio revierte gran importancia ya que en el proceso de Capacitación y Desarrollo está contenido el trabajo con los adiestrados y el desarrollo de carrera que se realiza en trabajadores ya establecidos y que no se reconoce como tal.

I.8- Análisis de metodologías de desarrollo de carrera.

Para fundamentar nuestro estudio se consultaron nueve tesis, de ellas ocho de Maestría y una de Doctorado y aunque sólo una de ellas propone una metodología para el desarrollo de carrera en trabajadores adultos y con experiencia laboral, buscando mejorar su desempeño, las demás investigaciones brindan soluciones a problemas relacionados con el clima laboral en determinadas organizaciones, la determinación de competencias dentro de las mismas, la obtención de perfiles de cargo por competencia, problemas en cuanto a la plantilla óptima, la normación de las operaciones según la tecnología actual, la comunicación, el clima laboral, aprovechamiento de la jornada laboral, condiciones de trabajo, insatisfacción con los programas de capacitación y desarrollo, y su estudio aportó elementos importantes que son imprescindibles tener en cuenta en el desarrollo de

carrera, que debe estar sustentado en las competencias que se pretende porten los trabajadores y que serán los pilares del logro de la estrategia de la organización.

Todas estas investigaciones en su mayoría aportaron elementos importantes a tener en cuenta en el desarrollo del Capital Humano, permitiendo arribar a conclusiones tales como: que sin ellos, formando un indisoluble conjunto no podría lograrse un desarrollo de carrera que tribute a las competencias laborales que deben portar los trabajadores. En la tabla 1 se exponen las características más sobresalientes para la investigación que se realiza. (Ver Anexo 1)

A continuación se muestra un resumen del contenido de las investigaciones que más tributaron al estudio que se realiza.

1- Metodología para la Elaboración de los Planes de Carreras en la Corporación COPEXTEL S.A., Yolanda Mercero Hernández. (2007)

Esta Metodología consta de 12 actividades que se agrupan en 4 procesos clave: diagnóstico de la organización y de las personas, planificación de los planes de carrera, ejecución de los mismos y evaluación de los resultados, basados en un enfoque por competencias, buscando una gestión eficaz de los recursos humanos para lograr el nivel de competitividad que requiere la organización adecuando los intereses y objetivos de la organización con los del trabajador. Su aplicación permitió el desarrollo de las competencias del personal talentoso en la dirección de Recursos Humanos mejorando su desempeño profesional y comenzar a utilizar la gestión por competencias en la práctica. Esta metodología fue confeccionada para la elaboración de los planes de carrera en técnicos, especialistas, y jefes de departamento de la dirección de recursos humanos contribuyendo al desarrollo de los mismos para mejorar su desempeño en la corporación objeto de estudio.

2-Metodología para la Determinación de Competencias en Empresas Cubanas. Dayron Jáuregui Ricardo. (2008)

En esta metodología se señala la importancia de alinear los intereses de los individuos con los de la organización y que para ello es importante la determinación de las competencias de la organización y sus procesos, destaca la utilidad de la familia de normas NC. 3000 Gestión Integrada de Capital Humano, donde se materializa la

concepción de las competencias organizacionales, las de proceso y las ocupacionales, como núcleo medular para las empresas cubanas. Con esta metodología se logran determinar las competencias dentro de la organización, además de obtener los perfiles de cargo por competencia. Esta metodología fue elaborada para determinar competencias dentro del centro comercial ULTRA.

3- Metodología para garantizar una fuerza de trabajo óptima evaluada mediante indicadores en la Filial de la Red Tamara Barreras Carrodegua. (2007)

Al consultar esta metodología se puede apreciar que la misma fue creada para darle solución a problemas que presentaba la organización en cuanto a la plantilla óptima, la normación de las operaciones según la tecnología actual, la comunicación, el clima laboral, no se realizaban estudios de aprovechamiento de la jornada laboral, condiciones de trabajo, insatisfacción con los programas de capacitación y desarrollo, etc. Dicha metodología cuenta con un cronograma de implementación y se comprobó que su establecimiento mejora en gran medida la Gestión de Recursos Humanos en esa empresa y puede además ser aplicada en cualquier otra actividad empresarial. Fue diseñada para garantizar la solución a problemas existentes en materia de fuerza de trabajo y organización del mismo.

Las tesis consultadas, aunque aportaron elementos importantes en materia de capital humano, fueron elaboradas para resolver problemas organizacionales con trabajadores ya establecidos y con experiencia laboral en las organizaciones objeto de estudio, sin dejar de tener en cuenta que buscaban dar solución a problemas puntuales de las mismas.

Dada la naturaleza de estas investigaciones sólo pudo ser utilizado su enfoque de desarrollo de competencias, ya que la investigación que se realiza busca minimizar la fluctuación laboral de los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento, que poseen poca experiencia laboral, por lo que precisa de un tratamiento diferente al que se lleva a cabo con trabajadores con algunos años de experiencia.

El sector agropecuario al que pertenecen las empresas donde son ubicados los adiestrados, posee otra cultura, otros valores, están situados en diferentes provincias y se necesita motivarlos y un desarrollo de carrera donde vean con claridad su futuro, ampliándoles sus conocimientos y haciéndolos más competentes para los cargos que se

pretende que ocupen en las organizaciones a las que pertenecen, podría lograr su permanencia en el sector.

A continuación se muestra un análisis sintetizado del estudio de las tesis anteriormente citadas donde se resaltan aspectos semejantes y diferentes.

Las investigaciones estudiadas tienen puntos comunes en el análisis de las organizaciones en las que fueron desarrollados los estudios, en todas fue caracterizada la fuerza de trabajo objeto de estudio, se realizaron evaluaciones de los perfiles de competencias de los cargos que ocupaban los trabajadores, se definieron los mapas de carrera y evolución de los puestos y finalmente las vías para la superación profesional.

Todas las metodologías consultadas se diferencian en que fueron realizadas para resolver problemas organizacionales con trabajadores ya establecidos y con experiencia laboral en las organizaciones objeto de estudio, ninguna se refiere a adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento.

I.9- Herramientas y Técnicas a utilizar en la investigación.

En la investigación se utilizan diferentes herramientas y técnicas que se relacionan a continuación con el fin de conocer y detectar las causas de la fluctuación de los adiestrados en las empresas agropecuarias.

Entrevista personal: Se aplica este instrumento porque se necesita conocer características personales de los adolescentes, hobbies, intereses, planes, virtudes, defectos, objetivos a corto y largo plazo.

La entrevista como técnica que permite la aproximación del entrevistador con el entrevistado es muy eficaz cuando de lograr información fidedigna se trata, proporciona datos interesantes y veraces que no logran otras técnicas. (Cuesta, 2005)

Encuesta: La utilización de este instrumento proporciona la obtención eficaz y rápida de datos. (Carcassés 2003). Utilizando preguntas cerradas en las que el encuestado elige su respuesta entre alternativas.

La observación: Históricamente la observación fue el primer método científico empleado, durante mucho tiempo constituyó la forma básica de obtener información científica. La observación, como método científico, permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se manifiesta en la

realidad, es una forma de obtener la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que está siendo investigado. La observación puede utilizarse en compañía de otros procedimientos o técnicas como (la entrevista, el cuestionario, etc.) La observación permite investigar el fenómeno directamente, en su manifestación más externa, en su desarrollo, sin que llegue a la esencia del mismo, a sus causas, de ahí que, en la práctica, junto con la observación, se utilizan otros métodos como son: la medición y el experimento esencia profunda del objeto. (Sierra 1998)

Conclusiones del Capítulo I:

Conclusiones del Capítulo I

1. Las metodologías estudiadas durante la investigación aportaron importantes elementos relacionados a la Gestión de Capital Humanos, también permitió confirmar la no existencia de un procedimiento o metodología de desarrollo de carrera específico para el sector objeto de estudio.
2. Las tendencias actuales del desarrollo de carrera señalan la importancia de establecer una correspondencia entre el desarrollo de carrera de la organización y el de los trabajadores.
3. El estudio de la Resolución 9/2007 y la Norma Cubana 3000 aportaron las bases para la investigación y fijaron las normativas del proceso de capacitación y desarrollo.

Capítulo II Caracterización de las organizaciones y el comportamiento de la fluctuación laboral de sus adiestrados de nivel medio.

La investigación se desarrolló en tres empresas pertenecientes al Ministerio de la Agricultura, de ellas dos en perfeccionamiento empresarial desde el año 2002 y la tercera esta previo realizando el proceso de diagnóstico.

Son empresas que tienen gran prestigio y trayectoria productiva y fueron elegidas para realizar el estudio porque además de marchar a la vanguardia, presentan un índice de fluctuación de adiestrados de un 25.8 %(ver tabla I). Con el objetivo de conocer cuánto conocimiento, destrezas y actitudes han adquirido, si están motivados, si se sienten bien con la atención que reciben por parte de sus tutores y de la organización, etc, porque a pesar de ser empresas que marchan a la vanguardia con altos resultados productivos, tampoco logran retener al 100% de los adiestrados que les son asignados.

II.1- Caracterización de la Empresa de Acopio y beneficio del Tabaco (ABT) Lázaro Peña.

La empresa se crea como plan Tabaco el 1ro de Octubre de 1969 hasta diciembre 31 de 1975 que se convierte en Empresa Tabacalera Lázaro Peña. A partir de ese momento se producen unificaciones y separaciones entre empresas de la UNETA, en el período comprendido de 1993 a 1995, se crean 18 UBPC y un lote estatal, llegando a tres de estos en 1996.

Desde el mismo momento de su constitución en 1975 se crean los batallones tabacaleros uno de provincia Habana y otro de Ciudad Habana que atendían 28 y 22 Cab respectivamente y 30 eran atendidos por el sector estatal. Posteriormente en 1988 se crean los Destacamentos, aspirantes a contingentes los cuales se responsabilizaban con 60 Cab de Tabaco, 28 en la Habana, 22 la Ciudad y 10 el sector estatal. En estos momentos la empresa tiene el nombre de Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco Lázaro Peña.

Se encuentra ubicada en la finca Parra, carretera de San Antonio de los Baños a Alquizar, en el Municipio de San Antonio de los Baños, en la Provincia de Artemisa su principal objeto empresarial es el beneficio y comercialización de tabaco seco tapado para el torcido de exportación y para el consumo nacional, en lo esencial la producción

de capas. La mencionada empresa está catalogada de Referencia Nacional por la trayectoria ascendente que ha mantenido en los últimos años.

Es la única de su tipo en las provincias de Artemisa y Mayabeque y presta servicio de asesoría a los productores de tabaco tapado del territorio artemiseño.

Tradicionalmente ha beneficiado y comercializado más del 50% de la capa de tabaco tapado que se producen en el país, con los requerimientos de calidad establecidos.

Actualmente cuenta en el área estatal con 6 U.E.B Unidad Empresarial de Base, de ellas 2 de apoyo a la producción, Aseguramiento, Maquinaria, y 4 de beneficio de tabaco, además de la Dirección de la Empresa. En el área no estatal, cuenta con 11 U.B.P.C. de ellas 9 en el Municipio de San Antonio de los Baños y 2 en el Municipio de Alquizar. (Ver Anexo 2 y 3)

La Empresa posee 2230,80 ha de ellas cultivables 1758,55 ha; 2044,80 ha pertenecen a UBPC y 186.00 ha a áreas estatales, siembra elementalmente 939,4 ha de tabaco con el objetivo de producir capa para el torcido de exportación.

La Misión de la empresa es garantizar la producción de capa en calidad y surtido atendiendo a las demandas del mercado.

La Visión es: "La Empresa tiene una estructura de dirección plana, cuenta con un Consejo de Dirección poseedor del dominio de las técnicas modernas de dirección y una fuerza de trabajo estable, calificada e incentivada a la obtención de resultados superiores. Se utiliza la mercadotecnia como una herramienta de dirección, permitiendo que los servicios que se ofertan por las Unidades Empresariales de Base que conforman la Empresa satisfagan las demandas de los clientes manteniendo los requisitos de calidad y eficiencia, se aplican los adelantos Científicos - Técnicos con una adecuada evaluación económica y se mantiene un adecuado sistema de contratación que permite el correcto funcionamiento de la Empresa en su conjunto. No tienen contemplado su horizonte temporal".

La empresa ABT Lázaro Peña cuenta con 2424 obreros especializados en el cultivo del Tabaco, 337 técnico experimentado en la actividad que desarrollan, 12 trabajadores administrativos, 90 directivos, 79 trabajadores de servicio y 6 técnicos de nivel medio en período de adiestramiento. (Ver figura 2).

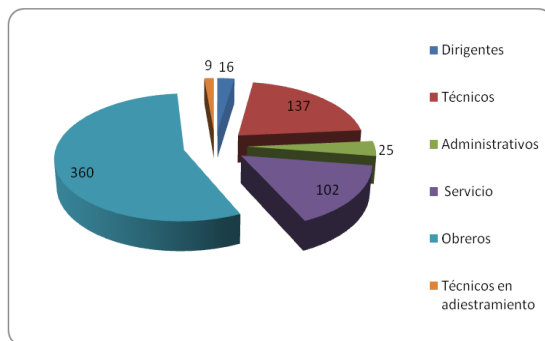


Fig 2 Caracterización de la fuerza de trabajo de la empresa Lázaro Peña.

Es importante destacar que el número general de la fuerza de trabajo en la categoría de obreros oscila, ya que al comenzar la campaña tabacalera se incorpora el contingente Noveno Congreso y el número de trabajadores puede alcanzar hasta 3 000.

Dentro de los Objetivos Estratégicos definidos por la empresa para los años en que se desarrolló la investigación en uno se destacaba la capacitación a jóvenes menores de 30 años. Ver (anexo 4)

La dirección de Capital Humano tiene la misión de: Garantizar la fuerza de trabajo calificada al más alto nivel, con vistas a lograr acorde a las exigencias internacionales una alta competitividad dando respuesta a los incrementos en las ventas hasta completar nuestra capacidad productiva.

- 1-Mantener altos niveles de productividad.
- 2-Disminuir los índices de accidentabilidad.
- 3-Disminuir los gastos de divisa por peso de ingreso.
- 4-Mantener una adecuada atención al hombre.

Su Visión expresa: Teniendo en cuenta el desarrollo acelerado de la tecnología a escala mundial, el aumento de la exigencia en un mercado cada vez más competitivo debemos lograr que los trabajadores sean competentes y eficientes, logrando mayor permanencia de los trabajadores mediante una esmerada atención y capacitándolos con el más alto rigor profesional.

Han declarado la siguiente Política: Promover, mantener y desarrollar la validez de las competencias laborales y la idoneidad demostrada en los trabajadores, actuando en la

solución de los problemas y participando en la toma de decisiones realzando los valores éticos, la educación económica la creatividad, e innovación y el espíritu de superación y la solidaridad.

Dentro de sus objetivos se citan:

Lograr una correlación salario medio-productividad que no sobrepase el coeficiente de 0.43 respecto al real del año 2011.

Enmarcar el presupuesto de estimulación en divisa en un presupuesto máximo de 187.6 mcuc.

Alcanzar índice de accidentabilidad en el trabajo no superior a 2.0

Beneficiar al 100% de los trabajadores que requieran medios de protección individual.

Alcanzar y mantener no menos del 90% de acumulado de recursos materiales para casos de desastre empleando el presupuesto aprobado para el año.

Capacitar al 60% de los trabajadores menores de 30 años en cualquiera de los modos de formación priorizando las acciones relacionadas con las tecnologías del tabaco.

En la Empresa ABT Lázaro Peña durante la investigación se recibieron 6 adolescentes de nivel medio para realizar el adiestramiento en ella, 2 graduados en economía ubicados en la dirección de la empresa, uno en una UEB situada en el Municipio de Alquizar, otro graduado en informática ubicado en el puesto de análisis y dirección y 2 graduados también en economía que están ubicados en la UEB San Antonio. Todos culminaron el adiestramiento con resultados satisfactorios; pero sólo dos permanecen como trabajadores fijos en dos UEB que pertenecen a la empresa.

II.2- Caracterización de las Empresa de Tabaco Torcido La Habana.

Fue creada el 29 de Marzo de 1996 por Resolución No 109 del Ministro de la Agricultura, dirigida por la Unión de Empresas de Tabaco (UNETA) hasta el año 2000 en que por resolución No 277 de fecha 31 de Julio del Ministro de la Agricultura se crea el Grupo Empresarial Tabaco de Cuba (TABACUBA) adscrito al nivel central, del cual forma parte dicha Empresa.

El objetivo principal de la creación de la empresa surge por la necesidad de separar la actividad industrial de la actividad agrícola que hasta esa fecha (1996) se mantenían

unidades y dirigidas por la Empresa Tabacalera Lázaro Peña.

Se encuentra situada en el municipio San Antonio de los Baños, sito en la calle 68 No. 4510 e/ 45 y 47, abarcando un total de catorce unidades empresariales de base, once de ellas dedicadas a la producción de tabacos torcidos a mano (nueve de estas se dedican al torcido para la exportación y dos para el consumo nacional), Así como dos unidades de despalillo de tabaco en rama que producen para las fábricas. Además cuenta con una unidad de Aseguramiento, Comercialización y servicios que está integrado por un almacén provincial y una unidad concentradora para la venta de tabaco a Habanos S.A. Estas 14 unidades empresariales se encuentran ubicadas en 9 municipios de las provincias Artemisa y Mayabeque. (Anexo 5)

La Misión de la empresa es Incrementar la producción de Tabaco Torcido con destino a la exportación, que satisfaga las exigencias del Mercado Mundial, manteniendo sostenidamente una mayor rentabilidad y eficiencia económica, logrando superiores aportes al Presupuesto del Estado y mejorando las condiciones laborales y nivel de vida de nuestros trabajadores.

