

Propuesta de Procedimiento para el desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio de tres organizaciones cubanas del Ministerio de la Agricultura

Ing. Margarita Luisa Denis González¹

Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco Lázaro Peña

Finca Parra, Km 3 ½ Carretera Alquizar, San Antonio de los Baños, Provincia Artemisa.

C.E: darlvrnd@infomed.sld.cu

RESUMEN:

El Ministerio de la Agricultura Cubano 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, a raíz de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno. Este plan está 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 organizaciones pertenecientes a dicho Ministerio, ocupando puestos afines a su perfil.

De ahí que, en el presente trabajo se realice el diseño de un Procedimiento para el desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio de tres organizaciones cubanas. Dos de ellas tabacaleras y la otra dedicada a la producción, acopio y comercialización de viandas, hortalizas y granos. La investigación se apoyó en una revisión bibliográfica sobre esta temática, el análisis documental, la aplicación y procesamiento de diversos instrumentos. Como principales resultados se obtuvo la sistematización de los elementos que facilitan los procesos de desarrollo de carrera de los adiestrados del sector agropecuario. La base fundamental del diseño del procedimiento lo constituye la gestión por competencias. Sobre la cual 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.

PALABRAS CLAVES. Desarrollo de carrera, Gestión por competencias, Procedimiento, Mapas de desarrollo de carrera.

KEYWORDS: Career Development, Competence Management, Procedure, Maps of development career.

INTRODUCCIÓN

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 acápite VII referido a la Política Agroindustrial, 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.

El Ministerio de la Agricultura Cubano 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 organizaciones pertenecientes a dicho 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 estarán perdiendo.

Esto hace que las organizaciones pertenecientes a este sector busquen mecanismos que motiven y retengan a su fuerza de trabajo para garantizar un capital humano eficaz y eficiente, que contribuya al logro de la seguridad alimentaria.

Es por ello, que la investigación tuvo como objetivo fundamental diseñar un procedimiento para el desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio de tres organizaciones pertenecientes a este Ministerio.

La investigación se sustentó 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. Se parte de una revisión bibliográfica del tema. A continuación se muestran algunos de los aspectos teórico-referenciales que sirvieron de base para la concepción del Procedimiento.

I. ALGUNOS ASPECTOS TEÓRICOS REFERENCIALES ACERCA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESARROLLO DE CARRERA.

Las competencias se consideran 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 integral de los recursos humanos en una empresa. (Lorenzo, 2011)

Para algunos autores, la gestión basada en competencias constituye 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, 1997) opina que: “La gestión por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas sean capaces de hacer en el futuro”. Este autor aporta una interesante definición de competencia laboral: las considera como 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 y darle respuesta a los problemas cotidianos, implican insumos imprescindibles para que nazca un proyecto laboral satisfactorio, dentro de los límites que impone la situación de cada organización.

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, 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. (Russel, 2011)

Algunos autores consideran como elemento clave el diseño de un plan estratégico individual que sea compatible con el plan estratégico de la organización. De esta forma se logra una mayor correspondencia y se encauzan los esfuerzos individuales al logro de las metas organizacionales.

Es por ello, que las organizaciones deben tener claridad y otorgarle especial atención al proceso de desarrollo de sus trabajadores. Este proceso puede tener múltiples objetivos a continuación se enuncian algunos de ellos:

- Ocupar plenamente el puesto actual.
- Ocupar posiciones de mayor responsabilidad.
- Trabajar sobre cuadros de reemplazos.
- Alinear el desarrollo a la Estrategia del Negocio (Sández, 2005).

Según (Galván, 2009) (Leibowitz, 1987) el desarrollo de carrera constituye un proceso continuo de fijación de metas y también de autoevaluación determinado 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.

Por su parte (Pino, 2009) considera que al desarrollo de carrera como la idea de progresar dentro de una línea de trabajo elegida. Es importante puntualizar que consolidar el desarrollo del personal que labora en una organización produce un

poderoso impacto en el clima organizacional, ya que puede convertirse en un vehículo de motivación muy fuerte.