La Visión es lograr un desarrollo acelerado en la tecnología avanzada empresarial, para satisfacer las exigencias del mercado, cada vez más competitivo, obteniendo incrementos sistemáticos en nuestras producciones con mayor calidad y menos costo y tienen previsto alcanzarla en 5 años.

Cuenta 1111 trabajadores en la categoría de obreros, 24 directivos, 214 técnicos, 253 trabajadores de servicio, 12 administrativos y 4 técnicos en adiestramiento. El número de obreros y técnicos con que cuenta la empresa es bastante alto. Para una mejor representación. Ver (figura 3).

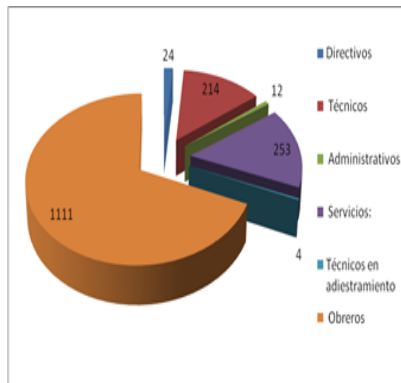


Fig. 3 Caracterización de la fuerza de trabajo de la empresa Tabaco Torcido La Habana.

En los Objetivos Estratégicos definidos por la empresa para los años en que se desarrolló la investigación no existía ningún objetivo referido a la capacitación. (Anexo 6)

En la empresa de Tabaco Torcido Habana la dirección de Capital humano tiene la Misión de: Garantizar la fuerza de trabajo necesaria, calificada y motivada para lograr el cumplimiento de los objetivos, planes y metas de la organización empresarial logrando la participación colectiva y concreta en la toma de decisiones, desarrollando en el colectivo el sentido de pertenencia y los valores éticos, políticos y morales acorde a nuestros principios.

Su Visión expresa: Lograr en los trabajadores de la organización el sentido de pertenencia, la eficiencia y eficacia y una alta calificación que permite enfrentar el aumento en la exigencia de la calidad en el mercado internacional y desarrollar valores éticos, políticos y morales que hacen de nuestra institución una tradición.

Dentro de los objetivos de la dirección de Capital Humano se citan:

1. Atraer, Mantener y Desarrollar de forma permanente en los Trabajadores de la Empresa Tabaco Torcido Habana, La validez de los criterios de la Idoneidad Demostrada.
2. Promover el rol protagónico de los Trabajadores en el análisis y la solución de los problemas y la toma de las decisiones.
3. Desarrollar continuamente en los Trabajadores de la Empresa y sus UEB, la implantación de poseer valores éticos, la cultura económica, la creatividad y la innovación, el espíritu de superación para su mejor desempeño y solidaridad.

4. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones y los procedimientos aplicables a la Gestión Integrada del Capital Humano.
5. Garantizar el cumplimiento de las directivas y orientaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y los Organismos de la Administración Central del Estado, el MINAG y el Grupo TABACUBA.
7. Garantizar las Directivas y las Orientaciones emanadas de la alta Dirección.

Su política declarada. La Dirección de la Empresa Tabaco Torcido Habana, tiene la misión de seleccionar, incorporar, capacitar y desarrollar al personal que integrará el capital humano de la empresa promoviendo la iniciativa personal, la innovación y la participación activa de la fuerza laboral en aras de lograr las metas, objetivos y planes productivos de la producción de tabaco torcido para la exportación con la eficiencia y eficacia requerida, con la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, promoviendo además los valores éticos, morales políticos y sociales y la interrelación con los objetivos, planes y metas del estado.

En la empresa de Tabaco Torcido La Habana se recibieron 4 adolescentes de nivel medio para realizar el adiestramiento, los cuatro graduados de técnico medio en Economía, uno situado en la dirección de la empresa, uno en una UEB de servicios técnicos y uno en UEB de despalillo situada en el municipio Artemisa y otro en la UEB de torcido del Municipio San Antonio de los Baños, la adiestrada que se encontraba en la empresa abandonó el adiestramiento en el último año.

II.3- Caracterización de la Empresa Agropecuaria Güira de Melena.

La empresa agropecuaria Güira de Melena fue fundada sobre la base de la Empresa de Cultivos Varios de igual nombre que fue creada en 1976 y hasta la fecha ha cumplido satisfactoriamente con la misión de producir y comercializar alimentos. Por sus resultados económicos ha sido acreedora de un gran número de estímulos entre los que se destacan: medallas, galardones, banderas, diplomas, reconocimientos y con la distinción Título de Oro por sus altos resultados productivos.

Se encuentra ubicada en el municipio de igual nombre, posee un área total de 17 669.2 ha, Su área cultivable es de 5 380.8 ha Cuenta con 5 374.2 ha bajo riego, de ello, eléctrico 1908.0 ha .Dentro de sus producciones fundamentales se encuentra la papa, el

boniato, malanga, yuca, plátano, tomate, cebolla, ajo, maíz, frutales y hortalizas

Sus unidades productoras poseen diferentes formas de asociación cooperativa con el mismo objetivo que la empresa.

Cooperativas de Crédito y Servicio Fortalecida: 8

Cooperativas de Producción Agropecuaria: 3

Unidades Básicas de Producción Cooperativa: 3. Ver (Anexo7)

Su misión es producir y acopiar, de las unidades productoras, todas las producciones contratadas, para su comercialización mayorista, con el objetivo de satisfacer las demandas de nuestro principal cliente: el pueblo.

La visión definida es producimos y acopiamos de las unidades productoras que atendemos, con niveles de eficiencia y eficacia cada vez mayores, que nos permita con variedades de productos de máxima calidad, cubrir de manera progresiva las expectativas de nuestros clientes, e incluso cada vez más asequibles en materia de precios.

La fuerza de trabajo está compuesta de siguiente forma 360 obreros, 137 técnicos, 102 trabajadores se ubican en la categoría de servicio, 16 ocupan plazas de dirigentes, 25 son administrativos y 9 técnicos de nivel medio en período de adiestramiento. Ver (fig.4)

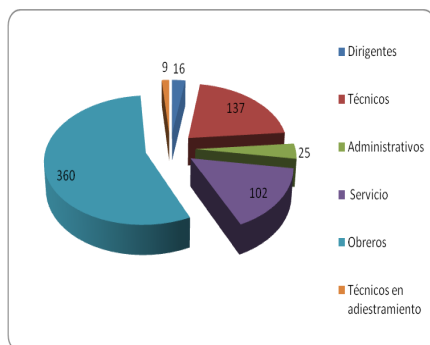


Figura 4. Caracterización de la fuerza de trabajo de la Empresa Agropecuaria Guira de Melena.

Como puede apreciarse en la figura 4 los obreros son mayoría dentro de la empresa, mientras que los adiestrados constituyen un 2,5% de la masa total de trabajadores. La organización dispone de personal con experiencia suficiente para formar y atender

debidamente al nuevo relevo en formación.

Dentro de los Objetivos Estratégicos definidos por la empresa para los años en que se desarrolló la investigación no estaba declarado ningún objetivo referido a la capacitación. (Anexo 8)

La dirección de Capital Humano de esta empresa no tiene declarada su misión, ni su política. En la empresa Agropecuaria Güira los Objetivos para el área de Capital Humano son los siguientes.

Consolidar los valores compartidos en cada colectivo laboral que tributen a los cambios positivos del desempeño laboral y los resultados productivos.

Consolidar los incrementos de la productividad del trabajo al 10% con respecto al estimado o en no menos del 20% con respecto al real del año anterior y sin deterioro de la correlación salario medio-productividad.

Garantizar el 80% de la demanda Planificada de medios de protección individual y de seguridad y salud de los trabajadores directos a la producción y los servicios.

Garantizar la capacitación en no menos de 50% de los operarios y el 20% de los técnicos medios y profesionales vinculados a la base productiva en conocimientos teóricos y prácticos, que permitan un mejor desempeño laboral y un impacto en el crecimiento productivo.

Garantizar la formación práctica del total de técnicos medios y obreros calificados que se forman en los politécnicos y en las aulas anexas de la base productiva.

En esta empresa durante los años objeto de investigación se recibieron de la oficina del Trabajo del municipio Güira de Melena 9 adolescentes para realizar el adiestramiento, 4 Graduados de técnico Medio en informática, 4 graduados en la especialidad de Economía y 1 graduado en Agronomía. Por la observación directa sin aún aplicar ningún instrumento se aprecia preocupación por los adiestrados, pero en conversación informal se pudo conocer que una de las adiestradas gusta de la música y canta en un grupo musical y refiere que si su grupo logra hacerse profesional se irá, otra tiene problemas serios de lejanía con respecto a la situación geográfica de la empresa y un niño pequeño, se ausenta por largos períodos a causa de ello, al momento de concluir la investigación

sólo uno de ellos pasó a ocupar plaza fija en la dirección de la empresa y otro en una de las UEB.

II.4 -Análisis de las categorías rectoras de las empresas objeto de estudio.

En las tres empresas estudiadas las categorías rectoras no están expresadas de forma correcta, están declaradas en forma de objetivo, ninguna refiere la razón de ser de la organización ni las necesidades que satisface, en ningún documento consultado se hace alusión a los atributos que las distingue del resto de las organizaciones del sector, no se especifican los deseos que satisfacen ni siquiera se realza el sentido de pertenencia, que sería recomendable transmitir a un adiestrado que termina estudios medios y que se encuentra estresado por el cambio que está experimentando, no deja claro para sus miembros ni para los adiestrados el objetivo supremo de la organización contraponiéndose al modelo de técnico medio competente en el que fue formado.

Las tres visiones no reflejan su horizonte temporal, detalle importante, pues fija el tiempo en el que la organización se propone lograr sus sueños y por consiguiente los objetivos que han de materializarse en acciones para encauzar el camino hacia el futuro, no son inspiradoras, ninguna es fácil de captar, ni recordar, y ningún adiestrado al leerla podrá ver claro el futuro y mucho menos su participación en él.

De la claridad y sencillez de la declaración de la Misión y la Visión depende el curso de la organización, es la guía para el trabajo de todos sus miembros, los que en esfuerzo mancomunado atraen a los adiestrados a su cultura, transmitiéndole sus valores, costumbres, creencias, logrando con su quehacer que el cambio que experimentan no resulte traumático y se enamoren de la organización y no la abandonen.

II.5 -Análisis de los objetivos declarados por las empresas objeto de estudio.

Los objetivos constituyen los cursos de acción asociados a las pautas, que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización, las líneas de trabajo que se priorizan para actuar en consecuencia con su misión y encauzar el quehacer cotidiano al logro de la Visión, proporcionan a la organización y a sus miembros información comparativa de su crecimiento o su decrecimiento con etapas iguales de años anteriores para en consecuencia tomar decisiones para corregir problemas o

defectos, permiten establecer la comparación a los miembros de la organización de cuánto se ha crecido y cuánto falta para llegar, si estos no están bien elaborados pondrán en riesgo el logro de la visión, pues al estar mal enfocados no habrá una certera dirección y si esta impresión es percibida por los adiestrados no se sentirán atraídos por una organización que no es capaz de visualizar el camino a seguir.

Los objetivos estratégicos de las empresas estudiadas son pocos, el resto de los objetivos trazados por las empresas objeto de estudio son productivos.

Al revisar los objetivos de cada una de las direcciones funcionales de estas empresas con el fin de analizar el desglose de la planificación hacia las áreas funcionales, específicamente en el área de Capital Humano no se aprecia un objetivo que contemple el trabajo con los adiestrados, por tanto no se trazan acciones para motivarlos a permanecer en la organización en las que han sido situados, la atención a ellos no ocupa un lugar prioritario para todos los miembros de la organización solamente para el área en que está situado el adiestrado y particularmente para el capacitador que entre sus funciones tiene la atención a estos, lo que evidencia que sólo se cumple con lo legislado en la Resolución 9 y no se ponen en práctica iniciativas que motiven.

De forma general en dos de las organizaciones estudiadas no se declara ningún objetivo dedicado a la capacitación; pero si se aprecia en todas preocupación por la capacitación de los trabajadores; pero poca materialización en función de la capacitación y el desarrollo de los adiestrados, no se ejecutan acciones motivadoras, no reconocen como un problema la fluctuación de los adolescentes en adiestramiento porque aún no enfrentan índices alarmantes y por tanto no se trazan acciones encaminadas a retenerlos, no existe una visión a largo plazo que permita a la alta dirección reconocer el problema que están enfrentando las demás empresas del sector y anticiparse a él, tomando las medidas pertinentes para resolver a tiempo la situación que se les viene encima y tomar las medidas adecuadas para enfrentarla.

En el estudio de los indicadores definidos en las tres organizaciones referidos al área de Capital Humano, la capacitación tampoco es un indicador a contemplar, siendo ella la responsable de planificar acciones continuas, dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para que cumplan con calidad las funciones de los cargos que ocupan, asegurando su desempeño exitoso y que se alcancen los máximos

resultados productivos o de servicios.

La situación se repite año tras año los técnicos que trabajan en las empresas van envejeciendo y necesitan relevo, por tanto se precisa de una herramienta para retener y motivar a los adiestrados, y en los casos de empresas que aún cuentan con fuerza técnica joven aprovechar su caudal de conocimientos para formar a las nuevas generaciones.

II.6-Comportamiento de los indicadores más sobresalientes en la actividad de Capital Humano en las empresas objeto de estudio.

Dentro de los indicadores que se toman en cuenta para medir la eficiencia de la actividad de Capital Humano se tomaron los más significativos para la investigación, representándose a través de gráficos de barra, el comportamiento de los mismos durante el tiempo que demoró la investigación.

El promedio de trabajadores en la empresa ABT Lázaro Peña (figura 5, tabla 1) y en la empresa agropecuaria Güira de Melena (figura 7, tabla 3) se comporta en el período comprendido entre los años 2011 a 2012 de forma estable, no así en la empresa de Tabaco Torcido (figura 6, tabla 2) que por deficiencia de materia prima se vió obligada a cerrar una de sus fábricas Despalilladora, lo cual influyo en la marcada diferencia que se observa con relación al año anterior en el gráfico de barras donde se representa este indicador.

Por su parte, la productividad se comportó por debajo de los niveles históricos, alegan que fue un año difícil climatológicamente, además de la llegada tardía de algunos insumos necesarios para lograr el desarrollo de los cultivos como son: fertilizantes de fórmula completa, tela, postes, alambre, sacos etc.

La relación salario medio/productividad se comportó dentro de los límites establecidos en la Empresa Tabaco Torcido Habana y en la Empresa de ABT Lázaro Peña, pese a las dificultades productivas enfrentadas.

La empresa agropecuaria Güira de Melena, muestra deterioro en el indicador producto de la situación financiera difícil que ha enfrentado provocada por las pérdidas en la transportación y envío de productos por carretera y por tren hacia las provincias

orientales, el MINCIN ha sido moroso con el pago, además de asimilar una UEB con deudas.

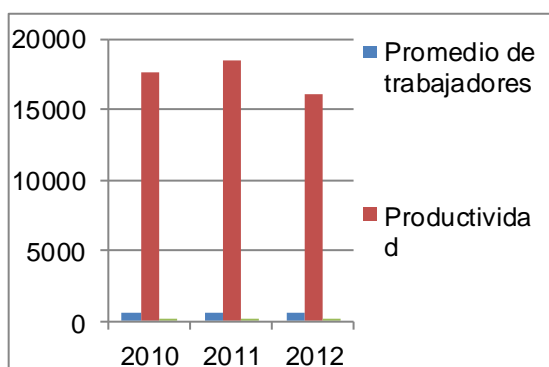


Figura 5. Empresa ABT. Lázaro Peña.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Empresa ABT. Lázaro Peña.

Indicadores de CH.	2010	2011	2012
Promedio de trabajadores	580	586	574
Productividad	17655	18481	16105
Relación salario medio/ productividad	0.40	0.39	0.43

Fuente: Elaboración propia.

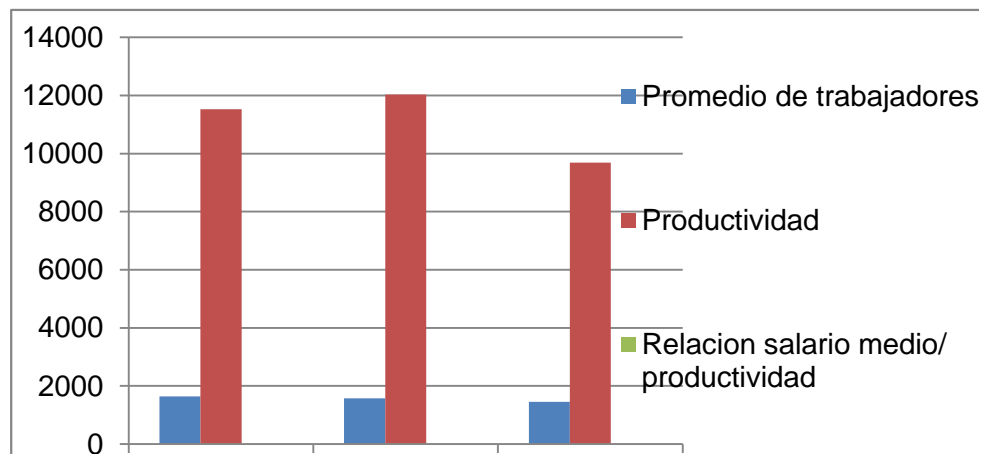


Figura 6. Empresa Tabaco Torcido Habana.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Empresa Tabaco Torcido Habana.