Sin embargo (Carrell, 1995) desglosa el proceso de desarrollo de carrera en dos vertientes fundamentales:

- La planificación individual de la carrera: "Proceso por el cual cada empleado planifica personalmente sus objetivos profesionales".
- La planificación organizacional de la carrera: "Proceso por el cual la dirección planifica los objetivos profesionales para sus empleados".

Lo más importante es lograr un equilibrio entre ambas planificaciones las cuales sin duda alguna están indisolublemente ligadas y en ello radicará el éxito. Es decir, se debe lograr una compatibilización entre las necesidades y expectativas de los empleados con las necesidades de la organización tanto presentes como futuras.

Realizando una valoración de estos elementos al problema objeto de estudio, se puede decir que resulta de vital importancia realizar la gestión efectiva del desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio de las organizaciones pertenecientes al sector agropecuario y tabacalero, porque precisamente ellos constituyen la base, el relevo de este sector. Durante este proceso se les dotaría de competencias imprescindibles para desempeñarse 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.

Unido al análisis anterior fue necesario realizar una revisión de las metodologías de desarrollo de carrera y de gestión por competencias. Se consultaron nueve tesis, de las cuales ocho son de Maestría y una de doctorado. **En el Anexo 1** se muestra una tabla resumen que muestra la caracterización de cada una de ellas en cuanto a su enfoque, objetivo, principales resultados, sector para el que fue elaborada y las ventajas de cada una de ellas. Aunque sólo una de ellas propone una Metodología para el desarrollo de carrera en trabajadores con experiencia laboral, buscando la mejorara de su desempeño. El resto de las metodologías desarrollan investigaciones sobre el clima laboral en determinadas organizaciones, la determinación de competencias organizacionales, el diseño de perfiles de cargo por competencia, se realiza además un análisis de los problemas en cuanto a la plantilla óptima, la normación de las operaciones según la tecnología actual, se analizan aspectos como: comunicación, clima laboral, aprovechamiento de la jornada laboral, condiciones de trabajo, insatisfacción con los programas de capacitación y desarrollo, entre otros elementos.

Se puede decir que el estudio de todas estas metodologías sirvió de base y aportó importantes elementos relacionados a la Gestión de Recursos Humanos, también permitió constatar la no existencia de un procedimiento o metodología de desarrollo de carrera específico para el sector objeto de estudio.

II. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE CARRERA DE LOS ADOLESCENTES DE NIVEL MEDIO DE LAS ORGANIZACIONES OBJETO DE ESTUDIO.

El procedimiento que se presenta a continuación surge como resultado del diagnóstico efectuado en las tres organizaciones objeto de estudio y de la experiencia teórico y práctica de la autora del trabajo. Lo componen tres etapas fundamentales: el Diagnóstico, Análisis y procesamiento de la información y la Propuesta de Desarrollo

de Carrera para los adiestrados de las tres organizaciones objeto de estudio. Se sustenta en el uso de diversas herramientas y técnicas entre las que se incluyen encuestas, guías de entrevistas, test psicológicos, etc. Todas son de fácil aplicación y procesamiento, destinadas fundamentalmente al área de Capital Humano, como responsable directa de la acogida, formación, y desarrollo de los adiestrados. A continuación se muestra el procedimiento:

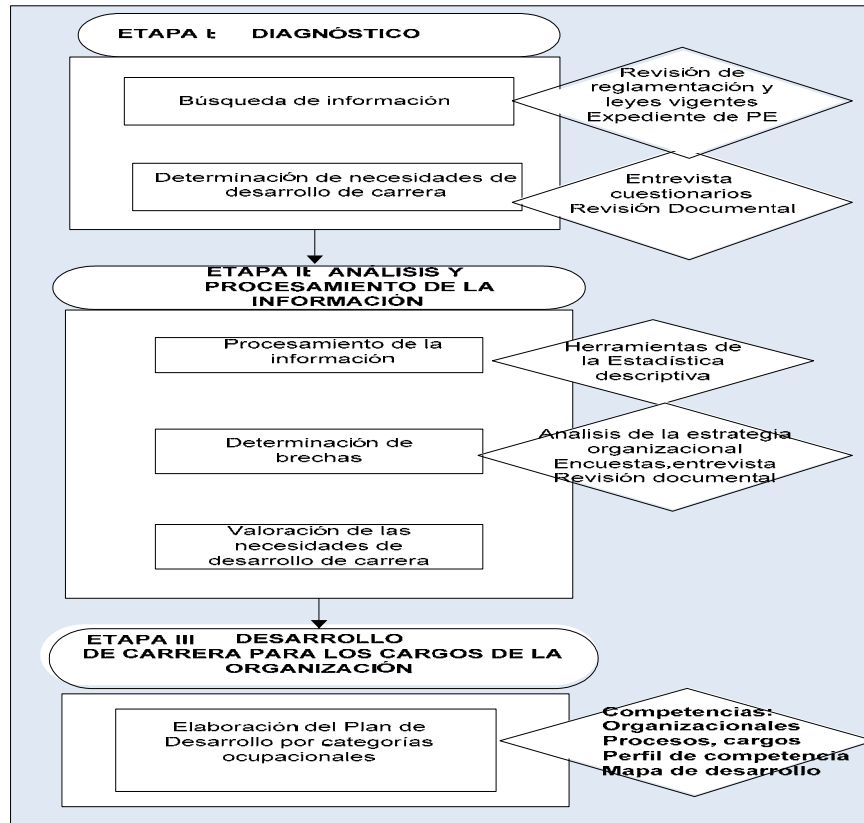


Fig.1 Propuesta de Procedimiento para el desarrollo de carrera de los adiestrados de nivel medio.
Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento tiene como **objetivo fundamental** dotar a 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. En su diseño se tuvieron en cuenta elementos del marco legal regulatorio como la Resolución 9/2007 y el módulo de competencias de la Norma Cubana 3000 del Sistema Integrado de Capital Humano. La resolución establece el tratamiento durante el período de adiestramiento laboral de los recién graduados de nivel superior y técnico medio, la conforman ocho capítulos desde los referidos a la duración del proceso de adiestramiento, los tutores y el plan individual del adiestramiento laboral, hasta las evaluaciones que hay que realizarles a los adiestrados y el tratamiento para el pago a los recién graduados, entre otros elementos.

Por su parte, la NC 3000 fija el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación del Sistema Integrado de Capital Humano con el objetivo de 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 sistema está compuesto por los siguientes procesos: 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.



Fig. 2 Modelo Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
Fuente: NC 3000: 2007

Cabe la pena resaltar que en las organizaciones, estos procesos forman parte del área de Capital Humano, la cual 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 ha trazado la organización.

Fueron definidas una serie de **premisas** para la aplicación del procedimiento:

- 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.

La etapa de **Diagnóstico** permite realizar la revisión documental y valorar el cumplimiento de la Resolución anteriormente mencionada, también se deben determinar la situación actual de los adiestrados y su satisfacción con el puesto de trabajo. Se deben analizar aquí variables como: motivación, comunicación, clima organizacional. Por otra parte se debe valorar el criterio de la alta dirección con respecto al tratamiento y gestión del desarrollo de su personal joven. En esta fase se aplicaron un conjunto de herramientas y técnicas como encuestas, entrevistas a directivos, especialistas y adiestrados de las tres organizaciones objeto de estudio. En los **Anexos 2, 3, 4 y 5** se pueden apreciar algunos de los instrumentos utilizados. También se propone la utilización de un test psicológico diseñado por (Zaldívar, 2001) para determinar el grado

de seguridad-inseguridad que manifiestan algunos individuos ante eventos sociales y cambios biológicos. (Ver Anexo 6)

En la segunda etapa referida al *Análisis y Procesamiento de la información* se debe hacer uso de un software estadístico que permita el procesamiento adecuado de la información, la autora propone el SPSS. Este análisis 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 por cada uno de los adolescentes, sino que también podrá identificar las intenciones de los mismos, sus intereses, sueños y aspiraciones. Elementos como la satisfacción con la naturaleza de su trabajo, la atención de los tutores y el resto del personal de la organización, así como oportunidades de superación y rotación por los puestos de trabajo, son aspectos esenciales que deben ser tomados en consideración.