Indicadores de C.H.	2010	2011	2012
Promedio de trabajadores	1636	1577	1452
Productividad	11532	12034	9684
Relación salario medio/ productividad	0.50	0.48	0.60

Fuente: Elaboración propia.

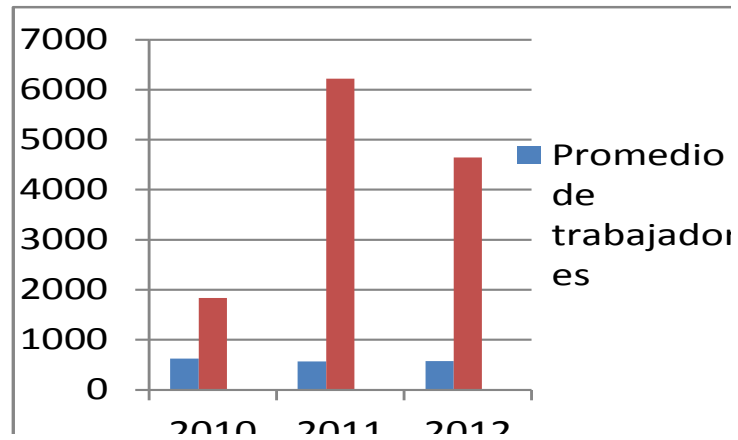


Figura 7. Empresa Agropecuaria Güira de Melena.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Empresa Agropecuaria Güira de Melena.

Indicadores de C.H.	2010	2011	2012
Promedio de trabajadores	628	566	577
Productividad	1839	6223	4648
Relación salario medio/productividad	6.58	1.56	2.06

Fuente: Elaboración propia.

II.7-Comportamiento de la fluctuación de los adiestrados en otras empresas del sector.

Con el fin de conocer si el problema se extendía a las demás empresas del sector ubicadas en otra provincia y no sólo a las empresas estudiadas se llevó a cabo una tormenta de ideas con 11 Directores de Capital Humano de la Provincia Mayabeque donde cada participante expuso las causas que según su experiencia influían en la fluctuación laboral de los adiestrados y por rondas se redujo la lista de causas lo que permitió ponderar las mismas y establecer el orden de prioridad de las mismas. Los resultados alcanzados aparecen en él. (Anexo 9)

Otro factor que conspira a favor de la fluctuación es la falta de garantía de que al culminar el adiestramiento puedan ocupar una plaza fija dentro de la organización, en muchos casos se recurre a contratar a trabajadores que se han jubilado porque no tienen formado el relevo para la plaza que éste dejó vacía, además no se realiza un trabajo serio en cuanto a la asignación de fuerza calificada en relación con la demanda que las empresas realizan cada año.

En las empresas seleccionadas para el estudio los índices de fluctuación de adiestrados eran bajos entre un 10 y un 15 %; como se muestra en la (tabla 4) pero no se trata de que sean bajos o altos, se trata de que a pesar de ser empresas prestigiosas con altos resultados productivos que benefician materialmente, tampoco logran retener al 100% de los adiestrados.

Tabla 4. Comportamiento de la fluctuación laboral de los adolescentes en adiestramiento durante el período investigativo.

	Cantidad adiestrados	Año	Año	Año
		2010	2011	2012
EABT. Lázaro Peña	6	6	6	6
Empresa Tabaco Torcido	4	4	4	3
Empresa Agropecuaria Güira	9	9	8	7
Total	19	19	18	16

Fuente: Elaboración propia.

Un desarrollo de carrera en los adiestrados permitirá a estas organizaciones aumentar la fuerza técnica, que en relación con los obreros es insuficiente, estas organizaciones van por el camino del perfeccionamiento empresarial, necesitan que el capital humano, protagonista principal de los cambios esté bien preparado, para contar con una fortaleza que los prestigie como organización.

La encuesta aplicada a los adiestrados está dirigida a recoger aspectos relacionados con las motivaciones que los atraen a la organización, de comprobar si el tratamiento que reciben en la misma está acorde a lo establecido en la Resolución 9/2007 o si va más allá personalizando intereses, también constatar si por cada puesto por el que transitan reciben la instrucción sobre las normas de seguridad y salud referentes a este, así como la instrucción general y específica correspondiente a cada puesto y finalmente conocer si les gustaría dirigir en la organización en algún momento de su vida.

II.8- Aplicación de encuestas y entrevistas a los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento de las empresas objeto de estudio.

Fueron encuestados y entrevistados 19 adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento, 9 pertenecen a la empresa Agropecuaria Güira, 6 a la empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco y 4 a la empresa de Tabaco Torcido Habana todos en un rango de edades entre los 17 y 19 años de edad, al resultar pequeña la población se decidió tomar el total de esta para realizar el estudio.

Por su parte la entrevista realizada buscaba información sobre las características personales de los adiestrados, sus intereses, planes futuros, objetivos a corto y largo plazo, sus sentimientos sobre la carrera que recién han concluido, las motivaciones que les atan a la organización, si están satisfechos en el puesto por el que están rotando, si les gusta el clima que se respira en la organización, cuáles son sus deseos y necesidades profesionales, cómo son sus relaciones con el tutor que le nombraron, emociones sufridas en el cambio de la vida laboral a la estudiantil, etc. (anexo 10)

De la aplicación de las encuestas a los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento se obtuvieron los siguientes resultados. (Anexo 11, 12) Modelo de

vaciamiento de datos.

Encuesta 1 Resultados significativos.

- El 100% de los adiestrados y directivos de las tres empresas estudiadas desconocen el concepto de desarrollo de carrera.
- En el 100% de los entrevistados y encuestados existe confusión entre el concepto de desarrollo de carrera y adiestramiento laboral.
- 68.4% de los encuestados opina que generalmente no reciben ninguna capacitación durante el adiestramiento.
- 63.1% de los encuestados opinan que cuando realizan una labor destacada no siempre se les reconoce de forma individual, ni grupal.
- 36.8 % de los encuestados opinan que desconocen las normas de seguridad y salud del trabajo de los puestos por los que han transitado.
- 68.4% de los encuestados opinan que la capacitación ha sido de acuerdo a los intereses de la organización.
- 63.1% de los encuestados estima que la capacitación ha sido de acuerdo a sus intereses personales.
- 100 % de los encuestados desea continuar estudios superiores.

El presente instrumento proporcionó elementos interesantes en cuanto al total desconocimiento que existe en nuestras organizaciones sobre el desarrollo de carrera y que a pesar de existir una resolución que norma y regula el adiestramiento laboral no es de dominio de los directivos de las organizaciones y mucho menos se le aclara a los adolescentes su condición durante ese período y de la importancia que reviste; pero los elemento más importantes que nos proporcionó como base para la propuesta que realiza la investigación es la ausencia de reconocimiento por el trabajo que realizan, elemento desmotivador en esta etapa de la vida y el marcado interés de los adolescentes de continuar estudiando. (Anexo 11,12)

En la segunda encuesta (anexo 14) aplicada a los adiestrados, los resultados más significativos fueron:

- 94% refiere que la organización los ayuda a aprender de sus errores.
- 100% selecciona que los conocimientos se transmiten entre los compañeros.
- 100% reafirma que les gusta participar en eventos de aprendizaje.
- 50% de los encuestados se sienten incapaces de continuar con su trabajo si su tutor no está presente.
- 50% estiman que no es reconocido el valor de sus conocimientos.

La encuesta No 2(anexo 14) aplicada a los adiestrados reafirma la disposición de los mismos a continuar estudiando y superándose, pero también la poca confianza que tienen de su quehacer, en permitirles utilizar su creatividad y la falta de reconocimiento por la aplicación de sus conocimientos.

II.9- Resultado de las entrevistas realizadas a los adolescentes de nivel medio en período de adiestramiento.

Todos los adiestrados entrevistados coincidieron en afirmar que les gusta la organización en la que laboran, expresan haber sido presentados en el matutino ante los trabajadores y todos refieren que el cambio de la vida estudiantil a la laboral les arrojó independencia económica, responsabilidad; pero experimentaron soledad en el primer período.

Algunos expresan que el puesto donde los han situado no les gusta que no se pueden desarrollar según sus intereses.

También expresaron no sentirse bien con el tutor por diversas causas.

Reseñan que en sus organizaciones no existe ningún movimiento que los agrupe y estimule por separado del resto de los trabajadores, a desplegar ninguna labor investigativa ni de desarrollo personal.

Durante este período son tenidos en cuenta siempre que se celebra algún evento emulativo o de otra naturaleza.

Para el futuro todos coincidieron en el deseo de continuar estudios superiores.

De los 19 que constituyeron la población a 11 de ellos les gustaría ocupar cargos de dirección a diferentes niveles, lo que significa un 57,8 %.(Anexo 13)

II.10- Análisis de la aplicación de encuestas a los directivos de las empresas objeto de estudio.

Se encuestaron 15 directivos y las preguntas estuvieron dirigidas a verificar el cumplimiento de lo establecido para el período de adiestramiento, de la aplicación de acciones creativas para lograr atraerlos hacia la organización, comprobar la significación que le confieren los directivos a la formación de los adiestrados, además corroborar si observan sus actitudes y aptitudes para ubicarlos en los puestos de trabajo que mejor pueden desempeñar logrando con ello el desarrollo y bienestar de la organización. (Anexo 15, 16)

El 100% de los directivos ratifican que la empresa no tiene posibilidad alguna de seleccionar a los adiestrados son asignados por el órgano de trabajo.

El 100% de los directivos desconoce el Desarrollo de Carrera.

El 100% reconocen los logros de los adiestrados, lo demuestran las evaluaciones trimestrales que les realizan y en las dos empresas tabacaleras además de estas, se realiza una evaluación por el desempeño mensual y anual.

El 100% reconocen en los adiestrados actitudes y aptitudes para ocupar en algún momento el cargo de jefe de colectivo laboral.

Conclusiones del Capítulo II

1. Las tres empresas objeto de estudio se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial, por lo tanto tienen desarrollado el sistema de recursos humanos que facilita la inserción y el aprovechamiento de la fuerza laboral en período de adiestramiento.
2. Todas las empresas tienen altos desarrollos productivos e impactos significativos en sus producciones por lo que cuentan con condiciones propicias para la estimulación y permanencia de la fuerza de trabajo.
3. En los últimos tres años a las empresas objeto de estudio se han incorporado 19 adolescentes de nivel medio para realizar el período de adiestramiento, de los cuales han permanecido 16, lo que representa un índice de retención de adiestrados de un 84,2%, que aunque no sea significativa la deserción en estas empresas evidencia insuficiencias en el tratamiento a esta fuerza laboral. Las limitaciones principales están asociadas a la acogida, naturaleza del puesto y las relaciones con los tutores.
4. El marco regulatorio que sirve de base al tratamiento de esta fuerza laboral está recogido en Resolución 9/2007 y en los componentes del sistema integrado de capital humano según la Norma Cubana 3000. La puesta en vigor de la Resolución no ha garantizado la permanencia de los adiestrados de nivel medio en las empresas objeto de estudio.
5. De los hallazgos detectados se evidencia la necesidad del diseño de un procedimiento que facilite el proceso de gestión del desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio.

Capítulo III. Propuesta de Procedimiento para el desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio de las organizaciones objeto de estudio.

Como respuesta al problema que presentan se ha elaborado un programa de desarrollo de carrera en los adiestrados buscando motivarlos con un desarrollo continuo donde adquieran conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos y permanezcan en la organización.

En el capítulo se desarrolla el procedimiento para el desarrollo de carrera que consta de 3 etapas fundamentales: 1-Diagnóstico; 2-Análisis y procesamiento de la información; 3-Propuesta de desarrollo de carrera. Tiene su basamento en el marco legal-regulatorio de la resolución 9/2007 y la familia de la Norma Cubana 3000 del SGICH. Se sustenta en el uso de herramientas de fácil aplicación y asequibilidad para el área de Capital Humano, responsable directa de la acogida, formación, y desarrollo de los adiestrados.

Este programa de desarrollo cuenta con un procedimiento que surge como resultado de la labor docente, investigativa realizada por la autora a lo largo de sus años de trabajo, que le han permitido aplicar los conocimientos adquiridos en la búsqueda de soluciones a problemas que presenta el sector agropecuario adquiriendo información a través de la impartición de cursos a especialistas y dirigentes de este sector, la experiencia en trabajo con adiestrados y el asesoramiento directo a las empresas en el plano de la capacitación, así como el estudio y análisis de bibliografías nacionales e internacionales relacionadas con el tema.

El procedimiento proporciona, a las empresas objeto de estudio, una herramienta que fortalece el contenido del marco regulatorio en el tratamiento a los adiestrados, la Resolución 9/2007, mostrándoles el camino para que tomen conciencia de lo que se espera de ellos y adquieran experiencia en el trabajo, sin dejar de tener en cuenta el efecto motivador que puede ejercer sobre ellos la posibilidad de alcanzar sus sueños profesionales, consiguiendo que permanezcan en la organización y se desarrollen junto a ella.

El desarrollo de carrera, precisa tener identificadas las competencias que pretendemos desarrollar en ellos, que deben estar en correspondencia con las competencias de la

organización, las de los procesos y las de los puestos de trabajo que ocuparán, para sobre esa base prepararlos y puedan alcanzar un desempeño laboral superior.

Alcance del procedimiento: Está diseñado sobre la base de las tres empresas objeto de estudio, pero puede ser aplicable a cualquier empresa del sector agropecuario y tabacalero.

III.1- Procedimiento Propuesto:

El procedimiento permite la materialización y operacionalización efectiva del proceso de gestión del desarrollo de carrera en los adiestrados.

Objetivo del procedimiento: Desarrollar conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, en los adolescentes en adiestramiento para que alcancen un desempeño laboral superior, se sientan motivados y permanezcan en la organización.

Como base para su elaboración se realizó el estudio de los documentos rectores de cada organización, integrando elementos de la Resolución 9/200, su procedimiento y la Norma Cubana 3000 del Sistema Integrado de Capital Humano. (figura 8)

Cada fase tiene delimitado su objetivo, las actividades a ejecutar y las herramientas necesarias para llevarla a cabo. También se ha diseñado el instrumental necesario para la realización del diagnóstico: cuestionarios para la encuestas, guía de entrevista y test psicológicos y finalmente se propone un mapa de desarrollo de carrera general y tres mapas de desarrollo de carrera personalizados, con el perfil de competencias para el cargo en que se pretende preparar al adiestrado, que servirán de referencia a todo el que lo desee aplicar.

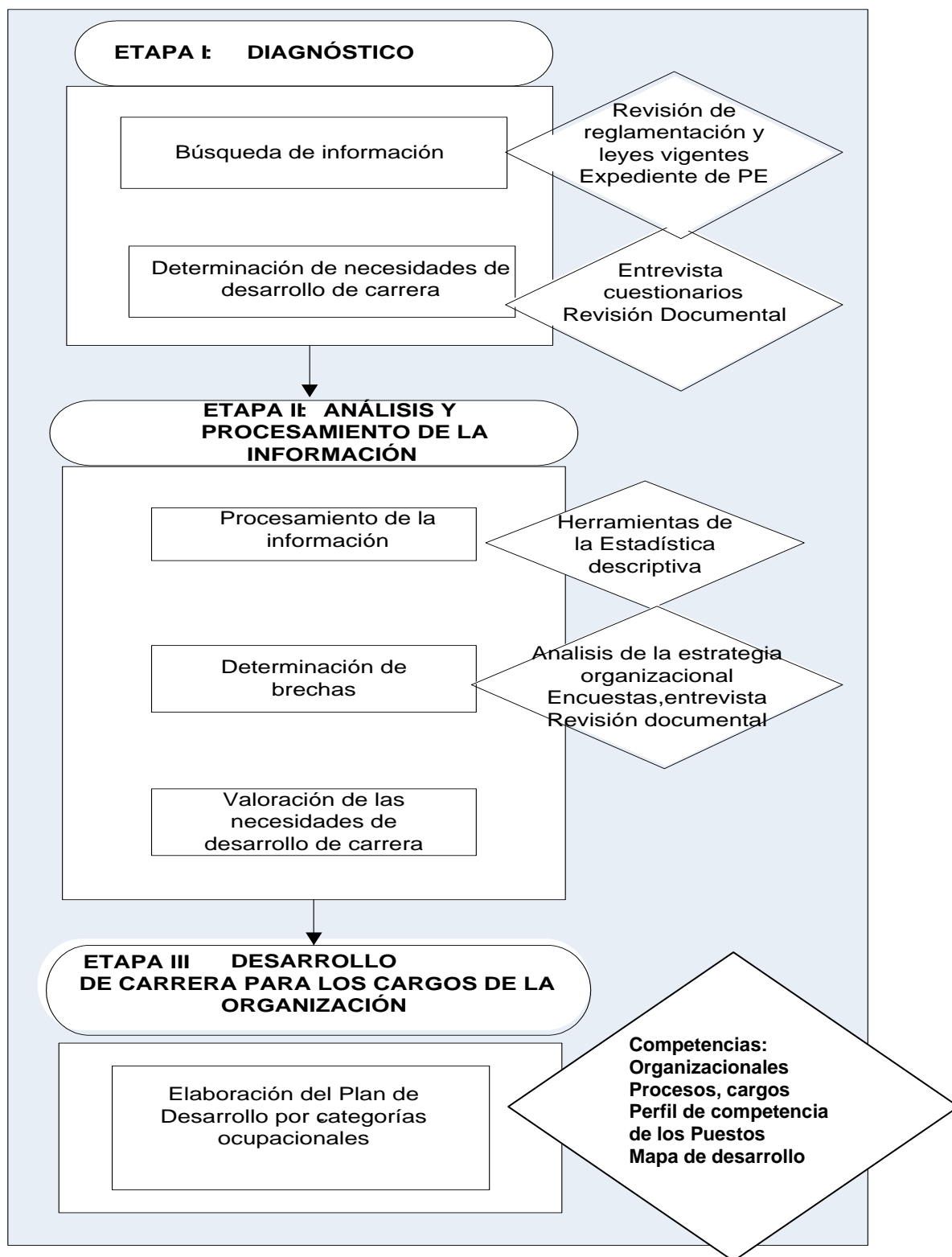


Fig.8 Propuesta de Procedimiento para el desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio.

Fuente: Elaboración propia

III.1.1 Ceremonia de acogida. Este primer enfrentamiento del adiestrado con su organización requiere ser tomado por la organización como un acto de gran contenido simbólico.

La antesala del procedimiento propuesto es el momento en que el adiestrado llega a la organización y es acogido por los compañeros de la dirección de Capital humano, donde el capacitador u otro compañero debe encargarse de mostrarle las instalaciones, indicándole el sitio que ocupa cada dirección, a groso modo la función que realiza, presentándolo a cada compañero que encuentre a su paso, sin esperar al marco que ofrece el matutino o el consejo de dirección o cualquier otra actividad colectiva, lo que no quiere decir que no se realice la presentación en el acto del matutino, actividad que debe agrupar a todos los trabajadores.

El recorrido debe comenzar por el lugar que ocupa la dirección de la organización y es aquí donde se le debe dar a conocer la Misión de la organización y cualquier otro dato que se estime de interés para alguien que llega por primera vez a una organización, pueden ser, los días elegidos para el matutino, los horarios de entrada y salida, si poseen un transporte para el traslado de los trabajadores, cuál es su recorrido, dónde son sus puntos de recogida, en que horario, puede transmitirse, las costumbres de los miembros de la organización, etc.

Cabe recordar que son adolescentes, etapa en la cual cualquier hecho que cause impacto y este por demás lo es, queda en la memoria como una experiencia agradable o no, recordemos que es el primer enfrentamiento con una organización como trabajador, solos sin el tutelaje familiar, sin compañeros de años, con cientos de expectativas, los más tímidos hasta con miedo, en nuestras manos está el recuerdo agradable de la acogida.

Luego de regresar de este recorrido, entonces es que los compañeros encargados de la actividad de personal como comúnmente se conoce solicitan al adiestrado su boleta de ubicación, su carnet de identidad y se le orienta el chequeo pre empleo y que debe fotocopiar su título si es que no trajo consigo una fotocopia y otros documentos formales que se precisan.

Nuevamente el mismo compañero (ra) u otro del área de capital humano puede conducir

al adiestrado hasta su tutor, realizar las presentaciones de rigor, el tutor puede dar comienzo a la explicación detallada de los puestos de trabajo del departamento en el que estará insertado el adiestrado y cuál será el cargo por el que primero transitará.

III.1.2 Premisas para la aplicación del procedimiento.

En su concepción es necesario tener presente que:

La formación de adiestrados no es un problema del área de capital humano, es de todos los miembros de la organización, por tanto precisa de la participación directa de dirigentes, especialistas y obreros en general, los que deben identificarse con los mismos y cooperar en su formación como futuros trabajadores.

Esta formación forma parte de uno de los procesos que conforman el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano y se hace indispensable entrenar en primer lugar a los que laboran en esta área.

Su puesta en marcha depende en gran medida de la voluntad de la alta dirección de la organización pues la problemática ha alcanzado altos niveles en algunas empresas del sector.

III.1.3 Procedimiento. Descripción de sus etapas y actores.

La conformación y puesta en marcha del procedimiento debe contar con métodos participativos que propicien el aporte concreto de todos los involucrados, la participación activa del Capacitador como especialista principal, los tutores más experimentados, los directores funcionales de las áreas donde se encuentran los adiestrados, un trabajador de experiencia y un miembro de la alta dirección.

Primera etapa: Diagnóstico.

Esta etapa permite establecer a través del análisis y la confrontación de lo que está sucediendo y lo que deseamos que suceda en el futuro. La diferencia que existe constituye la información básica para realizar cualquier acción.

Objetivo: Estudiar documentos rectores de la organización que puedan brindar información sobre la proyección futura de la misma.

Actividad 1.

Estudio de documentos rectores: Permite conocer las proyecciones futuras de la organización para en dependencia de ellas fijar las acciones de capacitación y desarrollo del capital humano.

Primer documento: Revisar y estudiar la Resolución 9/2007 nos permite detectar las fallas cometidas durante el proceso de adiestramiento, tomar conciencia de ellas y disponer acciones correctivas.

La referida resolución decreta la manera uniforme en que las entidades estatales deben atender a los recién graduados en adiestramiento y describe en detalle cómo debe elaborarse el plan individual, haciendo énfasis en la preparación específica, resaltándola como la etapa principal donde el recién graduado debe alcanzar el dominio integral de todas las funciones y tareas del cargo para el cual se prepara, su estudio es importante porque aporta los primeros elementos para conformar el estado actual.

Segundo documento: Expediente de perfeccionamiento, contiene información muy valiosa, pues en él se encuentra declarado el Objeto empresarial actual de la organización y el Objeto empresarial proyectado, además las Funciones que posee la organización como empresa, su estructura, en la cual aparecen representadas las diferentes UEB, la misión de estas, su estructura, sus funciones, y la importancia de su estudio radica en que de acuerdo a la proyección futura que tenga la organización y donde se encuentre ubicado el cargo para el que se prepara al adiestrado será la preparación que debe recibir.

El expediente de perfeccionamiento recoge con detalle los cambios y transformaciones que se pretenden introducir en la producción, y resulta de vital importancia que la fuerza laboral joven con que cuenta la organización sea preparada con antelación a ellos.

Del estudio del expediente de perfeccionamiento se puede inferir el grado de preparación que debe recibir el adiestrado para el cargo que se prepara, según la ubicación de este en la estructura empresarial.

Tercer Documento: Programa de Desarrollo Empresarial, en él están recogidas las proyecciones de la organización en cada uno de los renglones en que proyecta desarrollarse en los próximos años, así como el costo que implica la puesta en práctica de este programa, además recoge el orden de prioridad de los diferentes renglones y las áreas de resultados clave que se prevé que primero se desarrollarán.

Aparece además una descripción detallada de cómo se va a acometer cada una de ellas, el costo desglosado por programa por año y por áreas.

Este programa de forma general en todas las organizaciones agrícolas en perfeccionamiento contempla el mejoramiento de suelos, la renovación paulatina de la maquinaria, el riego, el transporte, la informática y las comunicaciones, la producción de semillas y posturas, en fin el programa de desarrollo es la columna vertebral de la organización y en la medida que se implemente demandará mayor cantidad de fuerza de trabajo calificada de ahí la superlativa importancia de su estudio para desarrollar carrera en los adiestrados que se pretende que ocupen cargos en el futuro de la organización.

Este documento brinda como ya se refirió con anterioridad las futuras inversiones tecnológicas que proyecta la organización, para las que necesita de trabajadores más preparados, su estudio aporta necesidades de fuerza de trabajo calificada para acometer las transformaciones tecnológicas que se irán implementando.

Cuarto Documento: El Manual de Comunicación de la organización también constituye un documento necesario a consultar, en él aparecen recogidos los flujos de información que se llevan a cabo dentro de la organización, de manera horizontal, vertical, diagonal. A su vez, internamente propicia relaciones de dirección participativa, facilita la toma de decisiones y brinda a los trabajadores el conocimiento de la misión, la visión, los valores y los objetivos a alcanzar por la empresa. Permite además a los directivos conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de condiciones de trabajo, seguridad y salud, el control interno y la eficiencia.

De forma externa permite lograr vínculos con la sociedad, brindar a los públicos una imagen de la empresa, mediante él se ofrecen las bases para que se conozcan la razón fundamental y los resultados de la gestión empresarial.

Por tanto, su estudio reviste tanta importancia como los citados anteriormente. La comunicación es inherente a todos los sistemas de información y la misma debe permitir a todos los trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades por lo que bebemos conocer si llega con la inmediatez requerida para que puedan realizar su gestión.

El estudio de las competencias identificadas por la organización para ella y para cada uno de los procesos revierte especial importancia para planificar cualquier acción en pos

del desarrollo del personal, pues se necesita saber qué competencias portan los adiestrados y cuáles deben desarrollar en sus puestos de trabajo según requiera la organización.

Las competencias organizacionales, las de los procesos y los perfiles de competencia de los cargos están en correspondencia con las necesidades organizacionales para llevar a cabo el cumplimiento de la misión y recorrer con éxito el camino a la visión.

Lograr que el relevo nuevo se inserte en la dinámica del desarrollo de carrera acortaría el tiempo para lograr las metas, motivaría al relevo a permanecer en la organización y ganaríamos una organización con hábitos de constante superación, cualidad que hoy no está presente en todas las organizaciones agropecuarias.

- Actividad 2

Objetivo: Aplicar instrumentos que ofrezcan el estado actual de los adiestrados.

La aplicación de estos instrumentos permite:

Conocer la situación actual de los adiestrados, que servirá de base para evaluar la efectividad posterior del desarrollo de carrera.

Conocer las áreas del conocimiento y los contenidos que necesitan ser priorizados de acuerdo al cargo para el que se prepara al adiestrado.

Establecer las directrices de los planes y programas.

Optimizar el uso de recursos.

Aplicación de técnicas e instrumentos que permiten recopilar la información para determinar la situación actual de los adiestrados:

Luego del estudio de estos documentos se cuenta con argumentos que nos permiten determinar los conocimientos generales que deben formar parte del desarrollo de carrera de los adiestrados; pero necesitamos saber cuánto han podido desarrollarse durante el primer tiempo de adiestramiento junto a sus tutores los que ya se encontraban adiestrándose y fijar las acciones generales para los que comienzan en la organización.

Se hace imprescindible consultar y estudiar sus evaluaciones trimestrales y anuales, en estos documentos aparecen reflejadas las habilidades adquiridas, el interés y la disciplina mantenidas en este primer período de cambio y adaptación a la vida laboral y a la

organización en general, si la rotación por los puestos fue desde los más simples a los más complejos, en fin todo lo que nos pueda aportar el tutor que estará presente en este proceso y lo plasmado en las evaluaciones.

El instrumental necesario para determinar la situación actual de los adiestrados en la etapa de diagnóstico, fue diseñado con respecto a criterios tales como: sus intereses personales, las cargas de trabajo que pueden soportar, su disposición al aprendizaje, el reconocimiento por la creatividad, la relativa independencia que se les permite, la responsabilidad que muestran en el cargo por el que rotan, las relaciones con el tutor, si les gusta el puesto por el que están rotando, etc.

Los instrumentos que se apliquen tienen que estar encaminados a debelar la verdadera situación que presentan los adolescentes en período de adiestramiento.

Instrumentos aplicados:

Entrevista: Si se es capaz de crear un ambiente de confianza y realizarla en un lugar acogedor con privacidad que facilite al entrevistado sentirse cómodo para hablar nos brindará información muy valiosa. (Anexo 11)

Reviste especial importancia que al realizar la entrevista se puntualice si el plan de adiestramiento fue elaborado por el tutor como portador de la experiencia, el capacitador que en este caso actúa como metodólogo y el adiestrado que debe ser incitado a exponer sus criterios y expectativas, si no ocurrió así, se estará en presencia del primer vacío o la primera falla en el proceso de adiestramiento, el plan de adiestramiento, hay que elaborarlo junto al adiestrado, tiene que tomar en cuenta su criterio y si pensamos que el cargo por el que primero debe transitar es ese y no está de acuerdo, convencerlo de la importancia de rotar por el primero, explicarle hasta lograr consenso, jamás obligarlo.

También es indispensable la rotación por todos los puestos de trabajo relacionados con el perfil del adiestrado durante el período de adiestramiento, donde además de ganar en conocimientos de las tareas que en ellos se realizan, conoce y llega a ganar en el dominio de toda la tecnología que se utiliza en la organización, así como de sus diferentes procesos en uno de los cuales él está insertado, formando parte del Sistema Integrado de Capital Humano.(haciendo referencia al modelo del cambio Kurt Lewin)

Otro elemento importante a investigar lo constituye conocer la disposición a dar todo su apoyo en el quehacer cotidiano para lograr las metas que se ha trazado la organización. “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.” (Robbins, 1993)

Al aplicar durante el proceso investigativo los criterios de (García 1997) se hace necesario definir la disposición del adiestrado de iniciar el adiestramiento en la organización, de conocer hasta donde está dispuesto a cooperar con la organización para lograr las metas sin escatimar esfuerzos y de permanecer junto a la organización hasta el final de su adiestramiento o a permanecer en ella como trabajador.

Encuesta: El anonimato que caracteriza a la misma facilita que los encuestados se sientan libre para expresar sus opiniones y nos facilita la información que pretendemos obtener. (Anexo 11, 14)

Test psicológicos Se recomienda la aplicación, de aquellos que permitan evaluar el grado de seguridad e inseguridad, para conocer si en un momento determinado les correspondiera tomar decisiones, si serían capaces o no de hacerlo y si fueran personas inseguras nos permitiría conocer las razones de esta inseguridad y trabajar personalmente con ellos, el instrumento es sencillo, fácil de aplicar y de procesar.

En las empresas agropecuarias constantemente se toman decisiones y en determinados momentos se trabaja bajo mucho estrés y es necesario conocer cómo serían capaces de reaccionar estos adiestrados.

Para este fin se puede aplicar un instrumento confeccionado por(Záldivar, 2001) muy sencillo y que puede ser utilizado por cualquier persona, se realiza con el objetivo de identificar personas seguras e inseguras, detalle que debe tenerse en cuenta con los adolescentes a la hora de asignarse cargos donde sea preciso tomar decisiones importantes.(Anexo 17)

Estos instrumentos que se mencionan anteriormente se muestran en los anexos (10, 11, 14, 15, 17)

Con toda la información que reportan las evaluaciones realizadas por los tutores a cada uno de los adiestrados y la aplicación de los instrumentos citados anteriormente se debe proceder a revisar los perfiles de competencia de los cargos, que podrán ocupar en el

futuro los adiestrados o que tenemos previsto que ocupen por necesidades propias de la organización.(Anexos 18, 19, 20)

La aplicación de todas estas herramientas permitió evaluar el nivel de desarrollo y avance alcanzado por los adolescentes que se encontraban en adiestramiento al momento de la investigación en las empresas objeto de estudio y de las acciones a programar para lograr el desarrollo y avance de los que se insertarán posteriormente.

Segunda etapa: Análisis y procesamiento de la información.

El análisis y procesamiento de la información obtenida hasta aquí si es muy voluminoso puede realizarse utilizando cualquier paquete estadístico disponible en las salas informáticas de las organizaciones que facilite y viabilice el procesamiento, como por ejemplo MINITAB, o SPSS, o simplemente con herramientas de Estadística Descriptiva (Cantidad absoluta y porciento) un Modelo de vaciamiento de datos.

El Procesamiento y análisis de la información obtenida, reviste especial importancia para la organización que no sólo podrá identificar la brecha, detectando las necesidades de aprendizaje, el desarrollo de capacidades que hay que lograr, de destrezas, actitudes, competencias y comportamientos (sin olvidar que debe existir un equilibrio entre las necesidades personales de los adiestrados y las de la organización), por cada uno de los adolescentes sino que también podrá identificar las intenciones de los mismos, sus intereses, sueños y aspiraciones.

Con la información obtenida y los perfiles de competencia para cada cargo se puede realizar la valoración de las necesidades de desarrollo de carrera de cada adiestrado.

Tercera etapa: Desarrollo de carrera para los cargos de la organización

El desarrollo de Carrera debe estar muy bien planificado para que no surta el efecto contrario al que pretendemos, a continuación se explicarán los elementos que lo componen.

Composición:

Los enfoques: Formas de considerar un proceso, buscando en la medida de lo posible crear ambientes de aprendizaje dentro de la empresa, pues resultan menos costosos y de más fácil control.

Las formas: son las maneras de concretar el mencionado proceso.

Los métodos: son el orden que se sigue para enseñar.

El modo de formación: Es necesario tener presente y decidir con antelación cuál será el objetivo que se persigue para su selección correcta.

Perfeccionamiento o habilitación: Perfeccionamiento es aquel que proporciona al trabajador calificado, la ampliación de su competencia laboral en su perfil profesional, independientemente de las vías utilizadas para adquirir su formación.

Habilitación: proporciona los conocimientos teóricos y prácticos pertinentes para el desempeño de una ocupación o cargo; pero siempre fijados en el tiempo para poder controlar su cumplimiento.

El desarrollo de carrera para adolescentes de nivel medio en adiestramiento tiene como objetivo primordial desarrollar conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, para que alcancen la autorrealización con un desempeño laboral superior y permanezcan en la organización. El desempeño laboral superior sólo se alcanza desarrollando una gestión por competencias que entre sus objetivos señala: definir las conductas de éxito requeridas para cada puesto.

Determinar la brecha entre el desempeño actual y el requerido.

Alinear el desempeño de las personas con los objetivos estratégicos de la empresa u organización.

En la Norma Cubana 3000 del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano se define que las competencias laborales son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones características personales y valores. Por tanto las competencias forman parte indisoluble del perfil y este a su vez del mapa de desarrollo de carrera.

Las competencias de la organización y las de los procesos proporcionan la información básica para elaborar los perfiles de competencia de los cargos y estos a su vez contienen los conocimientos específicos que se necesitan para desempeñarse con éxito en los

puestos. Tomando como base toda esta información más la que han brindado los documentos citados con anterioridad se elabora el mapa de desarrollo de carrera de cada adiestrado.

En una sesión de trabajo con los directivos y especialistas de la ABT Lázaro Peña fueron identificadas las competencias organizacionales. Estas se citan en la (tabla 5)

Tabla 5. Competencias identificadas por ABT Lázaro Peña

Competencias identificadas a nivel organizacional	Competencias identificadas. Dirección de capital humano.	Competencias identificadas. Puesto de Análisis y Dirección.	Competencias identificadas. Dirección de Economía.
Trabajo en equipo	Disposición al cambio.	Disciplina Laboral.	Disciplina Laboral.
Liderazgo	Trabajo en equipo.	Dominio de la actividad.	Dominio de la actividad.
Integridad	Gestión del Capital Humano.	Dominio de la computación.	Seriedad y organización en el Trabajo.
Disposición al cambio	Capacidad de Planificar y Organizar.	Seriedad y organización del Trabajo.	Trabajo en equipo.
Confiabilidad	Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional.	Trabajo en equipo.	Creatividad e iniciativa.
Profesionalidad.		Creatividad e iniciativa.	Superación profesional.
Sistematicidad.		Superación profesional.	Sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Mapa de desarrollo de carrera general.

Enfoque	Forma	Método	Tiempo	Modo de formación
Fuera del Puesto de trabajo	Licenciatura o Ingeniería según su perfil de graduado. Curso sobre tecnología de los cultivos. Curso Idioma. Diplomados	Conferencias, , Clases teóricas y prácticas. Clases teóricas y prácticas. Clases prácticas.	Septiembre 2012 a Julio de 2017. Enero 2013 a Abril 2013. Septiembre 2016 a Julio 2019.	Formación Completa. Aprendizaje. Aprendizaje.

Capacitación en el de trabajo	<p>Rotación por los diferentes puestos.</p> <p>Curso de Dirección.</p> <p>Intercambio de experiencias entre adiestrados.</p> <p>Sustitución de algún especialista en su cargo.</p>	<p>Aplicación de conocimientos teóricos. Métodos prácticos de Aprendizaje (mediante la acción)</p> <p>Mini conferencias Trabajos en grupo, estudio de casos y dinámicas Aprendizaje mediante la acción (aprender-haciendo).</p> <p>Talleres.</p> <p>Proyectos Individuales o en Grupo.</p>	<p>Desde que el adiestrado se inserta en la organización hasta transcurrido dos años. Mayo2013 Mayo 2014.</p> <p>Septiembre 2014.</p> <p>Diciembre 2014.</p>	<p>Aprendizaje y habilitación</p> <p>Aprendizaje.</p> <p>Entrenamiento.</p> <p>Perfeccionamiento.</p> <p>Habilitación.</p>
Auto preparación	<p>Auto preparación Individual.</p> <p>Intercambio en grupo.</p>	<p>Estudio Individual de: Lineamientos.</p> <p>Constitución de la República de Cuba.</p> <p>Leyes Vigentes.</p> <p>Intercambio en Grupo.</p>	<p>Septiembre 2012.</p> <p>Octubre2012.</p> <p>Noviembre 2012.</p> <p>Diciembre</p>	<p>Aprendizaje.</p> <p>Aprendizaje.</p> <p>Aprendizaje.</p>
	<p>Visitas a Centros de Investigación, Mini Industrias, Museos, etc.</p>			<p>Perfeccionamiento</p>

Fuente: elaboración propia

Denominación del cargo o puesto: Especialista B en Gestión de Recursos Humanos(especialista principal)					
Departamento al cual pertenece: Dirección de Capital Humano.					
Categoría ocupacional: Técnico		Grupo escala: XI			
Misión del cargo o puesto: Instrumentar, organizar y controlar la actividad de Organización del trabajo y los salarios en función del incremento de los niveles productivos sin desatender la atención y capacitación.					
Competencias del cargo o puesto:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición al cambio. 2. Trabajo en equipo. 3. Gestión del Capital Humano. 4. Capacidad de Planificar y Organizar. 5. Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional. 					
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:					
Formación mínima necesaria: <u>Nivel superior</u>					
Experiencia previa: <u>3 años</u>					
Conocimientos específicos:		1	2	3	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios de Organización del trabajo y los Salarios. 2. Computación. 3. Sistemas de pago y Estimulación que se aplican en la organización. 4. Conocer indicadores de trabajo y salario y realizar su análisis. 					
1. Elementales		2. Medios		3. Superiores	
Requisitos físicos		1	2	3	4
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena presencia. 2. Limpio. 					
<ol style="list-style-type: none"> 3. Buena dicción. 4. Buena ortografía. 5. Facilidades comunicativas. 					
Requisitos de personalidad:		1	2	3	4
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica. 2. Agradable. 3. Amable. 4. Paciente. 5. Respetuosa. 6. Tolerante 					

Mapa de desarrollo de carrera personalizado
Graduado de Técnico Medio en Gestión de los Recursos Humanos.
Puesto para el que se prepara: Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos.

Enfoque	Forma	Método	Tiempo	Modo de formación
Fuera del puesto de trabajo	Lic. Comunicación Social u otra carrera a fin a su perfil de Graduado. Curso Idioma. Curso sobre tecnología de los cultivos. Diplomados de tabaco. Diplomado en Agroecología y Agricultura Sostenible.	Conferencias. Clases Prácticas. Estudio de casos, etc. Clases prácticas. Clases teóricas y prácticas.	Septiembre 2013 Julio 2018 Enero 2013 a. Diciembre 2014	Formación Completa. Aprendizaje. Aprendizaje. Aprendizaje.
Capacitación en el puesto de trabajo.	Rotación por los diferentes puestos. . Curso básico de Dirección (monotemáticos) Trabajo en Grupo. Comunicación. Motivación. Inteligencia Emocional Intercambio de experiencias	Integración de conocimientos teóricos. Métodos teóricos-prácticos Aprendizaje (mediante la acción) Mini-conferencias. Trabajo en Grupo Dinámicas Estudio de Casos. Talleres	Desde que se inserta en la organización hasta que culmina el adiestramiento. Enero 2015. Julio 2015. ,	Aprendizaje y Perfeccionamiento. Aprendizaje.
Auto preparación	Auto preparación Individual.	Estudio Individual de documentos editados por el Min.del Trab. y S.S. Discusión y Análisis sobre Sist. de pago. Indicadores de trabajo y salario. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.	Abril 2013 Junio 2013	Aprendizaje. Aprendizaje. Aprendizaje. Aprendizaje.
	Auto preparación en grupo.	Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.	Julio 2013.	Perfeccionamiento.
	Visitas a Museos Ej(Tabaco) u otros		Agosto 2013	Perfeccionamiento
	Visitas a Centros de investigación.		Noviembre 2013	Perfeccionamiento

	Visitas a Mini Industrias		Mayo 2013	Perfeccionamiento
	Visita a fábricas de tabaco. Visitas a escogidas de tabaco.		Agosto 2013 Junio 2013	Perfeccionamiento

Fuente: elaboración propia.

Denominación del cargo o puesto: Puesto de Análisis y Dirección (Analista B)				
Departamento al cual pertenece: Puesto de Análisis y Dirección (Analista B)				
Categoría ocupacional: Técnico			Grupo escala: X	
Misión Dirigir y controlar el cumplimiento de las metodologías para la información de la entidad, junto al análisis periódico cumplimiento de las informaciones proponiendo las variantes y modificaciones que correspondan.				
Competencias del cargo o puesto:				
1. Disciplina Laboral				
2. Dominio de la actividad.				
3. Dominio de la computación.				
4. Seriedad y organización del Trabajo				
5. Saber trabajar en equipo.				
6. Creatividad e iniciativa.				
7. Superación profesional.				
8. Sentido de pertenencia.				
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo: buena dicción, poder de análisis				
Formación mínima necesaria: <u>Técnico medio</u>				
Experiencia previa: <u>3 años</u>				
Conocimientos específicos:		1	2	3
1. Estudios de Computación.				
2. Nociones de estadística.				
3. Gestión de documentos				
1. Elementales		2. Medios		3. Superiores
Requisitos físicos			2	3
1. Buena presencia.				
2. Limpio.				
3. Buena dicción.				
4. Buena ortografía.				
5. Facilidades comunicativas.				
Requisitos de personalidad:		1	2	3
				4

1. Dinámica. 2. Agradable. 3. Amable. 4. Paciente. 5. Respetuoso. 6. Tolerante				
1. No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos ***Continúa... Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				

Mapa de desarrollo de carrera personalizado.

Graduado de Técnico Medio en informática.

Puesto para el que se prepara: Puesto de Análisis y Dirección (Analista B)

Enfoque	Forma	Método	Tiempo	Modo formación
Fuera del puesto de trabajo.	Lic. en Informática. Ing. en Automática. Curso Idioma. Curso sobre tecnología de cultivos. Diplomado de tabaco.	Conferencias. Clases Prácticas. Estudio de Casos, etc.	Septiembre 2013 Julio 2018 Enero 2013 a. Diciembre 2014	Formación Completa. Aprendizaje. Aprendizaje. Aprendizaje.
Capacitación en el puesto de trabajo	Rotación por los puestos. Curso Básico de Dirección.(monotemáticos) Trabajo en Grupo. Comunicación. Motivación. Toma de decisiones. Inteligencia Emocional. Intercambio de Experiencias.	Integración de Conocimientos teóricos-prácticos Aprendizaje (mediante la acción) Mini-conferencias Trabajo en grupo. Dinámicas. Estudio de Casos. Talleres.	Desde que se inserta en la organización hasta que culmina el adiestramiento. Enero 2015. Julio 2015. Abril 2013	Aprendizaje. Perfeccionamiento
Auto preparación	Auto preparación Individual	Estudio Individual. Decreto Ley 265/2009. Decreto Ley 221/2001. Cartas Circulares que regulan la actividad de archivo. Instrucciones Metodológicas. Manual de papelería. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución	Abril 2013 Junio 2013	Aprendizaje. Aprendizaje. Aprendizaje. Aprendizaje. Aprendizaje
	Auto preparación en grupo	Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución	Julio 2013.	Perfeccionamiento
	Visitas a Museos(Tabaco)		Agosto 2013	Perfeccionamiento

	Visitas a Centros de investigac		Agosto 2013	Perfecciona miento
	Visitas a Mini Industrias		Noviembre 2013	Perfecciona miento
	Visita a fábricas de tabaco. Visitas a escogidas de tabaco.		Mayo 2013 Agosto 2013	Perfecciona miento Perfecciona miento

Denominación del cargo o puesto: Especialista B en Gestión Económica				
Departamento al cual pertenece: Dirección de Economía.				
Categoría ocupacional: Técnico		Grupo escala: X		
Misión del cargo o puesto: Controlar y regular los procesos contables y financieros.				
Competencias del cargo o puesto:				
1. Disciplina Laboral. 2. Dominio de la actividad.				
3. Destreza en el uso de la computadora. 4. Seriedad y organización del Trabajo. 5. Saber trabajar en equipo. 6. Creatividad e iniciativa. 7. Superación profesional. 8. Sentido de pertenencia.				
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:				
Formación mínima necesaria: <u>Nivel superior</u>				
Experiencia previa: <u>3 años</u>				
Conocimientos específicos:	1	2	3	
1. Interpretación Asientos contables. 2. Análisis de indicadores económicos. 3. Computación. 4. Sistemas de pago y Estimulación que se aplican en la organización. 5. Conocer indicadores de trabajo y salario y realizar su análisis.				
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores		
Requisitos físicos	1	2	3	4
1. Buena presencia. 2. Limpio.				
3. Buena dicción. 4. Buena ortografía. 5. Facilidades comunicativas.				
Requisitos de personalidad:	1	2	3	4
1. Dinámica. 2. Agradable. 3. Amable. 4. Paciente. 5. Respetuosa. 6. Tolerante				

Mapa de desarrollo de carrera personalizado

Graduado de Técnico Medio en Economía.

Puesto para el que se prepara: Especialista B en Gestión Económica.

Enfoque	Forma	Método	Tiempo
Formación Completa	Lic. Economía	Conferencias. Clases Prácticas. Estudio de Casos, etc	Septiembre 2013 Julio 2018
Capacitación en el puesto de trabajo	Rotación por los diferentes cargos. Curso Básico de Dirección.(monotemáticos) Trabajo en Grupo. Comunicación. Motivación. Toma de decisiones. Inteligencia Emocional. Intercambio de Experiencias.	Miniconferencias Trabajo en grupo. Dinámicas. Estudio de Casos. Talleres.	Diciembre 2013 Marzo 2013
Auto preparación	Auto preparación Individual	Estudio de la Resolución MFP de la política de cobros y pagos. Asientos Contables(interpretación) Análisis de indicadores económicos fundamentales.	Marzo 2013 Mayo 2013 Junio 2013
	Auto preparación en grupo	Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución	Julio 2013
	Visitas a Museos(Tabaco)		Agosto 2013
	Visitas a Centros de investigación.		Noviembre 2013
	Visitas a Mini Industrias		Enero 2014
	Visita a fábricas de tabaco. Visitas a escogidas de tabaco.		Febrero 2014 Abril 2013

El procedimiento requiere de retroalimentación contante que permitan tomar acciones correctivas en el momento adecuado.

El presupuesto para su puesta en marcha y sostenimiento estará contemplado dentro del presupuesto anual que destinan las organizaciones a la capacitación.

Las siguientes instructivas se encuentran en estrecha relación con el marco legal regulatorio que sirve de base al procedimiento, se crearon por la importancia que reviste realizar cuidadosamente la acogida de los adiestrados a las organizaciones y el cumplimiento de los requisitos que establece la Norma Cubana 3000:2007.

III.1.4. Instructivas para la etapa de presentación y orientación inicial.

1. Ser recibido por el capacitador u otro compañero del área de capital humano.
2. Realizar un paseo con él comenzando por el sitio donde se ubica la dirección general y continuar por las demás áreas de la organización.
3. Explicar el lugar que ocupa cada una de las direcciones y en ese momento presentarle a sus directores y demás compañeros.
4. Dar a conocer durante el recorrido la Misión de la organización y todo lo referente a su vida Interna, (ejemplo: días en que se reúnen los trabajadores para realizar el matutino, las asambleas de afiliados, el encuentro con los jóvenes)etc.
5. Instruir sobre los principales riesgos a los que puede estar sometido al ocupar un determinado puesto.
6. Establecer una conversación animada que permita al capacitador o a la persona que sirve de guía conocer los intereses, sueños, aspiraciones y cuanta información pueda recopilar.
7. Presentar al adiestrado el director de la organización.
8. Acompañar al adiestrado a realizar sus trámites de ingreso a la organización.
9. Explicarle en qué lugar realizará su adiestramiento y quién ha sido seleccionado para tutorearlo y finalmente.
10. Presentarlo ante su tutor.
11. Participar en la elaboración del plan de adiestramiento.
12. Estar presente en el momento en que se discuta con el adiestrado su plan de adiestramiento para aclarar dudas y si es necesario realizar ajustes.

III.1.4. Instructivas para el cumplimiento de los requisitos que establece la Norma Cubana 3000:2007.

1. Los planes de desarrollo de carrera de los adiestrados estarán integrados al plan de capacitación y desarrollo de la organización.
2. Los planes de desarrollo de carrera de los adiestrados deben ser analizados y discutidos con la alta dirección.
3. El capacitador será el máximo responsable de tener identificados los indicadores que permitan evaluar el impacto del desarrollo de carrera en los adiestrados.
4. El capacitador deberá analizar periódicamente el cumplimiento del desarrollo de carrera y realizar acciones preventivas o correctivas en caso necesario.

Conclusiones Finales.

1.-El Procedimiento propuesto dota a las direcciones de Capital Humano de las organizaciones objeto de estudio, de una herramienta que permita la gestión eficaz del desarrollo de carrera de sus adolescentes de nivel medio, mediante el desarrollo de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos en su período de adiestramiento para que alcancen un desempeño laboral superior, se sientan motivados y permanezcan en la organización. Lográndose una mayor formalización del trabajo y del funcionamiento de esta área en el tratamiento y la gestión efectiva del desarrollo de carrera de sus adolescentes.

2.-El diagnóstico realizado en las tres entidades arrojó que en los últimos tres años se han incorporado 19 adolescentes de nivel medio para realizar el período de adiestramiento, de los cuales han permanecido 16, lo que representa un índice de retención de adiestrados de un 84%, que aunque no sea significativa la deserción en estas empresas evidencia insuficiencias en el tratamiento a esta fuerza laboral.

3.-El diseño de los mapas de desarrollo de carrera y de los perfiles de competencias para cada uno de los puestos, contribuye a la gestión eficaz del desarrollo de carrera de los adolescentes al ser herramientas que permiten el desarrollo de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos en los adiestrados, así como detectar su nivel de satisfacción con la naturaleza del trabajo, la atención y seguimiento de los tutores y la evaluación de su desempeño.

Recomendaciones.

- 1.-Aplicar el procedimiento en las organizaciones objeto de estudio.
- 2.-Extender la aplicación del procedimiento a las demás empresas del sector.

Bibliografía:

1. Argyris, C, y Schon, D A, 1978 Organizacional Learning. Reading, Mass Addison-Wesley.
2. Carballal del Río Esperanza. Dra.c. (2009). Las Estructuras Colaborativas. Capítulo 4 Interacción entre Estructura- Estrategia- Cultura. Material de trabajo, Maestría en Dirección. MINAG. 2009. La Habana. Cuba.
3. Carcassés Ana Iris. (2003). Clase impartida en el centro de investigación y desarrollo de la cultura cubana Juan Marinello, Noviembre, 2003.La Habana. Cuba.
4. Carcassés Ana Iris. (2003) Clase impartida en el centro de investigación y desarrollo de la cultura cubana Juan Marinello, Octubre, 2003. La Habana. Cuba.
5. Codina Jiménez Alexis. Drc. (2009) Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas. Material de trabajo, Maestría en Dirección. MINAGRI. La Habana. Cuba.
6. Colectivo de autores. (2010)El individuo y la organización: Aspectos motivacionales y sociales. Unidad didáctica 4. Psicología de la Organización. Mayo 2010.
7. Colectivo de Autores. (2009) Proceso de Desarrollo de Carrera en la actividad profesional de dirección de los Cuadros de la Agricultura.
8. Cuesta Santos Armando Drc. (2000). GESTION DE COMPETENCIAS. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). La Habana. Cuba.
9. Cuesta Santos Armando Drc. (1997) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). La Habana. Cuba.
10. Dan Jackson. (1998) Gung Ho dedicado a la memoria de Andrew Charles Longclaw. The Blanchard companies. A story by Ken Blanchard and Sheldon Bowles.
11. Díaz Llorca Carlos Dr. (2001) Curso/taller: Dirección por Valores. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
12. Díaz Llorca Carlos. (2009) El lado oculto de los equipos gerenciales “Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones”. 20 de Mayo de 2009.
13. Enríques Rafael Manuel Joaquín. (2009).Desarrollo y gestión de carreras con adultos en el siglo XXI: Lecturas hacia una armonización de lo global y de lo individual. Facultad de Psicología y de Ciencias de la Educación, Universidad de Lisboa. p34-39

14. Infante Ramírez M^a. Esther. (2000) La Comunicación en las Organizaciones, Noviembre.
15. Keith Davis. Ph. D, John W Newstrom, Ph. D. El comportamiento humano en el trabajo. Capítulo 11 Manejo del Cambio. pág 246.
16. Keith Davis. Ph. D, John W Newstrom, Ph. D. El comportamiento humano en el trabajo Capítulo 4 Orígenes de la Motivación Pág. 73.
17. Lineamientos de la Política Económica y Social. VII Política Agroindustrial, lineamiento No. 200-212. 2009. La Habana. Cuba.
18. Lorenzo García, Raquel y Martínez LLantada Marta. (2003) Creatividad y talento. En Marta Martínez LLantada (Compiladora) Inteligencia, creatividad y talento. Debate actual. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
19. Mead Margaret: Un clásico: La adolescencia y la cultura en Samoa. 2000
20. Murillo Jorge, Marino. (2010) Carta circular sobre el proceso de disponibilidad para la reducción de plantillas. Ministerio de Economía. Noviembre, 2010. La Habana. Cuba.
21. Norma Cubana 3000. Gestión Integrada de Capital Humano. (2007).
22. Núñez de Villavicencio Fernando. (2001) Psicología y Salud. 25 Parte V Psicología de las edades Pág143. Editorial Ciencias Médicas.
23. Núñez de Villavicencio, Fernando. (2001) Psicología y Salud. 11-Sub. Sistema Motivación, Pág. 53 Editorial Ciencias Médicas.
24. Núñez de Villavicencio, Fernando. Psicología y Salud. 25 Parte V Psicología de las edades Pág141. Editorial Ciencias Médicas 2001.
25. Pino Guzmán Esther María Dra.c. (2009) Proceso de Desarrollo de Carrera en la actividad profesional de dirección de los Cuadros de la Agricultura. Documento de trabajo de la dirección de Cuadros del MINAG.
26. Procedimiento para el proceso de adiestramiento laboral a los recién graduados ubicados en las entidades del MINAG. Año 2009. La Habana. Cuba.
27. Resolución: No 9/2007 "Sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral". La Habana. Cuba.
28. Resolución: No 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. 2006. La Habana. Cuba.
29. Robbins Stephen P. (1993) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima

edición Capítulo 6. San Diego State University. Prentice-h miento México: Prentice Hall S.A.

30. Sierra Lombadía Virginia Dra. c Metodología de la Investigación Científica. 1998

31. Shein, Edgar F. (1986) Cultura empresarial y liderazgo. Plaza & Janes, pág. 14.

32. Zaldívar Pérez Dionisio F. (2001) ¿Tiene usted confianza en sí mismo? Periódico Trabajadores. Sección de Salud. Lunes 26 de Marzo 2001.

Web grafía:

- Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paúl R ; MILLS ,D .Quinn y WALTON, Richard E. (1989): Gestión de recursos humanos. Perspectivas de un Director General. Texto y Casos. Madrid: Centro de publicaciones Ministerio de trabajo y seguridad social. [Seriada en línea] 1987. Disponible en: <http://books.google.com.cu/books/about/Gesti%C3%B3n>. [consultado 19 febrero 2010]
- Carrel, Michael R; Elbert, Norbert F. y Hatfield; Robert D.(1995):Human Resource Management: Global Strategies for Manging a Diverse Workforce.New yersey: prentice Hall. [Seriada en línea] 1995; 15(6) Disponible en: <http://www.ibelibro.com/buscar-libro/autor/michael-r-carrell-norbert-f-elbert-robert-d-hatfield>. [consultado 19 febrero 2010]
- Chauchard,Jean-Louis (1987):Precis de Gestion du personnel et des Ressources Humaines. París : Les editions de Organisation.[Seriada en línea] 1987. Disponible en: <http://books.google.com.cu/books/about/Pr%C3%A9cis>. [consultado 19 febrero 2010]
- Fogliatto, H., Pérez, E., Olaz, F., & Parodi, L. (2003). Cuestionario de Intereses Profesionales Revisado.(CIP-R). Análisis de sus Propiedades Psicométricas. Revista Evaluar, 3. [Seriada en línea] 2003. 23(6). Disponible en: http://scholar.google.com.cu/scholar?start=10&q=planificaci%C3%B3n+de+carreras+de+nivel+medio+profesional&hl=es&as_sdt=0. [consultado 21 marzo 2011]
- Galván Velam Esthela .(2009). Desarrollo de Carreras. [Seriada en línea] 2009. Disponible en: <http://books.google.com.cu/books/about/Pr%C4%A5cis>. [consultado 19 febrero 2010]
- Guerra Parada José Alcibíades. (2011).. [Seriada en línea] 2011. Disponible en: <http://www.monografías.corresponsal62@hotmail.com> [consultado 1 abril 2011]

- Gomez-Mejia, Luis; Balkin, David Cardy, Robert L (1995): Managing Human Resource. Englewood Cliffs: Prentice Hall. [Seriada en línea] 1995; 31(13). Disponible en <http://www.enotes.com/human-resource-manegement-reference/humaresource-management>. [consultado 1 abril 2011]
- Leibowitz, Zandy B (1987): Designing career development systems; principles and practices” Human resource Planning. [Seriada en línea] 1990; 15(8) <http://www.powells.com/biblio?isbn=9781555420246>. [consultado 1 abril 2011]
- López, Carlos. Metodología de la investigación. (2008). [Seriada en línea] 2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [consultado 21 marzo 2011]
- Russel, J.E.A. (1991): Career development interventions in organizations Journal of vocational Behavior. [Seriada en línea] 1991. Humanos/Pag5C2. Disponible en: <http://www.aulafacil.com/CursoRecursos>. [consultado 1 abril 2011].
- Slipczuk Sergio. (2007) ¿Desarrollo de Carrera o desarrollo de personal? [Seriada en línea] 2007. Disponible en: <http://www.arearh.com/software.htm>. [consultado 21 marzo 2011].
- Sández. Claudio Lic . (2005) Desarrollo de carrera. [Seriada en línea] Agosto 2005. Disponible en: <http://www.arearh.com/software.htm>. [consultado 21 marzo 2011].
- Terán, Roberto. (2007) El desarrollo de la eficiencia en la organización y el cambio planeado. [Seriada en línea] 2007. Disponible en: <http://www.gestiopoli.com.htm>. [consultado 1 abril 2011].
- Werter, William B, Jr. y Davis, Keith (1990) Administración de personal y Recursos Humanos, Mexico: Mcgraw-Hill. [Seriada en línea] 1990; 28(4). Disponible en: <http://www.librosintinta.in/busca/abminitration-de-personal-y-recursos-humanos-de-willian-jr-y-heith-davis/doc/start-10/> [consultado 19 febrero 2010]

Revistas:

- Cano González Rufino. Modelo organizativo para la planificación y desarrollo de la tutoría universitaria en el marco del proceso de convergencia europea en Educación Superior. [Revista interuniversitaria de formación del profesorado](#), ISSN 0213-8646, [Nº 61, 2008](#) . págs. 185-206

- Cepeda Dovala, Jesús Martín. Metodología de la enseñanza basada en competencias. Universidad Autónoma del Noreste, México. *Revista Ibero Americana de Educación* (2005) (ISSN: 1681-5653)(2005)
- Gómez de Olea, R. (2004). Planificación y gestión del desarrollo profesional. In *Anales de mecánica y electricidad* (Vol. 81, No. 5, pp. 16-19).
- Repetto, E., & Gil, A. (2000). El programa de orientación “Tu futuro profesional” y su evaluación. *Revista de Investigación Educativa*, 18(2), 493-507.

Tesis Consultadas

- Barreras Carrodegua, Tamara. Metodología para garantizar una fuerza de trabajo óptima evaluada mediante indicadores en la Filial de la Red. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico, Facultad de ingeniería Industrial, Ciudad de la Habana 2007.
- Góngora Escalona, Daimary. “Diseño y Aplicación de una Metodología para la intervención en el Clima Organizacional y los Indicadores de Eficiencia en la GRH de la Empresa de Talabartería THABA”. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico, Facultad de ingeniería Industrial, Ciudad de la Habana 2007.
- Jáuregui Ricardo Dayron. Metodología para la Determinación de Competencias en Empresas Cubanas Tesis en Opción al Título Académico de Master en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico, Facultad de ingeniería Industrial, Ciudad de la Habana Mayo 2008.
- Mercero Hernández, Yolanda. Metodología para la Elaboración de los Planes de Carreras en la Corporación COPEXTEL S.A. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico, Facultad de ingeniería Industrial, Ciudad de la Habana, Octubre 2007.
- Paz González Danaide: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico, Facultad de ingeniería Industrial, Ciudad de la Habana Diciembre 2007.

ANEXOS

(Anexo 1)

Tabla 1 Análisis de las Investigaciones estudiadas.

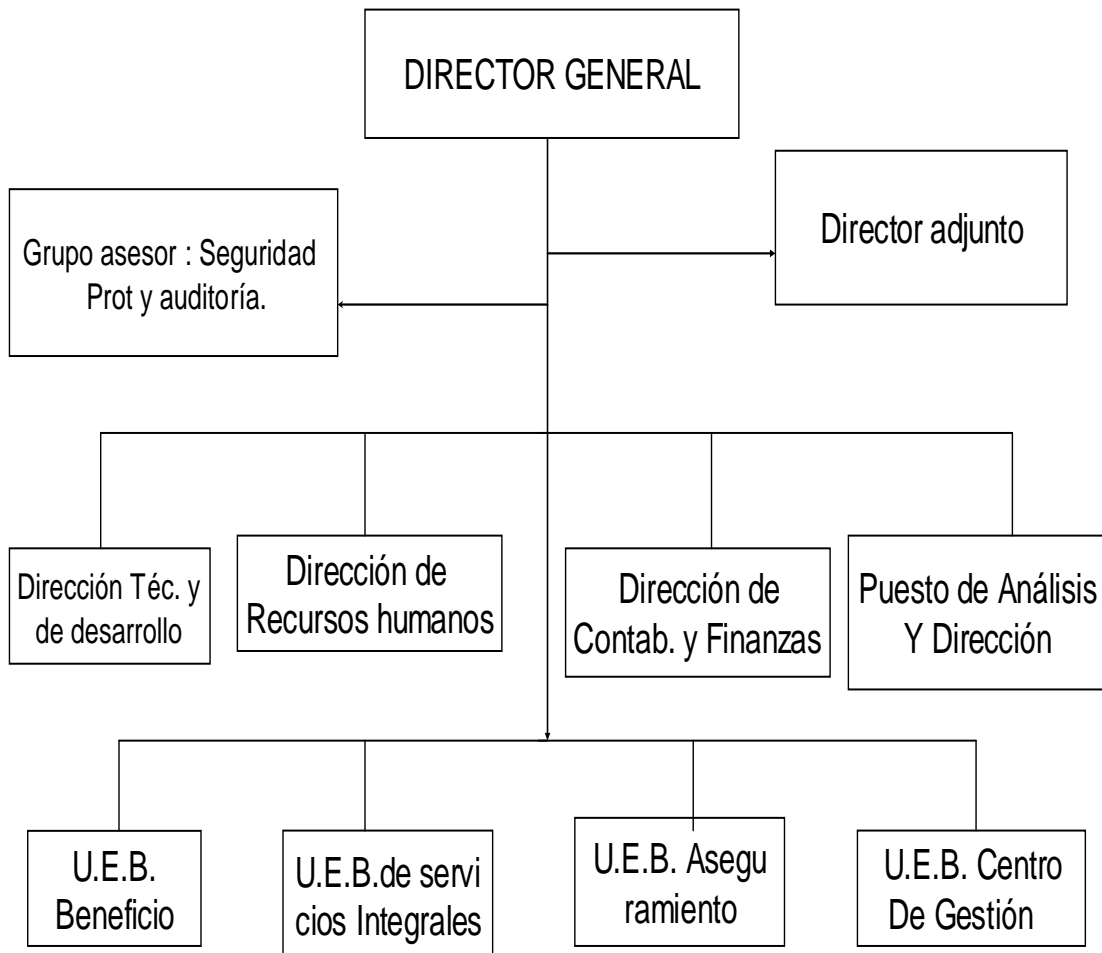
Metodologías consultadas	Objetivo	Finalidad	Enfoque	Sector para el que fue elaborada	Ventajas
Metodología para la Elaboración de los Planes de Carreras en la Corporación COPEXTEL S.A.	Alinear los intereses organizacionales con los individuales para lograr una gestión eficaz.	Desarrollar las Competencias del Personal talentoso.	Competencia.	Corporación COPEXTEL S.A.	El desarrollo de las competencias del personal talentoso en la dirección de Recursos Humanos Mejorar el desempeño profesional Comenzar a utilizar la gestión por competencias en la práctica.
Metodología para garantizar una fuerza de trabajo óptima evaluada mediante indicadores en la Filial de la Red.	Garantizar la solución a problemas existentes en materia de fuerza de trabajo y organización del mismo.	Mejorar en gran medida la Gestión de Recursos Humanos.	Organización del trabajo. Desarrollo del personal.	Comunicaciones (ETECSA)	Su aplicación mejora en gran medida la Gestión de Recursos Humanos en la empresa que se aplique.
Metodología para la Determinación de Competencias en Empresas Cubanas	Alinear los intereses de los individuos con los de la organización	Materializar la concepción de que las competencias organizacionales, las de proceso y las ocupacionales, son el núcleo medular para las empresas cubanas.	Desarrollo de Competencias	Aplicable a todos los sectores	Puede ser utilizada en todas las empresas cubanas que deseen aplicar competencias.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de las metodologías consultadas.

(Anexo 2)

Estructura Actual del Sistema Empresarial de la empresa ABT

Lázaro Peña.



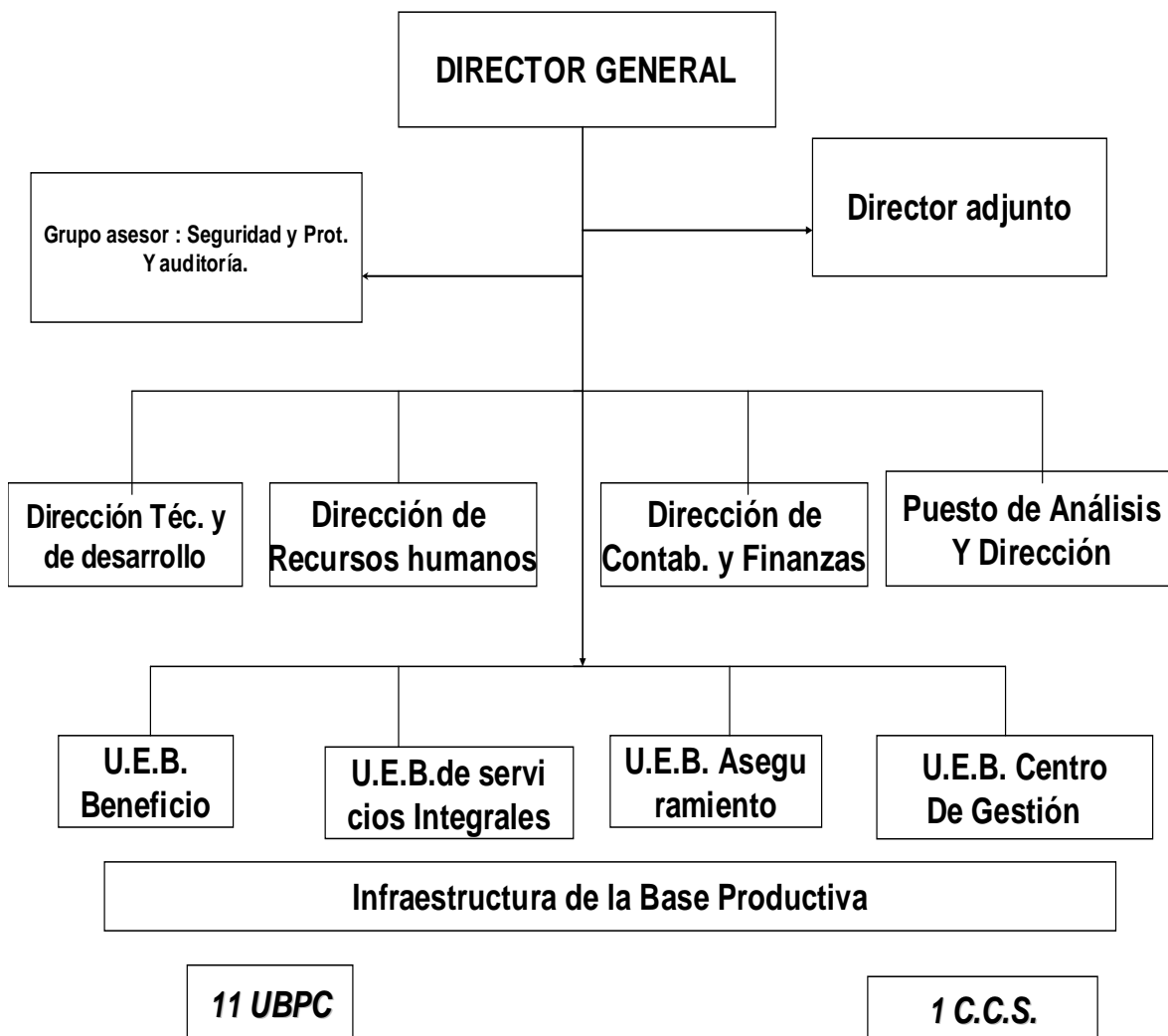
Fuente: Empresa ABT Lázaro Peña.

(Anexo 3)

Estructura Actual del Sistema Empresarial de la empresa ABT

Lázaro Peña.

A partir de la orientación al reordenamiento del MINAGRI y sus entidades la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración.



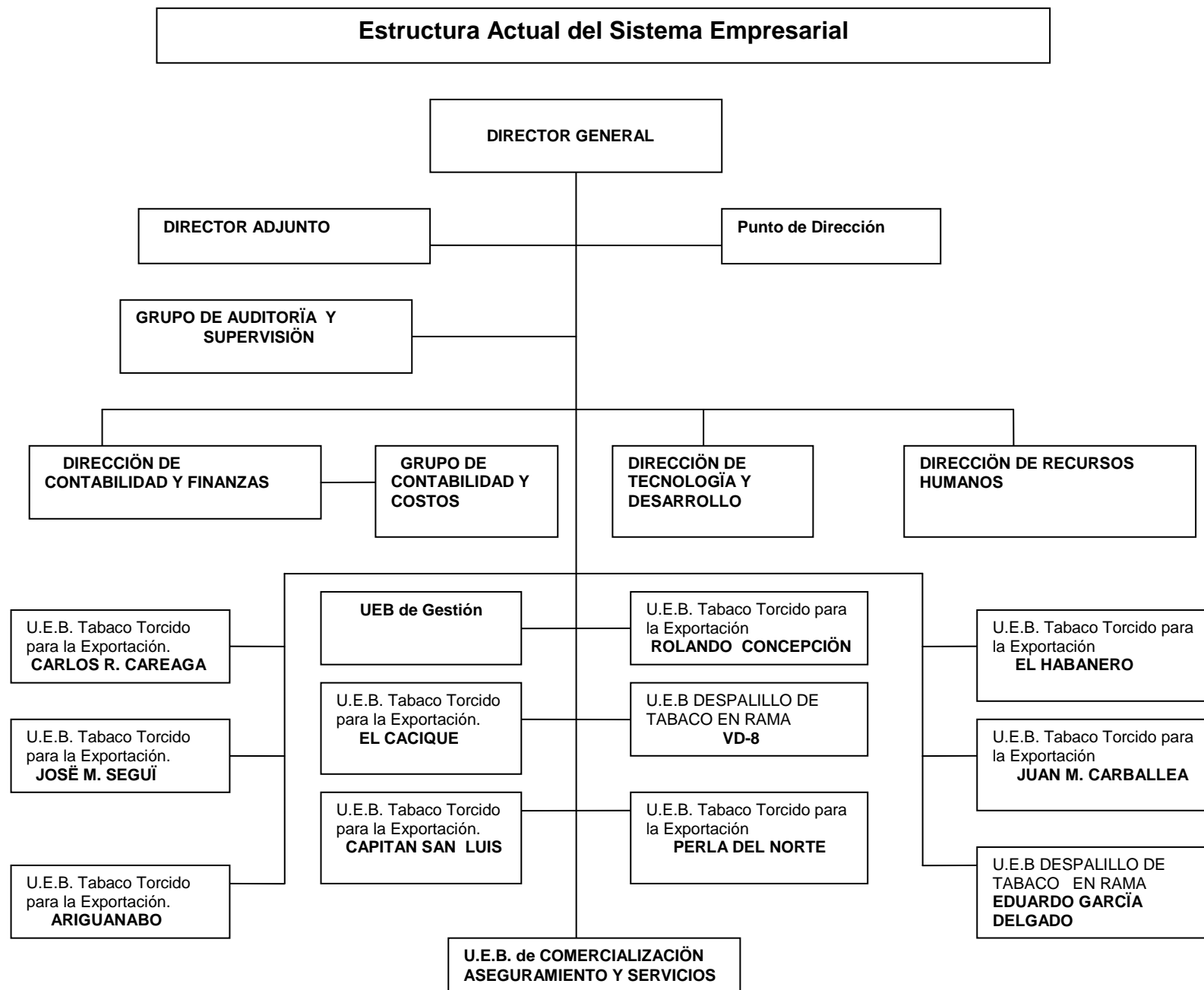
Fuente: Empresa ABT Lázaro Peña.

(Anexo 4)

Objetivos estratégicos de la empresa de ABT Lázaro Peña

1. Cumplir o sobre-cumplir la Utilidad Planificada de 4020.1Mp
2. Garantizar la contratación y siembra de 563,64 ha, en la Campaña 2011-2012 que aseguren la demanda de Rama por destinos.
3. Alcanzar un nivel de Acopio en los diferentes tipos de tabaco no menor a los 13650 qq con un rendimiento agrícola no menor de 14,95 ton/ha en la campaña 2010/11.
4. Alcanzar en la producción de capa para el torcido de exportación rendimientos iguales o superiores a 4.37tn/ha.
5. Cumplir el Plan de Beneficio (Producción Terminada).
6. Lograr un 5 % de mejora en los índices de eficiencia e intensidad energética con relación al año 2010.
7. Incrementar la productividad del trabajo en 5%.
8. Garantizar el cumplimiento del programa conjunto Suelo-Tabacuba para la conservación y mejoramiento de suelo.
9. Concluir el año con no menos de 3 escogidas trasladadas a las unidades productoras cumpliendo con el procedimiento acordado entre la ANAP, el SNTT y Tabacuba
10. Alcanzar una producción de 1875 qq de Fríjol en la Campaña 2010-2011, con rendimientos iguales o superiores a 13,8tn/ha en cumplimiento de las indicaciones del CECM.
11. Garantizar la siembra de 83,87 ha de Fríjol, en la Campaña 2011-2012, con rendimientos iguales o superiores a 13,8tn/ha, en cumplimiento de las indicaciones del CECM.
12. Lograr que el 50% de los trabajadores especialmente los jóvenes participen en acciones de Capacitación.

(Anexo 5) Estructura Empresarial. Empresa Tabaco Torcido la Habana.



Fuente: Empresa Tabaco Torcido la Habana.

(Anexo 6)

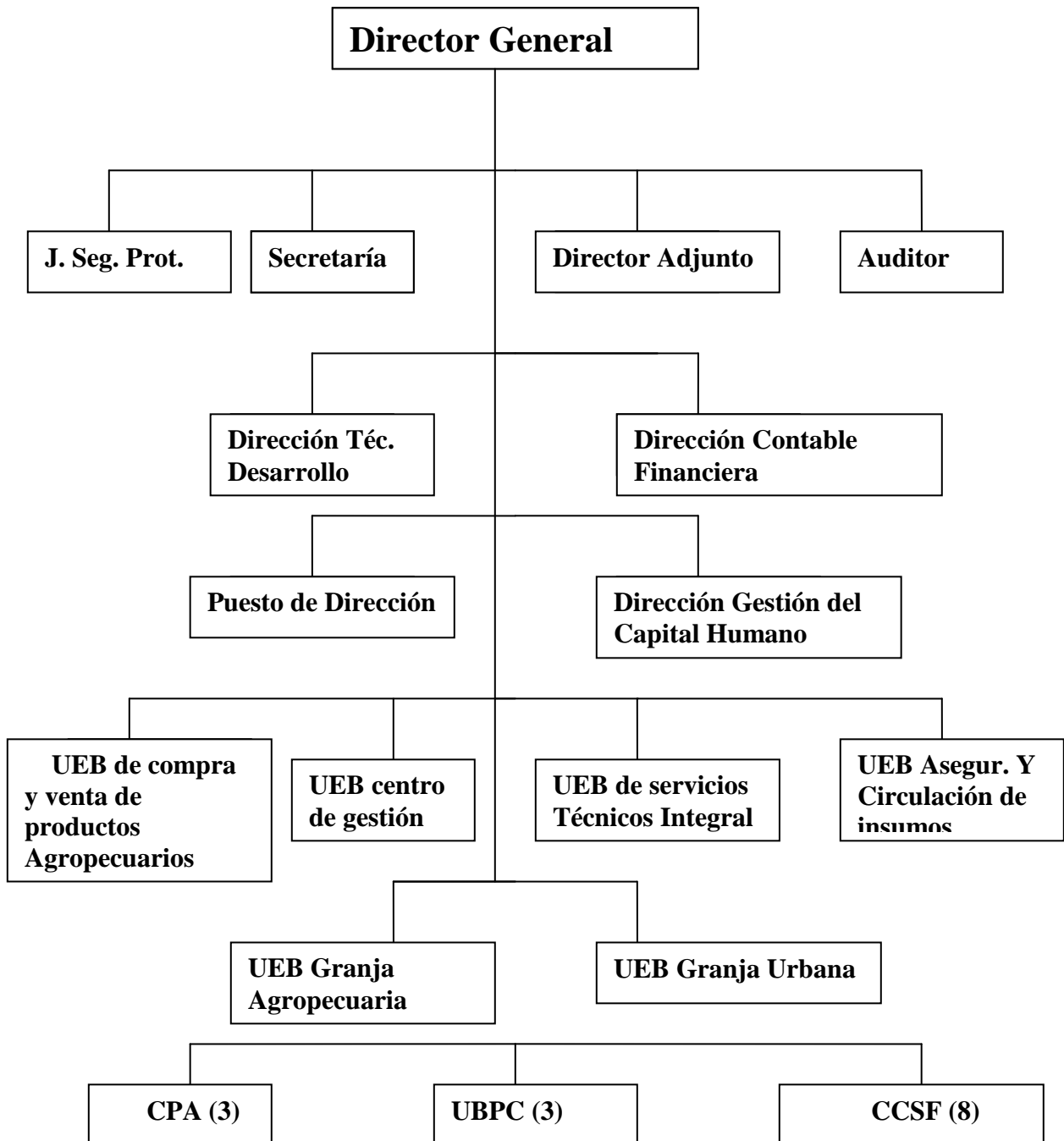
Objetivos estratégicos de la empresa Tabaco Torcido La Habana.

- 1- Alcanzar niveles de venta a Habanos S.A. en el tabaco Premium por un valor de 19,3 MP.
- 2- Alcanzar Utilidades del período por un valor mínimo de 2115.8 MP.
- 3- Enmarcar el presupuesto de gastos en divisas en no más de 2156.5 M CUC
- 4- Alcanzar valores superiores a los 10 431 pesos de productividad del trabajo.
- 5- Producir y comercializar 5000.0 de tabacos para el Consumo Nacional.
- 6- Producir 80 TN. De rama despalillada, y de ellas comercializar (vender) 25,8 con un valor de 750,0 MP.

Fuente: Empresa Tabaco Torcido La Habana.

(Anexo 7)

Organigrama de la Empresa Agropecuaria Güira de Melena.



Fuente: Empresa Agropecuaria Güira de Melena.

(Anexo 8)

Objetivos estratégicos de la empresa agropecuaria Güira de Melena.

- 1- Alcanzar una producción total de viandas, hortalizas, granos y frutales de 71791.10 Tn que representa un incremento del 6% con relación al estimado 2010.
- 2- Alcanzar ventas contratadas de viandas, hortalizas, granos y frutales de 46762.1 Tn que representa el 65% de la producción total.
- 3- Establecer como primera y máxima prioridad el cumplimiento de los productos o plan de Sustitución de Importaciones en las cifras establecidas, aprobadas, y contratadas en el plan empresarial (frijol, maíz seco, tomate industria, leche, carne vacuna)
- 4- Respalda las producciones a partir de cumplir la siembra de las siguientes hectáreas de cultivos: Viandas (3937,4); Hortalizas (1380,8); Granos (1050,5); Frutales (76,2).
- 5- Alcanzar en la actividad pecuaria (ganado mayor) un plan de producción de leche ascendente a 539 700 lts que representa un 15% de incremento del estimado del año 2010.
- 6- Obtener una producción de carne vacuna de 71,3 Ton que representa una sobre ejecución del 70% contra lo previsto obtener a igual período precedente.
- 7- Desarrollar el trabajo de la UEB Integral de Servicios Técnicos en función de garantizar la preparación de suelos en el 100% de las UBPC y más del 70% de las UEB, Granjas y CPA.
- 8- Consolidar el trabajo de las UEB Integral de Servicios Técnicos garantizando el 100% de los servicios del taller integral, sistemas y equipos de riego y transportación e incluso abarcando no menos de un 35% de ellos, en las unidades productoras CPA y CCS fortalecidas.
- 9- Obtener niveles de ventas de nuestras producciones, Servicios y mercancías de 110781.8 MP con un decrecimiento con relación al estimado del año 2010 del 19.6%.
- 10- Alcanzar una rentabilidad en la empresa Agropecuaria Güira de Melena obteniendo utilidades de 1 132.8 MP que representa revertir las pérdidas estimadas para el cierre del año 2010 de 3 245.6 MP.

Fuente: Empresa Agropecuaria Güira de Melena.

(Anexo 9)

TORMENTA DE IDEAS.

Se aplicó a directores del área de capital Humano de 11 empresas Agropecuarias con el objetivo de conocer si el problema presente en las empresas objeto de estudio también se presentaba en las demás y cuáles son las apreciaciones que tienen las mismas sobre el problema de investigación, para ello se realizó una tormenta de ideas sobre: Causas de la fluctuación de los adiestrados en las empresas del sector agropecuario.

Se realizaron 3 rondas donde quedaron finalmente las siguientes ideas:

1. No cumplimiento cabal de la Resolución: No 9/2007 “Sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral” y del procedimiento para el proceso de adiestramiento laboral a los recién graduados ubicados en las entidades del MINAG.
2. Poca dedicación y chequeo por parte de los directivos del área de capital humano al trabajo de los tutores con los adiestrados.
3. Falta de creatividad para estimular y crear condiciones propicias para la motivación y desarrollo de los adiestrados.
4. La falta de vocación de muchos de los adiestrados que se presentan a las empresas.
5. Poca participación de los adiestrados en la solución de problemas cotidianos en las organizaciones donde realizan el adiestramiento.
6. Situaciones Económicas familiares.
7. Presencia de Sectores más atractivos en todos los Municipios.

(Anexo 10)

Entrevista aplicada a los adiestrados.

1. -¿Te gusta la organización en la que estás?
2. - ¿Al llegar a la Organización te recibieron o te acogieron?
3. - ¿Cómo te sentiste con el cambio de la vida estudiantil a la Laboral?
4. - ¿De quién recibes órdenes?
5. -¿Te gusta el puesto por el que estas transitando?
6. -¿Cómo son tus relaciones con tu tutor Buenas, Regulares o Malas?
7. - ¿Existe algún movimiento que ayude al desarrollo de los adiestrados?
8. - ¿A la hora de celebrar por los buenos resultados formas parte de ellos?
9. - ¿Consideras justo el programa de desarrollo que existe aquí para ustedes?
- 10.- ¿Qué proyecciones para el futuro tiene UD?
- 11.-¿Te gustaría dirigir?

(Anexo 11)

Encuesta No 1 aplicada a los adiestrados

La presente encuesta forma parte de una investigación que llevo a cabo para reafirmar la hipótesis de mi tesis, por lo que le doy muchas gracias con antelación por su colaboración. Es absolutamente confidencial anónima.

1-¿Te motiva tu trabajo. ?

Si ----- No ----- A veces -----

2-¿Su jefe o tutor es un ejemplo a imitar?

Si _____ No _____ A veces _____

3-¿Como son las relaciones con sus superiores?

Buenas _____ Malas _____ Regulares _____

4- ¿Ha recibido alguna capacitación en este tiempo que llevas de graduado ?

Si _____ No _____ A veces _____

5- ¿Se ha tenido en cuenta sus necesidades personales en cuanto a capacitación. ?

Si _____ No _____ A veces _____

6 - ¿La capacitación ha sido de acuerdo a sus gustos personales ?

Si _____ No _____ A veces _____

7- ¿La capacitación ha sido de acuerdo a los intereses de la organización ?

Si _____ No _____ A veces _____

8-Para UD son adecuadas las condiciones de trabajo que le han ofertado ?

Si _____ No _____ A veces _____

9-¿Considera que el trabajo que realiza esta acorde con su experiencia y calificación?

Si _____ No _____ A veces _____

10-¿Se siente orgulloso del trabajo que realiza. ?

Si _____ No _____ A veces _____

11-¿Está preparado para enfrentar su trabajo?

Si _____ No _____ A veces _____

12-¿Se preocupan sus superiores por mejorarle las condiciones de trabajo?

Si _____ No _____ A veces-----

13-¿Cuando realiza una labor destacada es reconocida en el colectivo de forma individual?

Si _____ No _____ A veces _____

14-¿Reconocen en el colectivo su actitud ante el trabajo?

Si _____ No _____ A veces _____

15-¿Cómo considera que son las condiciones de trabajo en su puesto?

Buenas _____ Malas _____ Regulares _____

16 -¿Se celebran eventos con la participación de los adiestrados?

Si _____ No _____ A veces _____

17-¿Tienes conocimientos de las normas de seguridad y salud de cada uno de los puestos por los que has transitado?

De todas _____ De algunas _____ De ninguna _____

18- ¿Notas un equilibrio entre la estimulación moral y material en la organización?

Si _____ No _____ A veces _____

19-¿Cada evaluación que ha recibido en cada puesto por los que ha transitado la considera justa?

Si _____ No _____ A veces _____

20- ¿Participa de los buenos resultados que se obtienen?

Si _____ No _____ A veces _____

21 - Cuándo termine el adiestramiento y haya adquirido alguna experiencia le gustaría asumir:

- _____ El cargo de jefe de colectivo.
- _____ El cargo de jefe de departamento.
- _____ El cargo de Subdirector.
- _____ El cargo de Director.
- _____ Delegado Municipal.
- _____ Delegado Provincial.
- _____ Viceministro.
- _____ Ministro.

(Anexo 12)

Modelo de vaciamiento de datos. Encuesta No 1 aplicada a los adiestrados.

N o	CUESTINARIO	SI	NO	A VECES	NO CONOZCO	De todas	De algunas	De ninguna
1	¿Te motiva tu trabajo?	15	2	2				
2	¿Su jefe o tutor es un ejemplo a imitar?	17		2				
3	¿Cómo son las relaciones con sus superiores?	Bue nas	Malas	Regulares				
		18		1				
4	¿Haz recibido alguna capacitación en este tiempo que llevas de graduado?	10	8	1				
5	¿Se han tenido en cuenta sus necesidades en cuanto a capacitación?.	10	2	3				
6	¿La capacitación ha sido de acuerdo a sus gustos personales?	12	6	1				
7	¿La capacitación ha sido de acuerdo a los intereses de la organización?	13	5	1				
8	¿Para UD son adecuadas las condiciones de trabajo que le han ofertado?	18	1					
9	¿Considera que el trabajo que realiza esta acorde con su experiencia y calificación?	16	1	2				
10	¿Se siente orgulloso del trabajo que realiza?	17	1	1				
11	¿Está preparado para enfrentar su trabajo?	18						

12	¿Se preocupan su superiores por mejorarle las condiciones de trabajo?	15		4				
13	¿Cuándo realiza una labor destacada es reconocida en el colectivo de forma individual?	12	4	3				
14	¿Reconocen en el colectivo su actitud ante el trabajo?	11	4	4				
15	¿Cómo considera que son las condiciones de trabajo en su puesto?	Buen as	Malas	Regulares				
		17		2				
16	¿Se celebran eventos con la participación de los adiestrados?	15	2	2				
17	¿Tienes conocimiento de las normas de seguridad y salud decada uno de los puestos por los que haz transitado?					7	11	1
18	¿Notas un equilibrio entre la estimulación moral y material en la organización?	14		5				
19	¿Cada evaluación que ha recibido en cada puesto por los que ha transitado la considera justa?	17		2				
20	¿Participa de los buenos resultados que se obtienen?	17	1	1				

- 21- El cargo de jefe de colectivo. A cinco de los encuestados les gustaría ocupar el cargo.
- El cargo de jefe de departamento. A cinco de los encuestados les gustaría ocupar el cargo.
- El cargo de Subdirector. Ningún interesado.
- El cargo de Director. Ningún interesado.
- Delegado Municipal. Uno de los encuestados muestra interés por llegar a ocuparlo.
- Delegado Provincial. Ningún interesado.
- Vice-ministro. Ningún interesado.
- Ministro. Ningún interesado.

(Anexo 13)

Resultado de la entrevista a los adiestrados

- El 100% de los adiestrados entrevistados se sienten bien en la organización que laboran.
- El 100% refieren que fueron presentados en el matutino ante los trabajadores.
- El 100% de los adiestrados refiere haber experimentado un gran cambio al salir de la vida estudiantil e incorporarse a la organización, pero han logrado que se sientan bien, han sentido independencia, miedo a la responsabilidad, extrañan a sus amigos, tienen poder sobre su dinero.
- El 100% de los adiestrados reciben órdenes indistintamente de sus tutores, de los jefes de departamento en los que están ubicados y de los directores de las organizaciones.
- El 89,4% de los adiestrados expresa no sentirse bien en el puesto donde los han situado.
- El 94 7% refiere mantener malas relaciones con su tutor.
- El 100% de los adiestrados entrevistados no conoce de ningún movimiento que los agrupe en su organización ya sea para plantearles de algún problema que necesite de una solución creativa o para desarrollar jornadas científicas o para compartir sencillamente oyendo música.
- El 100% considera justo el programa de desarrollo que se lleva a cabo con ellos, el cual cumple rigurosamente lo estipulado en la Resolución 9, sin ninguna iniciativa de la organización.
- El 100% participa durante su adiestramiento en todas las actividades que se llevan a cabo en sus organizaciones Ej. Actividades que se realizan cuando se cumple el plan de producción del año, actividades para la entrega de un galardón, actividades para la entrega de medallas, diplomas, condecoraciones, etc.
- El 100% proyecta para su futuro, continuar estudiando y superándose.
- De los 19 adiestrados entrevistados a 11 les gustaría dirigir, lo que significa un 57,8%.
 - 26,3% desearía dirigir al colectivo laboral donde se desempeñan.
 - A 26,3% les gustaría dirigir a sus compañeros de departamento.
 - Al 5,2% le gustaría llegar a dirigir como Delegado Municipal.

(Anexo 14)

Encuesta No 2. Realizada a los adiestrados.

Encuesta encaminada a determinar el grado de independencia, creatividad, disposición al aprendizaje y aplicación de conocimientos adquiridos en los adiestrados de nivel medio en período de adiestramiento.

La presente encuesta forma parte de una investigación que llevo a cabo para reafirmar la hipótesis de mi tesis, por lo que le doy muchas gracias con antelación por su colaboración. Es absolutamente confidencial y anónima.

Cuestionario	Siempre	con frecuencia	a veces	rara vez	nunca
1-La organización donde te encuentras te ayuda a aprender de tus errores.	_____	_____	_____	_____	_____
2-Si su tutor se ausenta por Algún motivo continúas tu trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
3-Tus compañeros te transmiten Cuanto conocimiento aprenden para que lo apliques.	_____	_____	_____	_____	_____
4-Te gusta participar en eventos de aprendizaje.	_____	_____	_____	_____	_____
5-Se reconoce el valor de tus Conocimientos al aplicarlos.	_____	_____	_____	_____	_____
6-Se estimula por la organización tus capacidades de generar, adquirir y aplicar conocimientos.	_____	_____	_____	_____	_____

(Anexo 15)

Encuesta a directivos

La presente encuesta forma parte de una investigación que llevo a cabo para reafirmar la hipótesis de mi tesis, por lo que le doy muchas gracias con antelación por su colaboración. Es absolutamente confidencial y anónima.

1-¿Logra usted como directivo seleccionar a los egresados?

Si ----- No ----- A veces -----

2-¿Existe en su organización un programa de Acogida para los egresados?

Si----- No----- A veces -----

3-¿Existe en la organización un programa de desarrollo para los egresados?

Si----- No----- A veces-----

4- ¿Ocupan los egresados al final de su adiestramiento y habiendo obtenido una calificación satisfactoria plazas a fines a su perfil de graduado?

Si----- No----- A veces-----

5- ¿Las condiciones de trabajo que se le ofertan en la organización son las adecuadas?

Si----- No----- A veces-----

6- ¿Existe en la organización algún mecanismo que estimule y compense a los egresados?

Si----- No----- A veces-----

7- ¿La estrategia de la organización contempla en algunas de sus acciones el desarrollo con los egresados?

Si----- No----- No conozco -----

8-¿Usted como directivo toma en cuenta el criterio de los egresados para el desarrollo del trabajo?

Si----- No----- No conozco -----

9- ¿Si algún egresado obtiene logros en su trabajo, lo reconoce ante el colectivo?

Si----- No----- A veces-----

10- ¿Considera que es usted un ejemplo a seguir por los egresados?

Si----- No----- A veces-----

11-¿La información que ellos necesitan para el desarrollo de su trabajo es oportuna y adecuada?

Si----- No----- A veces-----

12-¿Comunica a los adiestrados bajo su tutela sus sentimientos?

Si----- No----- A veces-----

13-¿Comunica a los adiestrados la información que desea?

Si----- No----- A veces-----

13- Los egresados participan activamente de los buenos resultados que se obtienen?

Si----- No----- A veces-----

14-¿A los egresados a medida que transitan por los puestos se les da a conocer los objetivos del área?

Si----- No----- A veces-----

15- Encuentra en algunos de sus egresados actitudes y aptitudes para:

- _____ ocupar el cargo de jefe de colectivo.
- _____ ocupar el cargo de jefe de departamento.
- _____ ocupar el cargo de Subdirector.
- _____ ocupar el cargo de Director.
- _____ Delegado Municipal.
- _____ Delegado Provincial.
- _____ Viceministro.
- _____ Ministro.

(Anexo 16)

Modelo de vaciamiento de datos. Encuesta aplicada a directivos.

	Cuestionario	Si	No	A veces	No conoce
1	Logra UD como directivo seleccionar a los egresados?	6	6	3	
2	¿Existe en su organización un programa de Acogida para los egresados?	12	2		1
3	¿Existe en la organización un programa de desarrollo para los egresados?	14	1		
4	¿Ocupan los egresados al final de su adiestramiento y habiendo obtenido una calificación satisfactoria plazas a fines a su perfil de graduado?	5	1	9	
5	¿Las condiciones de trabajo que se le ofertan en la organización son las adecuadas?	15			
6	¿Existe en la organización algún mecanismo que estimule y compense a los egresados?	12	1	2	
7	¿La estrategia de la organización contempla en algunas de sus acciones el desarrollo con los egresados?	10	2		2
8	¿Usted como directivo toma en cuenta el criterio de los egresados para el desarrollo del trabajo?	14	1		
9	¿Si algún egresado obtiene logros en su trabajo, lo reconoce ante el colectivo?	14		1	
10	¿Considera que es usted un ejemplo a seguir por los egresados?	14		1	
11	¿La información que ellos necesitan para el desarrollo de su trabajo es oportuna y adecuada?	12		3	
12	¿Comunica a los adiestrados bajo su tutela sus sentimientos?	10		5	
13	¿Comunica a los adiestrados la información que desea?	15			

15.- 10 de los directivos ven en sus adiestrados actitudes y aptitudes para ocupar cargos de Jefes de colectivos.

3 no marcaron.

1 piensa que su adiestrado puede ocupar cargo de jefe de departamento.

(Anexo 17)

Ejemplo de Tes. Para determinar la Seguridad – Inseguridad de una persona.

Si desea saber si es usted una persona segura o insegura. Analice el cuestionario que sigue. Lea detenidamente cada una de las cuestiones que se plantean, otorgue una puntuación de 1 a 5 a cada aspecto, de acuerdo con el grado en que se estime que lo propuesto lo caracteriza: 5 = lo caracteriza mucho, 4 = lo caracteriza, 3 = solamente algo, 2 = muy poco, 1 = no lo caracteriza nada.

Cuando responda todo el cuestionario, sume los puntos. Si ha obtenido 46 o más, usted es una persona que tiende a comportarse de manera muy segura, si obtuvo entre 31 y 45 su tendencia de comportamiento es tímida, si su puntuación está entre 30 y 18, tiende a ser seguro, y si ha obtenido menos de 18 puntos tiende a comportarse de manera temeraria. Veamos:

- 1.- ¿Se siente tenso cuando está entre personas que no conoce?
 - 2.- ¿Se siente inhibido cuando tiene que preguntar o solicitar alguna información a otros?
 - 3.- ¿Frecuentemente se siente incómodo en fiestas y otras actividades sociales?
 - 4.- ¿Le cuesta trabajo hablar en público?
 - 5.- ¿Le lleva tiempo adaptarse y actuar normalmente cuando está en una situación o ambiente nuevo para usted?
 - 6.- ¿Se pone nervioso cuando tiene que dirigirse a una autoridad?
 - 7.- ¿Duda de sus habilidades para actuar socialmente?
 - 8.- Cuando está conversando, ¿le cuesta trabajo mirar a la otra persona a los ojos?
 - 9.- ¿Le resulta muy difícil establecer una conversación con desconocidos?
 - 10.- ¿Tiene dificultades y se siente inseguro en las relaciones con el otro sexo?
- ¿Se decide a hacer la prueba?

Fuente: Profesor Dionisio F. Zaldivar Pérez

Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana

(Anexo18)

PLAN DE ADIESTRAMIENTO

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TUTOR:

NOMBRE Y APELLIDOS DEL RECIEN

GRADUADO:

ESPECIALIDAD:

AREA DE TRABAJO:

CARGO PARA EL QUE SE PREPARA:

[illegible]

Anexo 19

EVALUACIÓN PARCIAL DE LOS EGRESADOS EN ADIESTRAMIENTO LABORAL

Trimestral _____ Final _____
Período Evaluativo Desde _____ Hasta _____

Nombres y Apellidos del Graduado _____
Especialidad _____
Área de trabajo _____
Puesto para el que se prepara _____
Etapa de Adiestramiento _____

Objetivos a lograr y resultados alcanzados _____

Actitud en el trabajo y responsabilidad en las tareas _____

Resultados en la disciplina laboral _____

Relaciones con el colectivo de trabajo _____

Firma del Tutor

Firma del evaluado

Firma del Jefe Inmediato

Fecha

Anexo (20)

[illegible]

Precisa continuas orientaciones para realizar el trabajo (7)													
Resulta totalmente dependiente y requiere de ayuda sistemática (5)													
V. Relaciones con sus compañeros y superiores y es cooperativo													
Excelente (10)													
Buena (8)													
Regular (5)													
Mala (0)													
VI. Actitud y dedicación al trabajo, asistencia y puntualidad													
Muestra plena dedicación y responsabilidad ante el trabajo (10)													
Generalmente se muestra dedicado y responsable ante el trabajo (8)													
En ocasiones se muestra desconcertado y descuida sus responsabilidades (5)													
Se muestra desinteresado y poco responsable (3)													
VII. Superación profesional													
Excelente (5)													
Buena (4)													
Regular (3)													
No muestra interés (0)													
VIII. Cumplimiento de las normas éticas y morales establecidas para los trabajadores.													
Cumple de forma destacada (5)													
Cumple (4)													
Regular (3)													
Incumple (0)													
Suma de los puntos otorgados en las filas anteriores													
Firma del trabajador													
Firma del Jefe inmediato													
Calificación de las Evaluaciones: Superior. (de 90 a 100) Adecuado. (de 80 a 89) Acep. (de 70 a 79) Def. (de 0 a 70)													
Recomendaciones													
Plan de acción													