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

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

Formas: son las maneras de concretar el mencionado proceso.

Métodos: son el orden que se sigue para enseñar.

Modo de formación: es necesario tenerlo presente enmarcarlo según el tipo de enseñanza, ya sea 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.

Las bases para la elaboración del desarrollo de carrera son:

- Competencias de la organización.
- Competencias de los procesos.
- Competencias de los puestos.
- Perfil de competencia para los cargos.

La gestión por competencias tiene entre sus objetivos definir las conductas de éxito requeridas para cada puesto, es decir determinar la brecha entre el desempeño actual y el requerido.

A continuación se ejemplifica el proceso de elaboración de los perfiles de competencia y los mapas de desarrollo de carrera con la empresa Acopio y Beneficio del Tabaco (ABT) Lázaro Peña. 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. Está catalogada de Referencia Nacional por la trayectoria ascendente que ha mantenido en los últimos años. Tradicionalmente ha beneficiado y comercializado más del 50% de la capa de tabaco tapado que se produce el país, con los requerimientos de calidad establecidos.

Luego de una sesión de trabajo con los directivos y especialistas de esta entidad fueron identificadas las competencias organizacionales. Estas se citan a continuación:

Competencias organizacionales identificadas en la empresa ABT Lázaro Peña:

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Integridad.
- Disposición al cambio.
- Confiabilidad.
- Profesionalidad.
- Sistemática.
- Compromiso.
- Capacidad.
- Solución de problemas.

Por otro lado fueron también identificadas las competencias a nivel del proceso de Capital Humano los resultados se muestran a continuación:

- Disposición al cambio.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de Planificar y Organizar.
- Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional.

La determinación de las competencias organizacionales y de proceso sirvieron de base para la elaboración de un mapa de desarrollo general, que fue luego personalizado a cada uno de los adiestrados atendiendo a su perfil, la naturaleza del trabajo en la que se desenvuelven, y teniendo en cuenta sus intereses y expectativas.

Tabla # 1 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 puesto de trabajo	Rotación por los diferentes puestos. Curso de Dirección. Intercambio de experiencias entre adiestrados. Sustitución de algún especialista en su cargo.	Aplicación de conocimientos teóricos. Métodos prácticos de Aprendizaje (mediante la acción) Mini conferencias Trabajos en grupo, estudio de casos y dinámicas Aprendizaje mediante la acción (aprender-haciendo). Talleres. Proyectos Individuales o en Grupo.	Desde que el adiestrado se inserta en la organización hasta transcurrido dos años. Mayo 2013 Mayo 2014. Septiembre 2014. Diciembre 2014.	Aprendizaje y habilitación Aprendizaje. Entrenamiento. Perfeccionamiento. Habilitación.
Auto preparación	Auto preparación Individual. Intercambio en grupo.	Estudio Individual de: Lineamientos. Constitución de la República de Cuba. Leyes Vigentes. Intercambio en Grupo.	Septiembre 2012. Octubre 2012. Noviembre 2012. Diciembre	Aprendizaje. Aprendizaje. Aprendizaje.
	Visitas a Centros de Investigación, Mini Industrias, Museos, etc.			Perfeccionamiento

Fuente: elaboración propia

También fueron elaborados los perfiles de competencias para cada uno de los puestos de trabajo. Además fueron elaboradas instructivas que garantizan la correcta aplicación de la Resolución y de los módulos de Capacitación y Desarrollo de la NC 3000: 2007.

Se considera que el valor científico y metodológico del procedimiento diseñado para el desarrollo de carrera de los adolescentes de nivel medio, consiste en que recoge todos los pasos y la fundamentación que condujo a la obtención de un diagnóstico de la situación actual del tratamiento a los adiestrados, y como resultados los mapas de desarrollo, perfiles de competencias de los puestos. Todo lo cual permitió lograr una mayor formalización del funcionamiento del área de Capital Humano en el tratamiento y la gestión efectiva del desarrollo de carrera de sus adolescentes.

CONCLUSIONES:

1. El trabajo muestra el diseño de un Procedimiento para el desarrollo de carrera de los adolescentes de nivel medio de tres organizaciones pertenecientes al Ministerio de la Agricultura Cubano. Consta de tres etapas fundamentales que son: el Diagnóstico, Análisis y Procesamiento de la Información y la Propuesta de Desarrollo de Carrera. Para su diseño se tuvieron en cuenta elementos del marco legal regulatorio vigente como la Resolución 9/2007 y el módulo de competencias, capacitación y desarrollo de la Norma Cubana 3000 del Sistema Integrado de Capital Humano.
2. 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.
3. 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.
4. 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:

- Realizar la aplicación del procedimiento propuesto al resto de las empresas del sector para minimizar la fluctuación de esta fuerza de trabajo calificada.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

1. Barreras Carrodegua, Tamara. (2007) 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.
2. CARREL, Michael R; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD; Robert D.(1995) :Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce.New jersey: 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]

3. Cuesta Santos, Armando. (1997) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. ISPJAE.
4. Góngora Escalona, Daimary. (2007) “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.
5. Jáuregui Ricardo Dayron. (2008) 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.
6. 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]
7. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2009). VII Política Agroindustrial, lineamiento No. 200-212. La Habana. Cuba.
8. Lorenzo García, Raquel y Martínez LLantada Marta. (2003) Creatividad y talento. Inteligencia, creatividad y talento. Debate actual. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
9. Mercero Hernández, Yolanda. (2007) 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.
10. Norma Cubana 3000: 2007. Directrices para la Gestión Integrada de Capital Humano.
11. Paz González Danaide (2007). 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.
12. Pino Guzmán, Esther M. (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.
13. Resolución No 9/2007 “Sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral”. La Habana. Cuba.
14. 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].

Anexo # 1: Tabla Resumen de las Metodologías 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. Autor. Mercero Hernández Yolanda, (2007)	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. Autor, Barreras Carrodegua Tamara (2007)	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 Autor. Jáuregui Dayron Ricardo, (2008)	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.

Anexo # 2: Encuesta a los recién graduados de las organizaciones objeto de estudio.

Encuesta para los recién graduados.

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 _____

Anexo # 2: Encuesta a los recién graduados de las organizaciones objeto de estudio.

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 - Cuando 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 # 3: Entrevista a los adiestrados

- 1-¿Te gusta la organización en la que estás?**
- 2- ¿Al llegar a la Organización que se hizo para acogerte?**
- 3- ¿Cómo te sentiste con el cambio de la vida estudiantil a la laboral?**
- 4- ¿De quién recibes órdenes?**
- 5- ¿Existe algún movimiento que ayude al desarrollo de los adiestrados?**
- 6- ¿A la hora de celebrar por los buenos resultados formas parte de ellos?**
- 7- ¿Consideras justo el programa de desarrollo que existe aquí para ustedes?**
- 8- ¿Qué proyecciones para el futuro tiene usted?**
- 9-¿Te gustaría dirigir?**

Anexo # 4 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 # 5 Encuesta para determinar el grado de independencia, creatividad, disposición al aprendizaje y aplicación de conocimientos adquiridos en los adiestrados de nivel medio en período de adiestramiento.

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	_____	_____	_____	_____	_____
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 # 6: Test 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: Elaborado por (Zaldívar, 2001)
Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana