

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

FACULTAD: CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA



TRABAJO DE DIPLOMA

**Diagnóstico Comparativo de las necesidades de formación de los
Recursos Laborales en las Empresas Textiles: "Luís A Turcios Lima".
SAREX y Desembarco del Granma**

AUTORA: Dilza Duarte Moreno D' Almeida

TUTORA: Msr. Luisa Fajardo Nápoles

Santa Clara, 2009.



*“Seguir, significa en definitiva luchar por alcanzar
aquello que un día debíamos Ser; Saber y Tener:
...tener un gran sentido del deber hacia la sociedad,
...ser tan humano que se acerque a lo mejor de lo
humano.
Purificar lo mejor del Hombre por el medio del trabajo...”*

Ernesto Che Guevara

El Ser Humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes.

Así...

Pensemos en lo positivo;

Definamos lo que queremos exactamente;

Estemos preparados al cambio;

Seamos comunicativos y hablemos con sinceridad;

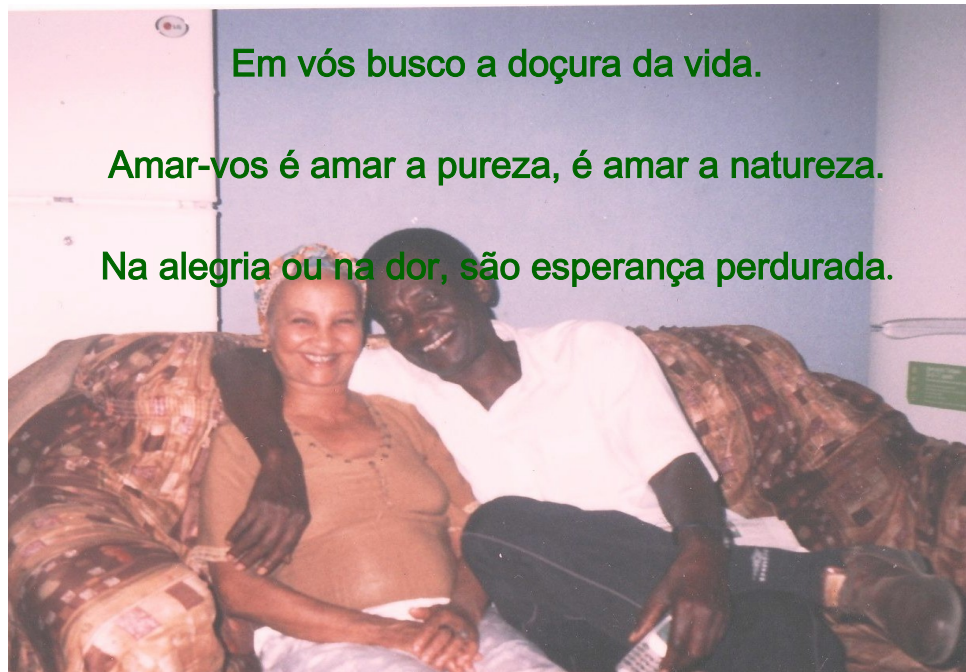
No tengamos miedo al compromiso;

Vayamos por lo que deseamos sin temor... pero siempre respetando a los demás.

Luchemos por una sociedad mejor...

Dilza Moreno

A mis Padres, Hermanos, Cuñados y toda mi Familia en general, que son la alegría de mi vida, tesoros más valiosos que me ha regalado el Señor.



Me dieron la vida, me enseñaron a amar, querer, respetar, comprender, tener dignidad, compartir... sobre todo, a guiar mi comportamiento hacia el bien.

A mis compañeras del cuarto de Matanzas y de Santa Clara, que han estado presentes en toda esa etapa de mi vida, siempre me han apoyado y me han hecho crecer como persona que hoy soy.

A Casimiro, por su actitud siempre positiva, ha cultivado en mí la perseverancia y esperanza.

A Toivo por su dedicación, amor, tolerancia y sobre todo por tener fe y confianza en mí.

A Eudijoão, por su disponibilidad y amistad.

A mí querida Tutora, por su apoyo incondicional y por ser el guía central de este proyecto.

A todos mis amigos por formar parte de mi vida, por el amor y la amistad sincera que me han demostrado, por compartir momentos de tristezas y alegrías conmigo.

A todos muchísimas Gracias.

Valorando a lo que ha sido mi transcurso en la carrera, sé que ahora formo parte de un todo, aunque todavía tengo mucho que aprender, contribuiré con mis conocimientos y en mi trabajo futuro al desarrollo de mi país.

Le doy gracias a Dios por la fuerza que ha inculcado en mí, día tras día, aquella voluntad incondicional que me hizo terminar mis estudios.

A mis queridos Padres, que siempre me han consolado, protegiéndome, amándome y sobre todo buscando mi felicidad. Hoy, soy lo que soy por sus maravillosos consejos, amor, dedicación y amistad.

A mis Hermanos, por estar siempre presentes en mi vida.

Gracias a mi Gobierno y a la Revolución Cubana por brindarme la oportunidad de estudiar en Cuba y graduarme en la carrera de mis sueños: Sociología.

A Eurídice, Lourdes, Marisa y Arsemida, que con aliento; amistad y ternura; me han acompañado en todos los momentos.

A Toivo, por su amor incondicional.

A todos mis amigos, que en todos los momentos, me han brindado la ayuda necesaria para que este sueño se realice.

Les debo a todos, principalmente a mis compañeros de aula, a los estudiantes santomenses en Villa Clara, a los que de una forma u otra me han motivado, han contribuido al desarrollo de mi personalidad, haciendo que me diera cuenta de lo importante que es estudiar y luchar para lograr la meta.

Agradezco a todos mis profesores del departamento de Sociología de la Universidad Central "Marta Abreu", en especial, a la Decana y a la Secretaria Docente, por el apoyo y colaboración.

A todos mis compañeros de otras nacionalidades y paisanos, que durante seis años de estudio compartieron momentos inolvidables, lo cual guardaré con todo mi aprecio.

A las Instituciones, por permitir la realización de este trabajo, a todos los trabajadores y en especial a las especialistas de cuadro y de capacitación y los directores en el área de los Recursos Humanos de la Empresa SAREX y Desembarco del Granma.

A todas estas personas, muchas gracias de todo corazón.

Resumen

El presente trabajo de diploma se realizó en dos empresas industriales estatales de la provincia de Villa Clara, que pertenecen a la rama textil. Una de las empresas se encuentra ejecutando el Perfeccionamiento Empresarial (Empresa SAREX) y otra (identificada como la Textilera Desembarco del Granma) sin posibilidades por el momento para emprender tan importante proceso.

Mediatizadas ambas empresas por un entorno económico y social muy complejo, a partir de un *diagnóstico de estudio comparativo* y desde una perspectiva sociológica, debe revelar como fluyen las relaciones laborales en ellas, y la participación de los trabajadores en la determinación de las necesidades formativas, en tanto; uno de los elementos de la formación que es la capacitación muestra que su eficiencia en las empresas no realcanza, por abandono de los cursos, porque éstos no responden a las expectativas de los trabajadores, o porque son aceptados solo como una oportunidad para trasladarse a otras empresas que tengan mejores condiciones o niveles de estímulos salariales y otros. De ahí que la utilización del diagnóstico de estudio comparativo- por relevancia e importancia que tiene- basado en la aplicación de otros métodos, instrumentos y técnicas de investigación sociológica, es original, a la vez que muy necesario en el ámbito del trabajo de las empresas.

Summary

The present diploma work was carried out in two state industrial companies of the province of Villa Clara that belong to the textile branch. One of them is executing the Managerial Improvement (Company SAREX), and other (identified as the Textile Desembarco del Granma) has no possibilities at the moment to undertake on an important process.

Mediatized both companies for a very complex economic and social environment, starting from a diagnosis of comparative study, and from a sociological perspective, it should reveal the labour relationships flow in them, and the participation of the workers in the determination of the formative necessities, as long as, one of the elements of the formation that is the training shows that their efficiency in these companies are not reached , for abandonment of the courses, because these don't respond to the expectations of the workers, or because they are accepted only as an opportunity to move to other companies that have better conditions or stimulating salaries and other benefits. With the result that the use of the diagnosis of comparative study - for relevance and importance that it has - based on the application of other methods, instruments and technical of sociological investigation, it is original and at the same time very necessary in the environment the work of the companies.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. La Empresa como Organización Social. La formación de la fuerza de trabajo de la empresa	7
1.1 La sociedad moderna y las organizaciones.	7
1.1.2 Estructura Funcional de la organización	12
1.1.3 La participación en las organizaciones.	13
1.1.4 La Empresa como Organización Social.	15
1.2 Las Relaciones Laborales en el ámbito empresarial: actores sociales implicados	17
1.2.1 Relación Laboral: Su Surgimiento	17
1.2.2 Relaciones Laborales: Diferentes concepciones	18
1.2.3 Relaciones Laborales: Su Importancia en el Trabajo	19
1.2.4 Relaciones laborales en Cuba	21
1.3 Formación y capacitación	21
1.3.1 La Empresa y la Formación de los trabajadores	23
1.3.2 La formación y capacitación en Cuba. Su concepción y reglamentación	25
CAPÍTULO 2. Caracterización de dos empresas textiles de la provincia de Villa Clara y el proceso formativo de sus trabajadores	28
2.1 La empresa estatal cubana y la necesidad de su perfeccionamiento	28
2.2. Caracterización de la empresa <i>textil "Luis A Turcios Lima". SAREX</i>	30
2.2.1 Creación de la empresa y su reconversión tecnológica y de sus producciones	30
2.2.2 La estructura organizacional y de la fuerza de trabajo ocupada en la empresa	32
2.2.3 Preparación y superación de los recursos laborales	33
2.2.4 Caracterización de la Empresa Textil Desembarco del Granma	35
2.2.5 La estructura organizacional y de la fuerza de trabajo ocupada en la empresa	37
2.2.6 Interacción entre los diversos actores sociales	39
CAPÍTULO 3. Organización y el Desarrollo del proceso Investigativo	40
3. 1 Análisis de los resultados	43
4. Conclusiones	58
5. Recomendaciones	60
6. Referencias Bibliográficas	61

Introducción

El trabajo, como acto fundacional y de reproducción de las sociedades, está presente como elemento vital en la mayoría de las prácticas sociales (económicas, políticas, laborales, culturales, familiares, etc.). Es imposible separar el concepto de trabajo de las prácticas que en su interrelación y realimentación dan lugar al tejido abstracto de los modos de producción y de los tejidos concretos en que surgen los diferentes tipos y formas de empresas.

Las empresas tienen por lo tanto una trayectoria histórica y se dan en un contexto histórico y social determinado que hace que sus formas se adapten a los tiempos y a las relaciones de producción imperantes, sin lo cual es imposible la comprensión de los elementos esenciales que en ellas se concretan.

La empresa moderna surge con la industrialización y constituye un marco social muy estudiado por diversas disciplinas científicas. De manera evidente o enmascarada, los conflictos antagónicos en el ámbito empresarial son expresiones de la lucha de clases aunque ésta tenga como se sabe, una dimensión social. El temor a perder el empleo, a que el capitalista “*prescinda* de su trabajo” es un sentimiento latente de los trabajadores que logran insertarse en las empresas capitalistas a través del mercado de trabajo.

Desde distintas disciplinas científicas de las sociologías especiales (la *sociología del trabajo*, *de las organizaciones* y *de las empresas*)¹, se le presta atención en *las investigaciones a la empresa*, a su funcionamiento y en particular al comportamiento de los agentes que intervienen en ella, de manera que se logra visualizar e interpretar al mismo tiempo los vínculos existentes entre la tecnología, el sistema industrial imperante y las relaciones entre los actores sociales involucrados en ellas. La dimensión de las empresas, la escala de producción, la estructura y requerimientos de la fuerza de trabajo que ella demanda (presente y futura), conducen a la comprensión de los grados *de complejidad, formalización y de centralización de las empresas estudiadas que pueden o no hacer viables mayor o menor participación de los trabajadores en la toma de las decisiones que le conciernen*, entre ellas las de *formación* son de gran interés desde la perspectiva sociológica.

¹ Algunas de ellas no se reciben en el Plan de Estudios de la carrera de Sociología en el país.

Desde hace algunas pocas décadas en el mundo se está viviendo las transformaciones en los modelos de acumulación del capital, originadas por la tercera revolución tecnológica² que da lugar a la aparición de nuevos fenómenos laborales, sindicales, que colocan *el estudio en las empresas como el núcleo territorial de los estudios sobre el trabajo en muchos países*.³ Con la política neoliberal en el contexto de la globalización, los países capitalistas desarrollados y otros de desarrollo medio, los paradigmas del *pleno empleo* y *empleos de por vida* así como la larga tradición de la regulación de las relaciones laborales a través de los fuertes Estados de Bienestar dan paso a la flexibilidad laboral, al empleo para realizar tareas o servicios con determinada calidad. La desaparición de puestos de trabajo tan común en el mundo laboral capitalista actual se realiza en nombre de *“la búsqueda de racionalidad del empleo de la fuerza de trabajo”*, bajo *las nuevas reglas empresariales* sostenidas por la preponderancia del mercado y la disminución de los compromisos laborales.⁴

Cuba, con un proyecto social esencialmente diferente, en que las relaciones socialistas de producción son dominantes, la mayoría de los medios de producción son socialistas y las empresas estatales repercuten en el carácter de las relaciones laborales que se establecen entre el Estado, el empresario, el sindicato y los trabajadores en cada una de estas empresas. El Estado cubano, representante de toda la sociedad, es quien regula el funcionamiento de las empresas junto a los distintos ministerios y territorios, además de concederle facultades a los directivos o empresarios con el encargo social de dirigirlos para que ellas funcionen de manera óptima y las relaciones laborales sean armónicas y sólidas. La organización de los sindicatos ramales o por sectores a lo largo de todo el país en cada empresa, hace posible la dirección colegiada, participativa y la realización de metas comunes en las empresas estatales.

Sin embargo, las empresas estatales en Cuba no son homogéneas ni en su estructura, ni en su funcionamiento. Muchas de ellas fueron construidas y organizadas antes del triunfo de la Revolución y poseen una tecnología atrasada,⁵ otras creadas en los primeros años de la Revolución eran más modernas pero tampoco tenían en su mayoría una tecnología de punta. Por otro lado, sin excepción, la empresa cubana recibe los efectos del bloqueo

² Tiene su eje en la informática y la robótica y la constitución de la sociedad postindustrial, y visibles efectos sobre el mundo del trabajo y los trabajadores tanto de los países desarrollados como en algunos sectores económicos de los países del tercer mundo asociados a las grandes empresas transnacionales (ET).

³ Urréa Giraldo, Fernando en *Un Modelote flexibilización laboral bajo el terror del mercado*. Biblioteca Virtual. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Universidad de Cali. Colombia.

⁴ La ruptura de las contrataciones permanentes, el aumento de la subcontratación, el trabajo informatizado, son algunas de las muestras de las relaciones sociales del trabajo del capitalismo actual. El nuevo paradigma productivo y de empleo no suprime el desempleo, ni con ellos se fortalecen los sistemas de seguridad social, ni la certidumbre de garantizar el empleo ante los períodos de crisis, o de modernización tecnológica.

⁵ Aunque se fueron modernizando con inversiones.

impuesto a Cuba por los Estados Unidos de Norteamérica desde los primeros años de la Revolución y las consecuencias de derrumbe del campo socialista desde los años noventa del recién finalizado siglo XX⁶ tiene su expresión en el surgimiento de prácticas y manifestaciones negativas en relación a la concepción sobre el trabajo y en especial el trabajo productivo en parte de la población (éxodo laboral, indisciplina laboral y social, desocupación voluntaria etc.)⁷.

Con la apertura de la *reforma económica* desde los años noventa, se enfrenta la crisis económica, dicha *reforma* contiene medidas estructurales y funcionales,⁸ que le brinda a la empresa cubana y a la eficiencia económica un lugar prioritario. Entre los cambios en las empresas estatales sobresale el perfeccionamiento empresarial (PE)⁹, proceso que por los requisitos que exige su implementación, va *desenvolviéndose en el país con bastante lentitud*, mientras que algunas importantes empresas estatales no poseen en la actualidad las condiciones o requisitos para iniciar ese proceso. Por ello, en una misma rama de la economía, subordinadas a un mismo organismo central del Estado y ubicadas en un mismo territorio, existen empresas estatales en PE y otras impedidas de hacerlo por el momento, lo que puede estar obrando a favor o en contra de la cohesión e integración de los recursos laborales en cada una de dichas empresas. Por lo tanto, al estudiar y comparar empresas no se puede desconocer los factores externos que pueden estar produciendo efectos en ellas, en la conjugación de los intereses económicos y en cómo lograr efectividad en la formación de sus trabajadores.

El presente trabajo de diploma se realiza en dos empresas estatales textiles de la provincia de Villa Clara, vinculadas al Ministerio de la Industria Ligera. En uno de los casos se encuentra ejecutando el PE (Empresa SAREX) y otra, la Empresa Textil “Desembarco del Granma” todavía no ha iniciado ese importante proceso.

Mediatizadas ambas empresas por un entorno económico y social muy complejo, a partir de un *diagnóstico de estudio comparativo* y desde una perspectiva sociológica, debe revelar como fluyen las relaciones laborales en ellas y la participación de los trabajadores en la

⁶ Las empresas cubanas de grandes dimensiones, y muy consumidoras de combustibles y materias primas procedentes del exterior, fueron las más prontamente y con mayor profundidad afectadas, y unido a ello, las concepciones y los errores en la dirección y planificación de la economía que habían prevalecido en décadas anteriores, hicieron que se sintieran los efectos en todas las esferas de la vida social.

⁷ Fajardo Nápoles, Luisa (2008). Tesis de Maestría.

⁸ Figueroa Albelo, Víctor (1995) Artículo, tomado de “El sector mixto en la Reforma Económica Cubana, ED. Félix Varela, La Habana, Pág. 20.

⁹ El P.E es un programa de transformación progresista de la empresa estatal cubana, respaldado por el Decreto Ley No. 187 de 1998 del Consejo de Estado de la República y políticamente impulsado por la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.

determinación de las necesidades formativas. Uno de los elementos de la formación que es la capacitación, muestra que su eficiencia en algunas empresas no se alcanza.¹⁰

La utilización del diagnóstico de estudio comparativo basado en la aplicación de disímiles métodos, instrumentos y técnicas de investigación es muy necesaria en el contexto cubano actual.

El hecho de que se realice un estudio como éste en empresas estatales, desde la sociología del trabajo y otras sociologías especiales, pudieran ocasionar dudas por el tratamiento que desde otras disciplinas se le da al tema de *formación y la capacitación de los trabajadores*.¹¹ Sin embargo, la sociología del trabajo se nutre precisamente de los saberes multidisciplinarios y proporciona unidad y consistencia a su construcción teórica, aún cuando no se pueda evitar que otras disciplinas compitan en campos teóricos similares, pero no iguales.¹²

Lo expuesto hasta aquí constituye elementos necesarios para plantear la definición del siguiente **problema científico**:

¿Cómo influye el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en las empresas estatales cubanas en la determinación efectiva de las necesidades formativas de sus trabajadores?

Objetivo General:

Elaborar a través de un diagnóstico comparativo de dos empresas textiles cubanas los factores que influyen en la determinación de los programas de formación de sus trabajadores.

Objetivos específicos:

- Sistematizar desde la perspectiva de la sociología la concepción y fundamentos de la empresa como organización social.
- Sistematizar teórica y metodológicamente las relaciones laborales que tienen lugar en las empresas estatales cubanas.
- Caracterizar dos empresas textiles estatales del territorio con desigual situación y posición en relación al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

¹⁰ El derrumbe del campo socialista en la ex Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y otros países ex socialistas de Europa del Este.

¹¹ Como la economía, la sociología de las organizaciones, la ingeniería de los procesos y los productos, la ergonomía, la salud ocupacional, el derecho laboral, y la formación profesional y la capacitación de trabajadores, empresarios y gerentes entre otras.

¹² La sociología del trabajo es quien organiza los distintos saberes sociolaborales particulares productos de las ciencias y técnicas aplicadas.

- Valorar los factores internos y externos, que influyen en la determinación efectiva de las necesidades formativas de los trabajadores en las empresas estatales cubanas, que estén o no en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Para contribuir a solucionar el problema científico se plantea la siguiente **hipótesis de investigación:**

Las empresas estatales cubanas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial tienen mejores condiciones para la determinación de las necesidades formativas de sus trabajadores.

Novedad científica:

Con criterios teóricos y metodológicos desde la Sociología del Trabajo y de las Organizaciones, se hace un diagnóstico comparativo para las diferencias entre una empresa en proceso de Perfeccionamiento Empresarial y otra excluida temporalmente del mismo, en la determinación de las necesidades reales de formación de los trabajadores y los factores que en ambos casos favorecen u obstaculizan su realización.

La particularidad del enfoque comparativo, es esencial para las investigaciones de las ciencias sociales y en especial de la sociología que busca propiciar un real sentido democrático al proceso de formación, donde el investigador asume el rol de facilitador y considera la empresa *como sujeto de estudio*.

Metodología: la metodología a utilizar es principalmente cualitativa y se utiliza convenientemente elementos de la metodología cuantitativa.

Métodos Teóricos utilizados en la investigación:

Análisis y síntesis: se lleva a cabo un proceso de análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializadas.

Inductivo-deductivo: mediante la inducción se llegó a generalizaciones partiendo del análisis de casos particulares del tema objeto de estudio, mientras que la deducción sirvió para confeccionar el marco teórico referencial.

Generalización: como método permitió, expresar las regularidades esenciales que caracterizan las relaciones entre los procesos que intervienen en las necesidades de formación; y su relación con los diferentes aspectos de las relaciones laborales en las

empresas estatales cubanas.

Lógico-histórico: permitió proyectar el análisis de la evolución histórica del tema objeto de estudio en un orden lógico a través de su evolución histórica.

Principales instrumentos empíricos empleados: se utilizaron la observación, entrevista a profundidad, entrevista individual, grupal y encuesta.

De forma a dar respuesta a los objetivos propuestos, dividimos el contenido en tres capítulos conformados de la siguiente manera:

El primer capítulo: está dedicado a la parte teórica de la empresa como organización, la formación y capacitación de la fuerza de trabajo y las relaciones laborales para el caso particular de Cuba, en este se plasma el resultado de la búsqueda bibliográfica sobre el tema.

En el segundo capítulo, se realiza una comparación concreta de la situación de las dos empresas seleccionadas, la valoración crítica de la estructura de sus recursos humanos y de la estructura y funcionamiento de cada una de las empresas estudiadas.

El tercer capítulo se dedica a las definiciones metodológicas, la explicación de las técnicas aplicadas, la selección de la muestra y el análisis de los resultados desde una perspectiva analítica.

Finalmente se establece las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

Capítulo I

Cap. I La Empresa como Organización Social. La formación de la fuerza de trabajo de la empresa.

1.1 La sociedad moderna y las organizaciones.

Es reconocido que el reto de explicar el tipo de sociedad que emerge con la modernidad constituyó la revolución epistemológica que permitió el surgimiento de la Sociología como ratifica la socióloga cubana Aymara Hernández. La modernidad significó una ruptura radical con el pasado y los vínculos se plantean por la utilidad y los valores se asocian a la capacidad racional del hombre. La modernización aparece como un proyecto donde el presente es su futuro y esa lógica se materializa en un proceso de diferenciación progresiva de las instituciones y el hombre aparece como protagonista principal de los cambios.¹³ En la sociedad moderna el individuo se ve así mismo como actor.

Entre los sucesos que marcan la transformación de la sociedad hacia la modernidad se encuentra la Revolución Industrial Inglesa (fines del siglo XVIII), en tanto con el surgimiento de *la gran industria en el capitalismo*, no sólo lleva a la comprensión de cómo en su desarrollo y desde el punto de vista de la técnica, el capitalismo se hizo incompatible con la base natural y manufacturera que a hasta entonces existía, pero también la máquina trajo consecuencias para la clase obrera, al aumentar la *intensificación del trabajo y transformar la supeditación del obrero al capital de formal a real*.¹⁴ Entre las consecuencias de los cambios que se operan con el desarrollo y expansión del capitalismo, que son de interés de la sociología, es el lugar y papel del mercado y las relaciones mercantiles que “da lugar a una demanda de la comprensión del individuo en ese nuevo complejo sistema de relaciones de producción”¹⁵. “La sociología se erige como la forma de conciencia teórica en que la modernidad se interroga a si misma. Desde su surgimiento reconoce el peligro de la modernidad para la sociedad, para su cohesión social.”¹⁶

Tomando en cuenta lo que plantea Franklin E. Giddings, respetando la naturaleza de las cosas, se puede aplicar la palabra “sociedad” a los **individuos colectivamente**

¹³ Hernández, Aymara. Artic. Características epistemológicas, nudos conceptuales y modos de aproximación.

¹⁴ Marx Carlos, El Capital Tomo I , capítulo XVIII, pág. 346-363

¹⁵ Idems, Aymara Hernández Ob citada pag 9.

¹⁶ Idems, pág. 8.

considerados, relacionados y organizados, que se comunican unidos para la persecución de algún fin común, de cuya idea concreta deriva la noción abstracta de la sociedad, *como la unión en sí misma, la organización; la suma de las relaciones formales*, por las cuales los individuos asociados se encuentran unidos.

Precisamente resulta de mucho interés el esquema conceptual *Gemeinsshaf und Geseltchaft*, (Comunidad-Sociedad) de Ferdinand Tönnies, esquema que aunque en ocasiones se ha interpretado erróneamente como un esquema de un sistema social real, él describe tan solo formas de relaciones.¹⁷ Para Tönnies, *Gemeinsshaf* (comunidad) expresaba relaciones de cohesión emocional, profundidad, de continuidad, de inalteración, mientras que *Geseltchaft*, (Sociedad) expresaba relaciones impersonales, contractuales y racionales de la relación humana. La dicotomía de Tönnies encontró luego expresiones en otras teorías que como la de *sociedad primitiva-sociedad moderna* en Emile Durkheim quien en su tesis doctoral “*La división del trabajo social*” (1893)- concibe que en la sociedad primitiva la unidad de los miembros se alcanza por medio de *la solidaridad mecánica*, ella *presenta una alta intensidad de la conciencia colectiva, escasa interdependencia y vínculos sociales débiles*, y *homogeneidad* entre sus características, *a diferencia de la sociedad moderna que se distingue por la solidaridad orgánica basada en la división del trabajo, vínculos sociales muy fuertes, en la que sus miembros se relacionan por la dependencia o la complementariedad, y no por los valores o intereses y objetivos afines como tiene lugar en la sociedad primitiva*.¹⁸

La sociedad industrial capitalista actual es expresión de la sociedad moderna, y pudiera denominarse al mismo tiempo, *sociedad organizada*, una vez que se identifica por el *reiterado organizar* y por un número elevado de formaciones sociales complejas. Tales formaciones son las instituciones burocratizadas que han surgido en los campos más importantes de la vida, *como la empresa*. En la sociedad industrial fuertemente diferenciada y orientada hacia el rendimiento, *las organizaciones son medios de ordenación necesaria* y un elemento *importante de la dinámica social*.

El concepto de la organización desde una mirada psicosocial se distingue de otras acepciones usuales ya que abarca esencialmente más de lo que el lenguaje usual suele

¹⁷ Como relaciones de consenso y comprensión mutua, de amistad, colaboración, simpatía, etc. pasando por alto todas las relaciones “negativas” en el sentido emocional, así como los conflictos por su naturaleza.

¹⁸ Caballero, María Teresa, Capítulo teórico de su Tesis de doctorado. Universidad de Camaguey. s/publicar.

llamar organizaciones. Es posible encontrar definiciones que se corresponden más con los enunciados como las de E. Morín que la define como “disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuo, asegura solidaridad y solidez relativas a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de perturbaciones aleatorias”. Etzioni la ve como “unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos”.¹⁹

El interés predominante del análisis sociológico no es solamente el aspecto organizado ni la organización formal, sino *la formación social como un todo, con todos los procesos no planificados ni previstos que en ella tienen lugar*.²⁰ Una organización (económica, socio-política o cultural) puede ser definida según R. Mayntz, como una formación compleja racionalmente construida para la obtención de fines conscientes²¹. Para la sociología la eficacia del hacer humano dirigido a un fin ha sido por larga tradición la cuestión central del análisis de la organización²². En el lenguaje cotidiano se toma en ocasiones la organización y la institución como sinónimos, sin tener en cuenta su diferencia. Se puede definir la institución como aquellos cuerpos normativos, jurídico-culturales compuestos por ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social. Así una institución es el nivel de realidad social, que define cuanto está establecido. Se relaciona con el Estado que hace la ley, la misma no puede dejar de estar presente en los grupos y en las organizaciones, por lo que existe una relación de dependencia entre la institución y la organización.

Los presupuestos del desarrollo de las organizaciones que radican en la misma estructura de la sociedad, son difíciles de generalizar. La simple indicación de la diferenciación social como presupuesto básico no basta en modo alguno, aun cuando es cierto que la *organización como entidad orientada hacia fines específicos y dotados de una división interna del trabajo, presupone una diferenciación tanto por razón de los intereses como por aptitudes*. Si partimos del punto de vista que *las organizaciones constituyen una*

¹⁹ Tomado del libro psicología de la organización pág. 27.

²⁰ En su libro Sociología de la organización pág. 30.

²¹ S. J. Taylor y R. Bogdan exponen en op. cit., p 257 un conjunto de definiciones actuales sobre la organización.

²² Ver R. Mayntz p 52.

característica obvia de la sociedad moderna, es normal que la sociología se haya ocupado desde su inicio de estos fenómenos.

Existen varias definiciones de las organizaciones en la sociología, entre ellas²³ se puede destacar:

“se caracterizan por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, convirtiéndose en una institución de un estudio especial”.

“coordinación racional de actividades de un número determinado de personas que intentan alcanzar una finalidad y objetivo común explícito, mediante la distribución de las funciones y del trabajo a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. (Edgar Schein²⁴).

De esta última definición, subyacen algunos conceptos básicos de gran importancia:

- *la coordinación de los esfuerzos* cuya finalidad es la ayuda mutua, conlleva a que el individuo por si solo es incapaz de suplir todas sus necesidades;
- *deben establecerse los objetivos a alcanzar* y debe existir también cierta coordinación en relación a esos objetivos. El cumplimiento racional de los mismos debe ser definido de común acuerdo (*actividad coordinada*);
- *la división del trabajo*, es decir, se pueden alcanzar mejor los objetivos si se dividen entre sus miembros las diferentes funciones a cumplir;
- Y por último *la necesidad de la jerarquización de la autoridad*. Cada unidad tiene que estar sometida a cierta autoridad para alcanzar algún objetivo común y la idea de someterse a algún tipo de autoridad no exige que esta tenga que ser externa. Se puede obtener una coordinación idónea mediante una serie de actividades *voluntariamente autodisciplinadas*.

Por su parte, Chiavenato²⁵ (1993) argumenta la *organización como sistema*, en el cual *todo está compuesto por múltiples partes interconectadas de forma compleja, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior y debe de ser orientada a objetivos globales, a menudo contradictorios con los objetivos particulares que traducen la tendencia a la auto*

²³ Mouzelis (1968).

²⁴ Psicología de la organización. Prentice-Hall Internacional, New Jersey.

²⁵ Administración de los recursos humanos. Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A. México.

organización de los subsistemas. Al hablar de la organización como sistema social, se hace referencia del individuo como parte determinante de éste, pues el recurso humano constituye el objeto y el sujeto de toda la acción acometida en el seno de la organización, desempeñando un rol protagónico, ya que el trabajador es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de mejora organizacional, lo que implica que este deba ampliar sus conocimientos y habilidades, perfeccionando actitudes, no solo para responder con éxito las exigencias de su puesto de trabajo, sino también para enfrentar las exigencias de la contemporaneidad.

1.1.2 Estructura Funcional de la organización

Al analizar la organización, es necesario detenerse en lo concerniente a la estructura, entendiendo ésta, como el ensamblaje de una construcción, una *ordenación relativamente duradera de las partes en un todo*. De esta forma, *la estructura de la organización es el modelo relativamente estable de la misma*. Aquí la palabra estable juega un papel fundamental, y dada la complejidad que la misma encierra, es necesario destacar algunos elementos muy importantes referidos a ella.²⁶

Se entiende por el análisis de la estructura de la organización como papeles que ejercen sus miembros. Entendiendo por un papel *un complejo de normas o de expectativas sociales que se dirigen al titular de un puesto determinado en la organización*. La expectativa aquí tiene un doble sentido, en primer lugar se entiende por ella que el titular de un puesto debe comportarse de una manera determinada; al mismo tiempo, y por lo que se sabe de esta expectativa - *deber ser-*, se admite también *que se comportará así de hecho y se espera esto en el sentido de una predicción*. Por lo demás, *las expectativas respecto al rol no se refieren solamente al comportamiento visible, sino también a determinadas actitudes y estimativas del titular del puesto, en tanto que tengan algo que ver con sus cometidos en la organización.*²⁷

Los roles que adjudica la organización a cada miembro es diferente a “la que se presentan en la dinámica del grupo. En el primer caso la adjudicación es prescriptiva, está conducida

²⁶ Así se debe tener en cuenta en la estructura de la organización, *la intención de sus dirigentes, la duración de la organización*, a través de las reglas y ordenanzas, fijar en la división de los cometidos la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, es decir, todo lo referente a *las relaciones, actividades, derechos y obligaciones*.

²⁷ Para que las organizaciones logren sus propósitos a través de una acción coordinada, deben reducir la variedad de conductos posibles de sus integrantes. No puede cada miembro de la organización elegir libremente lo que hará, sino que tiene que ajustarse a lo prescripto por el rol que se le asigna y abstenerse a realizar aquello que la organización prohíbe.

por el poder instituido y reforzado por sistemas de recompensas y sanciones. Es importante al mismo tiempo distinguir en una organización en relación a sus miembros el *tener que hacer, deber hacer o poder hacer en la organización*.

En las organizaciones estructuradas burocráticamente el tener que hacer en lo referente a los rangos inferiores de los miembros suelen estar formuladas con mayor precisión, con un carácter más coactivo, en los miembros directivos queda *más espacio para decisiones propias*. En las organizaciones estructuradas democráticamente puede ser fácilmente a la inversa, los papeles de los simples miembros solo se delinean en términos generales, *predominando para ellos las expectativas de deber hacer y de poder hacer*, mientras que los papeles de los miembros directivos estas fijados con mayor precisión.²⁸

Aunque rebasa el alcance del presente trabajo el liderazgo de pequeños grupos en la organización, cabe señalar y asumir lo que plantea el sociólogo Joaquín Alonso Freyre²⁹, especialista en el tema, *que el liderazgo constituye en tales procesos una expresión que sintetiza el estado del factor social al interior de la organización al ser una de las dimensiones en que se produce la diferenciación individual sobre cuya base se forma la estructura grupal, integrando la misma junto a la estructura de poder, de comunicación, sociométrica*. Este investigador explica como hay *elementos mediadores* que parten de la diferenciación social basada en las relaciones de propiedad que imperan en la sociedad y tienen su expresión en todas las esferas de la vida social. Entre ellos menciona *los estilos de dirección socialmente asumidos, la cultura de dirección establecida, la estructura de toma de decisiones en el proceso de dirección, la correlación entre centralización y descentralización entre otros*.³⁰

Por ello hay que tener en cuenta que la organización está relacionada con *la estructura de la autoridad*. La concepción Weberiana da una visión interesante sobre el tema, al definir ésta

²⁸ Lta as expectativas de los papeles pueden ya haberse aprendido en parte fuera de la organización. .

²⁹ Se tomo en cuenta en una ponencia del investigador Joaquín Alonso Freyre ante los miembros del proyecto de investigación CRECER en Gobernabilidad presentado en Centro de Estudios comunitarios de UCLV en 2007, S/E.

³⁰ En su estudio sobre el liderazgo en las organizaciones, precisa que el elemento mediador en que centra la atención es de carácter funcional. Su acción se produce en una instancia inmediata al grupo: la organización, cuyas características constituyen evidencias explicativas del estado de la función de dirección en el grupo al actuar directamente sobre la orientación de los procesos de liderazgo. De igual modo, corrobora que el proceso de dirección se distingue como componentes que actúan de modo interdependiente a las funciones parciales de mediación, de dirección (en sentido estricto) y de supervisión. La primera se refiere a la organización de la actividad, la segunda a su inducción y la tercera al control como mecanismo regulador (en el sentido de la teoría de sistemas). De ellas considera que la función parcial de dirección ocupa genéticamente el lugar predominante respecto a las demás.

como “la probabilidad de que las ordenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas”.³¹, Se trata de una relación entre puestos o funciones, y no del poder o de influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera. Para Weber la dominación o autoridad forma parte también de un mínimo determinado de voluntad de obediencia por parte de los subordinados a ella”. Podemos decir que la dominación o la autoridad no son nada más que *la capacidad de mandar y ser obedecido* esto porque hay un *proceso de internalización*.

Cuando se plantea lo referente a la autoridad en una organización, es necesario señalar la relación autoridad-poder. El poder, “es *la capacidad de imponer obediencia*”, “concepto normativo que define la situación de aquel que tiene derecho a exigir que los demás se plieguen a sus directivos en una relación social porque el sistema de normas y valores de la colectividad en que se desarrolla esta relación, establece este derecho y lo atribuye a aquel que lo hace valer en su beneficio.”³² “El poder no se posee, se ejerce, no es una propiedad, es una estrategia”, algo que está en juego “el poder está asociado a la toma de decisiones, “en tomarse o no tomarse las decisiones, el problema de quien las toma o no las toma es el problema fundamental del poder”³³.

1.1.3 La participación en las organizaciones.

La verdadera liberación social y humana de los trabajadores y de la sociedad en su conjunto no podrá alcanzarse sin su real y efectiva participación, no solo en la producción directa, sino también en todos los procesos de su propia realización humana, la formación necesaria para su desarrollo pleno.

El enfoque participativo constituye un aspecto básico relacionado con las tendencias en la formación y desarrollo del capital humano en las empresas del nuevo milenio. Así los esfuerzos de los líderes organizacionales por implicar activamente a su personal en los diferentes ámbitos de la vida de sus organizaciones han propiciado a que se lleven a cabo

³¹ La dominación legal: que se justifica por su referencia a la legalidad de un orden establecido, en virtud de los cuales los titulares de determinados puestos tiene un poder de mando establecido por este ordenamiento; la dominación tradicional: se apoyan en las tradiciones vigentes, en virtudes de las cuales determinadas personas son llamadas a establecer la dominación; por último la dominación carismática: esta se basa en la pretensión de que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias.

³² López Pino Israel,(2005), Reflexiones sobre el Poder. S/E . Dpto de Marxismo. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Central de Las Villas (UCLV), Pág. 2.

³³ Tomado de la Tesis de Maestría: de Luisa Fajardo Nápoles quien utiliza diferentes definiciones entre ellas de Foucault y de Mills, Wraith.

en ellas investigaciones de naturaleza participativa³⁴. Desde esta óptica, si se trata de dar participación activa a todo el personal hay que partir primero de una valoración de los términos “participar” y “participación”. En este sentido, según Kandzior (2001) “participar es ser, tomar o tener parte, ejercicio para brindar los medios para intervenir en el desarrollo, vía de transformación y acercamiento entre quienes deciden y ejecutan, posibilidad de incrementar y redistribuir las posibilidades de tomar decisiones, manera de relacionarse con otros y medio para obtener algo.”³⁵

Por participación en las empresas, según Gutiérrez (1995) se entiende “un mayor acceso de los trabajadores en el proceso decisorio y en las utilidades para lograr que se sientan comprometidos con la empresa, que sientan que ésta les pertenece y que realizan sus labores gustosamente”.³⁶ La participación se convierte en prerrequisito de un verdadero proceso de desarrollo. Es un acto democrático que transcurre en el propio proceso de toma de decisiones e implica el compromiso activo y consciente de sus participantes.

Según Fernando Riva, *participar* es algo más que asistir o estar presente, aunque esto sea una condición necesaria para que se produzca la participación, participar es tomar parte, intervenir, implicarse, por tal motivo, la presencia debe ser activa, comprometiendo a la persona en mayor o menor medida. Y la *participación*, no es un fin en sí, algo que se explica y se justifica por sí misma, sino un medio. No se puede participar en abstracto, sino en algo concreto.³⁷ El mismo propone algunas condiciones que deben existir para que puedan producirse la participación. Entre ellas están: el *interés subjetivo o ideológico* - cuando la propuesta de la organización incide o coincide con las ideas o ideales con los/ las miembros, o de aquellas personas a las que dirige, o con sus intereses y/o necesidades personales-; *satisfacción socio-afectiva* - es decir, cuando la organización permite o facilita el reconocimiento social, refuerza el sentimiento de pertenencia a un grupo o colectivo social- ; *percepción de rentabilidad*- sea, cuando la propuesta de la organización es “creíble”, cuando se piensa que es útil, que se sirva para algo. Estos tres elementos están relacionados entre sí, estos están siempre presentes en la organización, influyéndose mutuamente, aunque según cada caso tendrán más pesos unos que otros.

³⁴ Vargas and Bustillos, 1989; Viga, Dickinson and Canto; 1997, Kandzior, 2001; Lubalo, 2005, entre otros.

³⁵ Kandzior, A. (2001): La aplicación del enfoque participativo de Trabajo en Grupos. Parte 1. GTZ/CONAF. Chile.

³⁶ Gutiérrez, J. (1995): Análisis del sistema de participación y motivación en los empleados de la empresa metropolitana del Valle Aburra. Revista Universitaria EAFIT No.98. Abril-Mayo y Junio, 1995. 8 p.

³⁷ De la Riva, Fernando. Equipo claves, Gestión participativa de las Asociaciones. Edit. Popular S.A. Madrid, 1994

Ahora bien, para que esta participación se produzca en su mayor medida, es necesario que los miembros de la organización o los destinatarios, quieran tomar parte, quieran intervenir en el proyecto de la organización, en sus actividades, etc. y que sepan como hacerlo, que cuentan con los conocimientos, capacidades, habilidades o destrezas necesarias para tomar parte, intervenir en la consecución de los objetivos en la satisfacción de sus motivaciones. Por lo tanto *la formación* no pudiera quedarse a fuera, esta *constituye un elemento necesario para la participación*, ya que el desarrollo de la “tarea” en la organización, requiere de iniciativas, actividades, conocimientos, habilidades y destrezas específicas de dicha organización. *Si los miembros de la organización carecen de estos conocimientos, su aportación a la tarea se limitará, y como consecuencia puede conducir a la frustración en muchas de las veces.*

De esta forma, la *formación se centra en saber desarrollar las tareas específicas de la organización, saber comunicarse y relacionarse entre los miembros y saber mantener el funcionamiento asociativo.* Además de *saber y querer participar*, también el *poder participar* (poder entendido como capacidad, poder de “hacer”, influencia sobre otras personas, puesto que es alrededor de la organización donde se establecen los espacios de influencia, sus conflictos y luchas.) posibilita la participación efectiva.

1.1.4 La Empresa como Organización Social.

La empresa moderna forma parte de las organizaciones más jóvenes. Ella es en cualquier sistema la célula organizativa de las fuerzas productivas, donde se combinan los factores materiales y humanos y en la que se sintetizan determinadas relaciones de producción.³⁸

Sofía Bustamante, define a la empresa como una *“entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad”.*

La empresa capitalista es una entidad o marco social que puede verse también como un escenario en el que tienen lugar ciertos tipos de conflictos, es decir, *es un escenario de conflictos*, dada la existencia de contradicciones antagónicas (capital y trabajo, beneficios y

³⁸ Figueroa Albelo, Víctor y otros autores. Colectivo de Economía Política. Dpto de Marxismo. UCLV. Santa Clara. Material inédito s/editar.

salarios) expresiones de la lucha de clases, aunque dicha lucha trasciende el ámbito de la empresa, por tener una *dimensión social*.³⁹

La importancia de las organizaciones laborales descansa no solo en el hecho de que *reflejan ciertos valores y necesidades aceptadas culturalmente*, sino también porque contribuyen a la satisfacción de las mismas al ser superadas las limitaciones individuales y al conseguirse el logro de las metas, que de lo contrario sería muy difícil alcanzar. Ellas *enriquecen el conocimiento del hombre y despliegan métodos nuevos con mayor eficacia para el desempeño laboral*. Para que lo anterior pueda lograrse, los seres humanos que intervienen en la empresa deben *desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que le propicie a la empresa el aprovechamiento de las potencialidades de cada trabajador en la consecución de ese fin.*

Los móviles, intereses y aspiraciones de los trabajadores, y su posición social en el capitalismo es desigual, depende de su status o posición dentro de la organización y en qué medida se involucran en determinados mecanismos que encubren las relaciones de explotación, como es la participación -minoritaria -, de los beneficios de la organización.

El trabajador participa con una misión personal a la consecución de *la misión de la empresa*; y que algunos llaman la meta de la empresa, por lo que es cuestión de *supervivencia que las empresas formen a sus trabajadores*, se ocupen de su formación, de la misma manera que el trabajador por lo general tiene aspiraciones personales y desea ocupar determinada posición social y debe estar ocupado en su propia formación. La empresa que trabaja pensando en un futuro deseado, invierte en la formación de sus trabajadores para que puedan garantizar eficientemente el proceso de trabajo.⁴⁰

Cuba, con un proyecto social opuesto, en el que las relaciones socialistas de producción son dominantes, la mayoría de los medios de producción son socialistas así como las empresas estatales, lo que repercute en el carácter de las relaciones laborales que se establecen entre el Estado, el empresario, el sindicato y los trabajadores en cada una de estas empresas. Es el Estado quien establece leyes, disposiciones, resoluciones, instituye las pautas que hacen posible que puedan interactuar los trabajadores, (individual, en grupo, el colectivo), de que

³⁹ En su artículo "Definición de la empresa" (2006).

⁴⁰ Desde luego, esto será así siempre que exista certidumbre del futuro de la empresa, para que el trabajador no la utilice las empresas con un futuro más incierto como "trampolín" para trasladarse a otra empresa con un futuro más palpable. Sin desconocer la existencia de los intereses económicos individuales y las motivaciones que individualmente puedan tener cada trabajador de una empresa.

se organicen los sindicatos ramales o por sectores que representen los intereses de los trabajadores. La dirección colegiada y participativa, y los estilos de dirección deben hacer posible la realización de metas comunes. Por lo tanto, los intereses, aspiraciones y la posición social de los trabajadores en la organización, no se dan de forma desigual, sino que prevalece el sentido del bien común.

1.2 Las Relaciones Laborales en el ámbito empresarial: actores sociales implicados

1.2.1 Relaciones Laborales: Su Surgimiento

A principios del siglo XIX, antes de que se desarrollase el sistema industrial, los salarios y la jornada laboral se acordaban mediante negociaciones directas entre los empresarios y cada trabajador. La legislación, la opinión pública y la situación económica no favorecían ni siquiera el nacimiento de organizaciones de trabajadores. Debido a que el poder negociador estaba del lado de los empresarios se produjeron multitud de abusos, por lo que, a pesar de las condiciones desfavorables, los trabajadores se asociaron y crearon sindicatos para exigir mejores condiciones laborales, acudiendo para ello a la huelga o a cualquier otro tipo de acción que les permitiera alcanzar sus objetivos. Un instrumento clave fue la aparición de *la negociación colectiva, que consolidó la posición como fuerza social de los trabajadores*, que consiguieron imponer acuerdos logrados mediante este tipo de negociación. Además, se desarrollaron tres tipos de legislaciones que garantizaban una mejor resolución de la conflictividad laboral: la legislación de la seguridad en el trabajo, de las relaciones laborales y de las condiciones que regirían la negociación colectiva entre empresarios y trabajadores.

Las relaciones entre empresarios y trabajadores evolucionaron de forma distinta en cada país. En concreto, los objetivos y las actividades de los sindicatos europeos diferían de forma radical de los que tenían los sindicatos de Estados Unidos. En Europa, la costumbre y la legislación respecto a las relaciones laborales eran muy dispares. Los sindicatos europeos eran ante todo organizaciones de ámbito nacional con ideología socialista y solían estar adscritos a movimientos y partidos políticos. Sin embargo, el movimiento sindical estadounidense era mucho más uniforme, reformista y ajeno a ideologías concretas. Estos sindicatos eran organizaciones locales que defendían los intereses profesionales de sus miembros, con filiales en los distintos estados, pero sin ninguna adscripción política. En Latinoamérica se dan ambos tipos de organización sindical. En algunos países como

Argentina, Brasil, Chile o México, los sindicatos tienen relación ideológica con partidos políticos.

La legislación relativa a la seguridad en el trabajo, surgió por primera vez a principios del siglo XX. Esta legislación regulaba las horas de trabajo y el salario de mujeres y niños, prohibiendo las prácticas abusivas y el ejercicio de tareas peligrosas para estos colectivos. Después, algunas de las disposiciones promulgadas por estas leyes se hicieron extensivas a todos los trabajadores. Una legislación posterior aumentó los derechos de los trabajadores garantizándoles compensaciones en caso de accidentes laborales, promulgándose así mismo leyes reguladoras de la seguridad social, garantizando el seguro de desempleo, pensiones de jubilación y seguros médicos. Desde 1945 muchos países han intentado promover la igualdad de oportunidades y de salarios, prohibiendo la discriminación laboral por razón de sexo, raza o, cada vez más, por ideología o pertenencia a un sindicato.

1.2.2 Relaciones Laborales: Diferentes concepciones

Las relaciones laborales, siendo uno de los elementos esenciales de la relación de trabajo resulta importante analizarla en sus diferentes concepciones. Es un concepto bastante amplio y complejo que si bien puede ser analizado por distintas disciplinas científicas, es de interés particular de la sociología del trabajo.

El concepto de relaciones laborales tuvo su inicio en el congreso de los Estados Unidos (1912) y en Gran Bretaña se usó por primera vez en 1926. De acuerdo a diferentes momentos históricos, se fue viendo distintos enfoques sobre el mismo. El diccionario Encarta 2008, las definen como “conjunto de acuerdos, transacciones y actividades que afectan a la estructura, los términos y las condiciones del mercado de trabajo, es decir, del empleo”. Los principales agentes implicados son los sindicatos, los empresarios (o la patronal, asociación de empresarios) y en ocasiones, los gobiernos, al legislar el mercado.

Algunos pensadores como Miguelez y Prieto, las especifican como “el estrecho vínculo existente entre los trabajadores, sindicatos y las entidades laborales, que unifica el conjunto de particularidades que le concierne a cada uno de los interlocutores sociales dentro de esfera laboral (1999).

Baglioni nos brinda una definición más esclarecedora, definiendo las relaciones laborales como el “conjunto de normas (formales e informales, generales y específicas) que regulan el empleo de los trabajadores (salarios, horarios y muchos otros aspectos), así como los diversos métodos (negociación colectiva, ley, etc.) a través de los cuales se establecen e interpretan, se aplican, se modifican tales normas; métodos elegidos o aceptados por los actores (organizaciones y representaciones de los trabajadores, los empresarios y sus organizaciones, el estado y los organismos institucionales específicos) que interactúan en tales relaciones sobre la base de procesos en los que se dan diversos grados de cooperación y conflictividad, o convergencia y antagonismo”.

En esa definición se puede apreciar elementos significantes como las normas y su regulación, así como instituciones que intervienen en el dicho proceso.

Según Liberato Cervantes Martínez ⁴¹ enfoca relaciones laborales como el trato que debemos tener en un ambiente de trabajo, laboral con otras personas, reforzando la idea del desempeño del trabajo en equipo con objetivos y metas en común.

Estas definiciones aun tratan sobre los temas del mundo empresarial, no se ha profundizado los actores sociales como uno de los elementos fundamentales en el proceso, o sea, se consta pero de una forma muy implícita. Es una ***carencia esencial y no solo formal del tratamiento de las relaciones laborales***. Por esta razón es que se asumen en el presente trabajo de tesis la definición que brinda el sociólogo cubano Euclides Catá Guilarte. Él define las **relaciones laborales** como “*aquellas relaciones que se establecen entre los sindicatos, los trabajadores, los gerentes, y las entidades laborales en que el Estado y las instituciones que lo conforman, regulan el empleo a través de diferentes leyes, decretos y normativas orientadas a la sociedad y sus esferas (sectores productivos o centrales: los trabajadores, los sindicatos, los gerentes, las entidades laborales y el Estado)*”.

1.2.3 Relaciones Laborales: Su Importancia en el Trabajo

El hombre desde su nacimiento está en constante interacción con el medio ambiente. En esta interacción el mismo no solo recibe influencias múltiples, sino que a la vez ejerce su influencia sobre su entorno. Así el proceso mismo de adueñarse de las más correctas normas de convivencias, patrones de comportamiento y todo el conjunto de valores

⁴¹ en su artículo “Relaciones laborales; la importancia en el trabajo, o empresa”.

socialmente esperados para su correcta conducción en el seno de la sociedad, parte inicialmente de su entorno familiar. Indudablemente, también el entorno laboral juega un papel fundamental para el mismo, una vez que el ser humano por su naturaleza social realizó actividades de trabajo se vio en la necesidad de trabajar en equipo o en grupos de trabajo para poder desarrollarse. Las más grandes culturas del mundo que han existido se desarrollaron a través de una excelente coordinación de trabajo en equipo (o de subordinación de trabajo controlado por su forma de gobierno) y su buena organización (griegos, egipcios, romanos, etc.).

Ciencias como la sociología, administración de recursos humanos, psicología, antropología, psicología industrial; y otras ciencias que estudian el comportamiento humano en ambientes de trabajo, están consientes que el ser humano por su compleja individualidad, forma un centro de trabajo de igual manera compleja en su estructura, su organización y su administración. Hoy en día distintos países y empresas, emplean técnicas (como tener una persona encargada del departamento de recursos humanos, -tal vez un psicólogo o alguien que entienda de relaciones humanas, para atender la problemática de los trabajadores-, música ambiental o clásica -para tranquilizar el ambiente en una organización-, ambientes adecuados (Feng-Shui), otras utilizan algunos minutos para dialogar sobre distintas temáticas -como una forma de terapia de relajación-, hay quienes dedican minutos del tiempo laboral para hacer ejercicio al aire libre o yoga, etc.) enfocadas en la administración de recursos humanos y otras ramas de estudio del comportamiento de las relaciones laborales en entes económicos y sociales, buscando crear ambientes de trabajo más adecuados., adoptando técnicas administrativas.

Son todos y cada uno de nosotros quienes conformaremos las relaciones **de trabajo**, nuestra cultura, nuestra educación, el sentido común y la disposición de que estas sean agradables; lo que determinara que el convivir con compañeros de trabajo sea una experiencia satisfactoria o al menos tolerable. De esta forma, podemos decir, que las relaciones laborales mal manejadas pueden afectar las buenas relaciones de convivencia, influyendo así negativamente en la productividad de un negocio o empresa, viéndose reflejada en sus resultados.

1.2.4 Relaciones laborales en Cuba

Partiendo de definición asumida anteriormente, en Cuba se ha trabajado este concepto de una forma más amplia teniendo en cuenta a los trabajadores como elemento insustituible y activo.

En su inicio surge el término de relaciones laborales en la legislación del Primer Código de la República (aprobado en 1984) pero no centralizando en su definición como tal. Estuvo vinculado más bien a las relaciones jurídicas laborales (relación entre el trabajador (a) y la entidad laboral mediante un contrato de trabajo. Allí también podemos observar aun de manera implícita actores de las relaciones laborales como el trabajador y la entidad laboral. El Grupo de Estudio del trabajo del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) no ha ignorado el concepto por lo que ha trabajado a través de tres subsistemas: el de la estimulación, el de calificación y el de participación, subsistemas que deben estar interrelacionados mutuamente. En los últimos proyectos incluyen lo “social” designando el término como el **Sistema de Relaciones Sociales en el Trabajo**; que viene a ser un modelo de comprensión de la realidad laboral en cualquier nivel de análisis.

Dado al modelo existente en el país, el Estado juega un papel fundamental en el desarrollo de las relaciones laborales. El mismo establece mediante sus instituciones la política laboral, las regulaciones laborales y sociales manteniendo el control de los procesos productivos y sociales sustentado de forma institucionalizada la participación de los trabajadores y los sindicatos.

1.3 Formación y capacitación

El término de *la formación* en el ámbito de las empresas se relaciona con términos como *educación, capacitación, desarrollo, instrucción, enseñanza y aprendizaje*, etc., lo cual requiere una breve mirada de valoración.

En este sentido, entre los diferentes autores que han trabajado *la formación* en el campo empresarial, se destacan a Buckley y Caple; Gómez – Mejía, Balkin y Cardy, y Pinar del Pozo Delgado,⁴² los cuales definen *la formación* como un "esfuerzo sistemático y planificado para modificar los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias a través de la

⁴² Mientras para algunos la empresa es el escenario natural de la lucha de clases, de manera manifiesta o latente, pero existen las bases para esos conflictos en el ámbito laboral.

experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades⁴³ se trata del concepto más usado en la mayoría de las empresas.

Se aprecia que además de los aspectos técnicos (destrezas y conocimientos), la formación tienen que ver con las actitudes que deben ser compartidas por los miembros de la empresa.⁴⁴ Y capacitar a cada trabajador para que pueda realizar de manera conveniente una tarea o trabajo determinado.” De este modo *la formación se centra, normalmente en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento*. Se puede afirmar que el “objetivo de la formación es una rápida y equitativa mejora del rendimiento de los empleados”.⁴⁵ Se puede apreciar que es una definición operativa, que deja al margen tres funciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje *instructora, desarrolladora y educadora*.

Por su parte, Adalberto Chiavenato (1988) se centra en la **formación profesional** la cual concibe como “la educación profesional que prepara al hombre para una profesión, en determinado mercado de trabajo, y sus objetivos son amplios y mediatos”. No se observa otros elementos significativos que deben influir en el desarrollo de actitudes, valores, que conviertan en resultados positivos las potencialidades de los trabajadores de la empresa.

Al referirse Buckley y Caple (1991) al término **educación** como: “un proceso y una serie de actividades destinadas a capacitar a un individuo, para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas, valores y comprensión; factores que se desarrollan no sólo con un campo de actividades reducido, sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas”. Se puede interpretar entonces que la educación se relaciona íntimamente con la formación, por lo tanto se orienta a dotar de conocimientos y técnicas, y a *crear actitudes necesarias para llevar a cabo asuntos de liderazgo, aspectos organizativos, desarrollo de técnicas específicas y propias, mientras que la educación está dotada de estructuras teóricas y conceptuales concebidas para estimular las capacidades analíticas del individuo*.

⁴³ Buckley y Caple, 1991.

⁴⁴ Gómez Mejías, Balkin y Cardy, 1996.

⁴⁵ Pilar del Pozo Delgado, 1987.

1.3.1 La Empresa y la Formación de los trabajadores

Tal como escribe el autor Oscar, J. B., "la educación es aun hoy para muchos un fenómeno que solo debe suceder a la niñez y a la adolescencia. Quedan todavía muchas personas que se manejan con una concepción terminal en el campo educativo, como si los conocimientos fueran algo estático, pasivo, que una vez adquiridos hasta cierto punto configuran el bagaje con que se han de manejar en su vida de adultos".

Luego del ámbito familiar y escolar, los individuos que se insertan en un empleo, tienen en las empresas un ámbito de socialización secundario, en el que si es efectivo, pueden llegar a la transmisión de determinadas normas, valores, y convertirse en partes de la conciencia de los diversos actores involucrados en ella. La educación no solo debe provenir de la familia y de la escuela, sino que el resto de la sociedad y sus instituciones elaboren sus patrones de relaciones sociales e interpersonales sobre la base de la educación, para crear una esfera socio psicológico propicia que haga valorizar a los individuos la utilidad práctica de la educación, el respeto y la convivencia solidaria y colaborativa para el aumento de la calidad de vida.

Con la introducción de nuevas tecnologías, que da lugar a determinados cambios (nuevos métodos equipos, se diseñan productos, mercados, se modifican los sistemas normativos), etc., todo lo cual no puede ser hecho sin un grado de incorporación de conocimientos o desarrollo de nuevas habilidades, asumiendo la **formación de los trabajadores** que puede realizarse en los puestos de trabajo, ya que le permite al individuo potenciar al máximo sus capacidades intelectuales, su mundo espiritual y afectivo. Así la decisión de modificar el contenido de los puestos de trabajo, no es un capricho de las organizaciones sino que es un requisito de esfuerzos de desarrollo o supervivencia. Puede afirmarse que aquellos aprendizajes que están referidos a la capacidad de desempeñar un puesto de trabajo no son solo de decisión de la persona, sino que, de alguna manera, forman parte del "contrato de trabajo" que cada persona hace con la organización que lo asigna a un puesto de trabajo y, por lo tanto, emerge de alguna forma mas o menos clara el compromiso de las partes para resolver este problema. Cuando la capacitación fundamental en la formación de los trabajadores se realiza de manera contingente, sin planificar ni tener en cuenta a todos los actores involucrados en la empresa y sus intereses, incluida en la misma como la organización social, los resultados se dan de forma diacrítica, o sea por separado.

En las escuelas de la organización del trabajo (taylorismo, fordismo, relaciones humanas), se dan los primeros pasos en la historia de la dirección de los Recursos humanos y su tratamiento atendiendo a la calificación de los trabajadores y la valoración del rendimiento del trabajo. En estas escuelas no está ausente lo referido a las valorizaciones del desempeño de los trabajadores, y la retribución, gratificación,⁴⁶ especialmente en el fordismo y las escuelas de Relaciones Humanas etc.

A partir de entonces surgieron diferentes niveles jerárquicos de dirección, especialistas e investigadores que desarrollaron y adoptaron distintas técnicas en la esfera de la productividad laboral. El modelo inspirado por el taylorismo, al recurso humano se le asigna una función pasiva, esto es, sólo un recurso más del proceso productivo junto al capital y es concebido dentro de la analogía hombre/máquina. Este se caracteriza por el paradigma de una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad, y dicha función se centraba más en el *control de la excesiva especialización* de los RR-HH que en otros aspectos importantes de su desempeño como es *la formación*.

Entre diversas teorías, Wright & McMahan (1992) y Valle Cabrera (1998) destacan la del Capital Humano, ya que centra su atención en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del activo humano.⁴⁷ Este cambio de enfoque se produce como respuesta a la tendencia de los directivos de vincular los programas específicos de los recursos humanos (RR-HH), como son los de su formación con las estrategias empresariales, con una mayor preocupación por los aspectos relacionados con la calidad y el servicio, basándose en la idea de que el capital humano es uno de los componentes más críticos del éxito estratégico, no dependiendo este ya sólo de factores financieros y tecnológicos, sino fundamentalmente de la disponibilidad de personas portadores de ese capital (Martell & Carroll, 1995 y Albizu, 2000).

⁴⁶ suele designarse como una etapa de desarrollo de la disciplina como tal, el mismo se extiende desde fines de la segunda guerra hasta fines de los sesenta, jalonado por dos influencias, pues por un lado está el impacto de las ciencias de la conducta y por otro cambios normativos en las relaciones industriales que llevan al moldeado de un modelo de gestión, aunque en esta fase no podemos hablar de un único modelo de gestión, la influencia de propuestas como la Escuela de Relaciones Humanas de E. Mayo, la Teoría Y de D. McGregor o el Modelo Económico de J.G. March y H.A. Simón, desarrollados en la década de los setenta y ochenta, por citar algunos de los más destacados, es muy notable.

⁴⁷ Por otra parte, desde el trabajo pionero de Devanna et al. (1981), se puede observar en los 90 un notable incremento de los artículos publicados en las más importantes revistas científicas que abordan los temas de RR-HH desde un enfoque estratégico.

Es decir, en esta década se da una nueva perspectiva con relación al personal, o sea, surge la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, y actualmente se “reconoce que la dimensión humana de la competitividad se ha convertido en el factor clave del éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital.”⁴⁸

1.3.2 La formación y capacitación en Cuba. Su concepción y reglamentación

En Cuba el Estado protege el derecho a la formación profesional del trabajador.⁴⁹ Desde el triunfo de la Revolución el 1ro de enero de 1959 ha sido una constante de la dirección del país ofrecerle la máxima atención a la educación en todos sus subsistemas instructivos, y ampliar las oportunidades a todos sin excluir por motivos raciales, de géneros y las prácticas discriminatorias en contra de la población pobre.

La configuración de la formación profesional como derecho del trabajador se “produce a partir de su expreso reconocimiento por el ordenamiento jurídico, de la posición jurídica que se le otorga como beneficiario de la misma y de la tutela que se establece frente a comportamientos que puedan valorar su ejercicio”.⁵⁰

El estudio de la formación profesional ofrece por tanto amplias perspectivas y obliga a una tarea constante de contextualización y conceptualización vinculados en ocasiones y desvinculados en otras, a sus principales campos de acción: *el educativo y el laboral, tanto en lo que respecta a la política de empleo, como a la propia estructura de la relación laboral.* La doctrina ha expresado conceptos diferentes al término “*formación*” creando conceptos independientes e identificando a *la formación profesional reglada* dependiente del Estado y de entidades propiamente educativas, y la *formación profesional no reglada* legada a instituciones y organismos directamente relacionados con el mundo del trabajo.

Se puede sustentar que existe una formación que adquiere el individuo durante las distintas etapas académicas de su vida y una formación para el empleo que va dirigida a trabajadores. **La primera** se dirige a la persona desde que adquiere capacidad educativa, por los distintos sistemas de enseñanza, el cual puede influir en este sistema en su

⁴⁸ Incluso afirma que el crecimiento debido al cambio tecnológico depende, en mayor proporción, de la inversión en educación que de la inversión en equipo.”

⁴⁹ Artículo 44 de la Constitución de la República de Cuba expresa “que el trabajo es la sociedad socialista es un derecho, un deber y un motivo de honor para cada ciudadano”

⁵⁰ El Derecho a la Formación Profesional del Trabajador. María del Mar Mirón Hernandez. Consejo Económico Social Madrid España. 2000.

formación para el empleo, es decir prepararlo para acometer calificadamente un empleo de su preferencia y para el cual tenga aptitud, esta además de conocimientos y creación de capacidades, habilidades y hábitos, en el individuo se van creando determinados valores esenciales en una sociedad socialista como es en el caso de Cuba, donde se prevé que *el trabajador realmente le dé el valor que tiene el trabajo y logre integrarse y participar en el ámbito laboral de manera creadora y efectiva.*

La segunda concibe como la educación profesional que prepara al hombre para una profesión, en determinado mercado de trabajo, sus objetivos son amplios y mediatos.

Por todo ello podemos conceptualizar la formación profesional para el empleo en Cuba como la formación profesional pre empleo, la formación profesional laboral o la formación profesional técnica, conceptos que por sí reflejan la diferencia conceptual y práctica de cómo va a recibir el trabajador su formación para el empleo. Como se apreciara el primero es la formación que puede recibir la persona antes de emplearse por los distintos sistemas de aprendizaje que configuran el sistema, mientras que el segundo es el que puede recibir la persona una vez que adquiera el vínculo jurídico laboral para un puesto u oficio determinado, y el tercero es el que puede recibir el trabajador para mejorar su calificación que se garantiza igualmente por la administración.

En cuanto al tratamiento en Cuba de la capacitación, la resolución No 29/06 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social nos brinda el siguiente concepto de capacitación:

“Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”.

Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso. En este proceso *la capacitación se interrelaciona con el desarrollo* que viene a ser *proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.* En este caso ambos están ligados íntimamente, por lo que se designa: *capacitación y desarrollo.*

Adalberto Rodríguez ⁵¹ nos brinda una comparación entre *la formación y la capacitación*. Según este autor, la formación es “cuando una persona adquiere un nivel de conocimiento, sea educacional y profesional” y la capacitación “es el proceso en que la persona desarrolla distintas manifestaciones, sea para adquirir conocimiento como para desarrollar habilidades, destrezas etc.” ⁵²

Es posible considerar entonces que *la formación y la capacitación* son elementos fundamentales que no se deben dejar de fuera en cualquiera que sea el ámbito laboral. Aunque el objetivo del trabajo se centra más en **la formación, por lo que la consideramos más amplia, una vez que permite al hombre potenciar al máximo sus capacidades intelectuales, su mundo espiritual y afectivo**. Es importante entonces; asumir en este caso que la formación y la capacitación deben estar ligadas íntimamente, teniendo en cuenta el contexto y sus cambios, así como la exigencia del mundo laboral y los procesos que muchas veces determinan el desarrollo de una organización.

⁵¹ Profesor de la Legislación del Ministerio del Trabajo y de Seguridad Social, cubano.

⁵² La autora fue observadora participante del seminario celebrado en la Dirección del Trabajo Provincial de la provincia de Villa Clara a los 16 de Febrero de 2009.

Capítulo II

Caracterización de dos empresas textiles de la provincia de Villa Clara y el proceso formativo de sus trabajadores

2.1 La empresa estatal cubana y la necesidad de su perfeccionamiento

La diferencia del sistema socioeconómico imperante en Cuba en relación a la que impera en países capitalistas, hace que la posición que ocupan los trabajadores (hombres y mujeres) y las finalidades que tienen las empresas, sea radicalmente diferente a la de los países anteriormente señalados, lo que no quiere decir que en Cuba el buen funcionamiento de la empresa y sus resultados económicos y productivos no sean relevantes para cada colectivo de trabajadores, para el sindicato, y a empresarios que dirigen la empresa por encargo del Estado.

Desde hace más de una década y en el del denominado *período especial*, en Cuba se aprueba la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) que sitúa la eficiencia económica en un lugar prioritario de la economía nacional. En ese contexto es que se continúan realizando acciones de carácter estructural y funcionales contentiva de la Reforma Económica que contempla varios procesos vinculados al ámbito empresarial, como son el redimensionamiento, reestructuración y el perfeccionamiento de las empresas estatales (PE), *para de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión*. Un grupo seleccionado de empresas abrieron el camino decisivo en el proceso de las entidades civiles cubanas en el PE, aplicado anteriormente de manera experimental en las empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y que habían mostrado que era viable su extensión a empresas de otros sectores.⁵³

Según el especialista cubano José Luís Romero el PE, como sistema de dirección y gestión de empresas, consiste en la búsqueda y consolidación de un criterio de identidad tangible en la empresa cubana que supera la abstracción tradicional de empresa socialista resultante de un largo período de centralización estatal y homogeneidad administrativa. Por lo que en las bases de dicho sistema, se plantea “... otorgarle a la empresa estatal las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan *al desarrollo de la*

⁵³ Es mediante el Decreto-Ley 187 del 18 de agosto de 1998, se pusieron en vigor las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

*iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores*⁵⁴. Por su parte, Armando Pérez Betancourt, otro especialista en el tema de la implementación del PE, señala que éste es un “conjunto de métodos para la solución de problemas en la dirección de empresas, que se basa en la idea de que nada es perfecto, y que todo cabe ser mejorado.”⁵⁵

El PE como proceso de desarrollo organizacional cubano, asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustados a sus condiciones y características, con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos mediante un cambio en los patrones de conducta, modos de actuación y por ende en la cultura organizacional⁵⁶, entendida ésta como la *formación de los criterios, valores y normas que se han ido estableciendo en la empresa a través de su historia de éxitos y fracasos, y que están en la base de lo que se emprende. Desde que se llega a una empresa, la utilización de los espacios, las características físicas, las cosas colgadas, los ruidos y todos los otros objetos y comportamientos empiezan a dar información sobre su cultura.*

Para que una empresa estatal pueda iniciar el PE, tiene que someterse a un amplio proceso que va desde la realización de un diagnóstico hasta la aprobación final de iniciación de su establecimiento,⁵⁷ y reunir tres condiciones: *poseer una contabilidad que refleje los hechos económicos, la existencia de mercado, y la garantía de los aseguramientos necesarios.*

Existen diversos **principios del PE**⁵⁸, que constituyen el eslabón para el proceso de mejora continua de la empresa y de aportación a la sociedad de forma significativa. Algunos de estos principios, conviene destacarlos según los objetivos de la presente Tesis:

- La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y ella sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aportes al Estado.
- Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal.
- Las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad,

⁵⁴ Romero José Luis, La Cultura del Trabajo en Cuba .

⁵⁵ Coronel de las FAR e ingeniero de profesión, está ligado al perfeccionamiento empresarial desde sus albores experimentales en la Empresa Militar Industrial Ernesto Che Guevara, de Manicaragua.

⁵⁶ Puede ser más explícita o implícita, incluso las más profundas pueden no llegar a identificarse por los integrantes de la organización, pero se asumen para realizar de una forma determinada lo que se emprende

⁵⁷ Los pasos del PE son la preparación del personal; Diagnóstico empresarial inicial; análisis y aprobación del diagnóstico por el grupo de Perfeccionamiento Empresarial; desarrollo del estudio y elaboración del expediente; aprobación por el grupo gubernamental del expediente; implantación del Perfeccionamiento Empresarial; Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

⁵⁸ Tomados de: ISSN 0864-0793 Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia. LA HABANA, VIERNES 17 DE AGOSTO DE 2007.

financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad. El ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser aportado prioritariamente al Estado;

- Fortalecer las relaciones entre la administración y las organizaciones políticas y de masas, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva en la lucha por cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia e incrementar los aportes a la Sociedad Socialista;
- La organización sindical cumple un importante papel como impulsor de la producción y los servicios. Ésta con su actuación, constituye un elemento catalizador para el incremento de la eficiencia económica. La combinación armónica de todos los factores que participan en la gestión empresarial, asegura el éxito de la implantación del sistema y su consolidación;
- La activa participación de los trabajadores en todo el proceso es fundamental para lograr consolidar los sistemas de gestión y alcanzar un alto reconocimiento social. *El Perfeccionamiento Empresarial debe convertirse en el sistema de la participación.*

En la provincia de Las Villas, según los resultados de la implementación del PE (enero de 2009), 82 empresas se encuentran en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, las que representan el 4.4% del total de empresas (se excluyen las OEE), de las que se encuentran en el PE sólo 56 lo están implantando.⁵⁹

Entre las empresas de Santa Clara en que se encuentra el proceso de PE está la Empresa Textil **"Luis A Turcios Lima" (SAREX)** que es identificada por el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial de la provincia, *puntera en el territorio*.

2.2. Caracterización de la empresa textil "Luis A Turcios Lima" SAREX

2.2.1 Creación de la empresa y su reconversión tecnológica y de sus producciones.

La Empresa Nacional "Luis A: Turcios Lima," Sakenaf⁶⁰, perteneciente al Ministerio de la Industria Ligera, fue creada en el año 1962 como otras muchas empresas y fábricas a lo largo del país, para hacerle frente a uno de los graves problemas que había heredado la

⁵⁹(69% de las empresas que están en el PE, y 32% del total de las empresas de la provincia. El nivel de incorporación de las empresas al proceso se ha visto limitado, fundamentalmente, por no contar con los requisitos establecidos en el Decreto Ley 252/07 y dentro de ellos el que más incide es la falta de aval de la contabilidad.

⁶⁰Se encuentra domiciliada en carretera del acueducto No. 85 Municipio Santa Clara, Provincia Villa Clara.

sociedad cubana: *el desempleo*. En 1963 esta empresa, comienza su producción de sacos de kenaf⁶¹, con una capacidad de proyecto que se calculó en 18 millones de sacos ligeros de kenaf al año, con un objeto social de producción de hilados y tejidos planos. En 1971 como producción secundaria se aprueba la fabricación de frazadas para piso tejida.

En mayo de 1995 se aprobó el redimensionamiento de esta industria quedando una capacidad de 6 millones de sacos de kenaf al año. Ya una vez redimensionada, la falta de financiamiento para adquirir la materia prima (kenaf) imposibilita continuar esta producción, a la vez que se va haciendo más fuerte la influencia del saco de polipropileno por sus ventajas de tener menor precio, higiene superior, y ser fácil de manipular.⁶² En 1996 se realiza un proceso de reconversión tecnológica para la producción de sacos de polipropileno con destino al consumo nacional, muy significativo por la incidencia en la sustitución de importaciones.⁶³ Para lograr este objetivo, se requería de financiamiento para comprar los equipos tecnológicos y se procede a presentar la propuesta para la aprobación de una Empresa Mixta, la que fue creada en diciembre de 1999, con un financiamiento inicial de 4 millones 461 dólares, que posibilitaba producir 21 millones de sacos de polipropileno y/o polietileno.⁶⁴

Esta empresa ha ido elevando sus capacidades productivas progresivamente, contando con una tecnología de punta (procedente de Australia e Italia, la materia prima se importa de otros países, entre ellos China, Colombia e Italia) y existe un alto nivel de profesionalismo de sus trabajadores en general lo que constituye una de sus fortalezas. Con el perfeccionamiento, se puede observar que se ha disminuido considerablemente el número de bajas que se verificaba anteriormente, (Ver Anexo 1).

⁶¹ Con un costo aproximadamente de 3.5 millones de USD en su equipamiento, el cual provenía de una firma Inglesa

⁶² Desde el último trimestre de 1995 queda paralizada totalmente la línea de kenaf, y se trabaja solo en la línea de frazadas para piso cambiando del género tejido a género no tejido.

⁶³ Durante el año 1997 se conformó una misión de trabajo para visitar a Italia, Austria, Alemania y Suiza, cuyo objetivo consistió en ver diferentes productores e maquinarias para producir rafia de polipropileno y posteriormente elaborar sacos con destino a diferentes mercados nacionales y sustituir parte de las importaciones. En los años 2002 y 2003 se ejecutaron exportaciones de sacos a Brasil y España.

⁶⁴ Esta nueva inversión culminará en la creación de la Empresa Sarex, cuyo objeto social es producir sacos de polipropileno y/o polietileno para el envase de productos agrícolas, para alimentos, productos industriales; tejidos de polipropileno y/o polietileno para uso técnico, rafia fibrilada para la elaboración de sogas y cordeles, otros productos a partir del granulado de polipropileno y/o polietileno como materia prima y frazadas para piso del género no tejido. Las producciones de la Empresa Sarex, se comercializan en el mercado interno fundamentalmente, y algunas destinadas a las exportaciones. También esta brinda servicios de corte, cocido y estampado de sacos y otros productos, en ambas monedas. Y su misión garantiza las expectativas de los clientes en sacos Polipropileno.

2.2.2 La estructura organizacional y de la fuerza de trabajo ocupada en la empresa

La estructura organizacional real está compuesta por: Director General y varias direcciones (Ver anexo 2), no existen brigadas, sino turnos de trabajo siendo en cada turno 30 trabajadores, subordinados en primer lugar, a los *jefes de turnos*. El sindicato participa como miembro invitado. La empresa cuenta con un total de 239 trabajadores, entre los el 41.4% son mujeres. El nivel de escolaridad varía desde el nivel primario al nivel superior, (ver anexo 3).

En relación a la estructura ocupacional son los hombres quienes ocupan los mayores cargos, (Ver anexo 4). Siendo una empresa que cuenta con nivel de desarrollo considerable, todavía existe una desigualdad en la distribución de los cargos, en tanto sólo el 0.5 % de mujeres ocupan cargos de dirección. Los rangos de edad varían entre los 18 a 60 años, aunque existen algunos trabajadores que sobrepasan los 60 años, (Ver anexo 5). El rango de edad predominante es de 40 a 50 años.

Antes de implantarse el PE el salario medio en la empresa era de 173 pesos (moneda nacional y en la actualidad es de 479 pesos (crece en 2.7 veces) y se estimula en divisas por los resultados. Existen otras estimulaciones especiales: actividades con los trabajadores, la entrega de productos necesarios para el consumo diario, y otras atenciones, entre ellos transporte para los trabajadores enfermos que deben ser trasladados a otras provincias. Existe un convenio de trabajo entre el sindicato y la dirección de la empresa en el que se establecen éstas vías de estimulación material y otras de carácter moral.

Dentro de la empresa se busca *compartir una serie de valores*, que son orientados por el Estado y realizados en la empresa para lograr una mayor integración de los trabajadores. Para eso consideran que la selección y la integración de los trabajadores dependen de la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral. La empresa define los valores como *principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana, preferencias culturales, espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización*. Es decir, los mismos contribuyen de forma importante a la materialización de la Misión y la Visión de la organización.⁶⁵ Entre estos valores están: *el sentido de pertenencia*

⁶⁵ Tiene como misión garantizar las expectativas de los clientes en sacos de este material. Visión de mantener actualizada la tecnología y desarrollar el potencial humano).

(donde deben “apropiarse” de los medios, condicionada por el tiempo de relación entre los miembros de la organización y los recursos puestos a su disposición), una armoniosa relación interpersonal (basados en respecto mutuo, confianza, sinceridad, claridad, amistad, etc.), compromiso ante la tarea y sentido del deber (expresados en el cumplimiento de la disciplina tecnológica y de los objetivos de los puestos), disciplina (para que se pueda cumplir conscientemente las reglas, normas, pautas y conductas de trabajo como resultado de la labor coordinada de todos los recursos y subsistemas de la organización y la participación y todos los activos) y capacidad creativa ya sea individual o colectiva (expresar el pensamiento individual y colectivo en búsqueda de soluciones a problemas de los sistemas productivos u otros).

2.2.3 Preparación y superación de los recursos laborales

Esta industria cuenta con una estrategia bien organizada de preparación y de superación de sus recursos laborales, es decir, desde que el personal ingrese a la empresa se preparan las condiciones para que el mismo pueda superarse. Los que no han terminado sus estudios pueden terminarlo a la vez siendo trabajadores oficiales en la empresa, los que están en la reserva (todos los que son designados para ocupar cargos de dirección en la empresa) también se garantiza la formación continua de forma que adquieran los conocimientos indispensables para dirigir.⁶⁶

Dentro del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, el **Subsistema de Formación y Desarrollo** del personal; además de mantener una estrecha vinculación con el resto de los subsistemas, desempeña un papel fundamental para esta organización. El mismo se nutre de la descripción de los puestos de trabajo para compararla con los resultados de la evaluación del potencial y del desempeño de los individuos para detectar las necesidades de aprendizaje de cada uno, que es la base de los planes y programas de capacitación, desarrollo y entrenamiento.

En los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal se obtienen datos importantes para el desarrollo del subsistema, pues hacen posible detectar insuficiencias o potencialidades de los individuos que deben ser consideradas para eliminarlas y/o aprovecharlas, según sea el caso, elevando así el nivel de competencia de las personas. Este subsistema puede respaldar los mecanismos de estimulación moral y material, así

⁶⁶ La estrategia expresa los objetivos de la dirección de empresa teniendo en cuenta la estrategia nacional y ramal, así como toda reconversión realizada en dicha empresa.

como servir de base para el sistema de promociones, para el desarrollo del trabajo con los cuadros y sus reservas. La formación y desarrollo del personal, es un proceso que permite la formación y perfeccionamiento teórico práctico de los recursos humanos, posibilitando el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, en aras de aprovechar al máximo las potencialidades del personal y la satisfacción de los trabajadores. Por tanto, constituye la vía más importante para elevar el nivel de competitividad de la organización y resulta la mejor inversión que esta puede realizar.⁶⁷ Se tiene establecido que la estrategia de capacitación debe ser implementada con un enfoque sistémico siguiendo los pasos siguientes: realizar un inventario de problemas, determinar las necesidades de capacitación en función de ese inventario de problemas. Se formulan los objetivos de la capacitación, se diseñan los programas de capacitación, se implementan, e incluye la evaluación y retroalimentación del sistema. La estrategia contempla todos los niveles jerárquicos de la organización así como todo el personal. En el caso específico del personal directivo su formación es más amplia debido a la necesidad de su consultoría dentro de la empresa.⁶⁸

Por otra parte, la Resolución 29/06 regula el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, así como la aplicación del principio de *Idoneidad demostrada*. Esta empresa a partir de un déficit de entrada de trabajadores para cubrir plantilla productiva, valora la idea de hacer un convenio con la Escuela de Oficios⁶⁹, que permita preparar un grupo de estudiantes combinando práctica-teoría-práctica durante un periodo general de 2 ò 3 años y finalmente que ingresen como trabajador de la empresa. Todo este trabajo de preparación de los estudiantes de la *escuela de oficios* y trabajadores en general, lleva consigo el pago de Instructores eventuales y permanentes.

Existen diferentes modalidades de cursos para los trabajadores de la empresa, entre los cuales se encuentran: los cursos internos a través de las rotaciones en el puesto de trabajo,

⁶⁷ La Escuela Superior de la Industria Ligera presta sus servicios a esta Empresa que pertenece a la Rama de la Unión Textil del mencionado Ministerio, elemento que facilita, apoya y consolida el trabajo que se realiza en este subsistema. La Estrategia de Formación y Desarrollo del personal de esta industria se propone como objetivo fundamental: hacer de los Recursos Humanos la principal ventaja competitiva, dotándolos de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que les permitan un accionar eficaz sobre el entorno empresarial.

⁶⁸ De esta forma en este subsistema se debe entre otras, mantener la actualización sistemática de las necesidades de superación de todos los trabajadores y de la Empresa en General. la formación postgraduada en función de las proyecciones de la organización, sistematizar la participación en las diferentes vías de formación postgraduada para todos los profesionales y directivos. Priorizar la preparación de los profesionales de nuevo ingreso. enriquecer los planes de desarrollo de los cuadros y sus reservas, elaborar e impartir materias políticas y de defensa a todos los trabajadores. habilitar cursos inter brigadas de perfil amplio entre otras.

⁶⁹ Mediante un convenio con la escuela de oficio Abel Santamaría, la escuela entrega 26 alumnos de 15 y 16 años que trabajaran en la práctica 7 horas y que unen el estudio al trabajo. Es decir una semana de clase y una de practica, hasta culminar el 9no grado después continuar con práctica a tiempo completo, es decir toda la semana de lunes a viernes hasta que cumplan 18 años y puedan evaluarse en las diferentes puestos y quedar como trabajador en el centro.

La capacitación y la formación de cada alumno se iniciara desde su llegada al centro y continuará durante toda su etapa de trabajo hasta que cumpla 18 años de edad.

entrenamientos, talleres, seminarios, cursos monotemáticos; también los cursos externos, becas, conferencias, consultoría, diplomados y maestrías.

En el proceso de formación y desarrollo se da gran importancia a la evaluación. Esta se centraliza en las dimensiones organizacional (aspectos generales del funcionamiento del proceso de formación y desarrollo a nivel de la empresa u organización y está asociado a los planes) grupal (en esta se revisan los aspectos particulares del funcionamiento del proceso al nivel de área, dependencia o establecimiento de la organización; y la individual donde se revisa los aspectos específicos de un trabajador y está asociado fundamentalmente con los planes de carrera o el proceso de desarrollo del personal).

Se puede observar que concerniente al proceso de formación y desarrollo esta empresa posibilita en gran medida la superación de sus trabajadores, valorando significativamente el capital humano, una vez que se trabaja en función de capacitar a todos sus trabajadores en cursos de habilidades, servicios, técnico medio textil, entre otros.

La empresa cuenta con un procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección, (ver anexo 6). En esta, se ejecutan reuniones mensuales se discute y se plantea los problemas, inquietudes, sugerencias, se realizan “matutinos” que se efectúan semanalmente con la participación masiva de todos los trabajadores, está el sindicato que convoca, orienta, analiza, y conoce las inquietudes de los trabajadores. Desde una perspectiva sociológica y a través de técnicas que utilizaremos, podremos contactar en que medida los trabajadores participan, interactúan e involucren en dicho proceso.

2.2.4 Caracterización de la Empresa Textil Desembarco del Granma

La Empresa Textil “Desembarco del Granma” impedida por el momento de iniciar el proceso de PE fue inaugurada el 2 de diciembre de 1979 en el municipio de Santa Clara, provincia de Villa Clara, y está subordinada a la Unión Textil, perteneciente al Ministerio de la Industria Ligera. Esta surge de un proyecto de tecnología japonesa (Firma Mitsubichi), con equipamiento tecnológico de ese país. En su concepción inicial sus producciones estaban destinadas a satisfacer las demandas nacionales de tejidos y a la exportación con un volumen de producción anual de 60 millones de metros cuadrados de tejidos en tres líneas de producción; poliéster/ viscosa, poliéster / algodón y algodón 100 % destinados a vestuarios exteriores masculinos y femeninos, canastilla y otros. El año de mayor producción

de la empresa fue 1987, año en que se produjo 46 250 Mm² en condiciones de mercados bien distintos a los actuales. Es una empresa compleja; ya que cuenta con los tres procesos básicos de la industria textil; *hilatura, tisaje y tintorería*, y con una estructura de tres fábricas productivas: *Hilandería, Tejeduría y Acabado*, y una *fábrica de Servicio de Ingeniería* que ofrece servicios de tratamiento de aguas residuales, vapores, aceite caliente, aire comprimido y climatización, reparaciones mecánicas entre otras.

Como consecuencia de limitaciones financieras y las dificultades en la adquisición de materias primas y materiales auxiliares originados por el derrumbe del campo socialista, el volumen y variedad de las producciones, y el destino de las mismas se han visto restringidas de manera muy acentuada desde la década de los años noventa del recién finalizado siglo. En la actualidad es una empresa redimensionada tecnológicamente (a 20 millones de metros cuadrados de tejidos,) que se explota solo en un 45%, oscilando las producciones en los últimos años a sólo 8 millones de metros cuadrados de tejidos. Esta empresa busca la insertarse de manera eficiente en un mercado extremadamente complejo por la poca variedad en sus ofertas actuales, y el número reducido de destinatarios en el mercado interno. Resulta positiva la búsqueda de otras producciones, entre ellas las que ingresan divisas, como es la producción de hilos de coser que desde el año 1998 produce la fábrica de hilandería.⁷⁰

Esta empresa⁷¹, como puede apreciarse, se ha visto sometida a un proceso de búsqueda de estructuras más flexibles y de cambios que le permitan responder a necesidades del mercado interno, del sector emergente del país (turismo, Tiendas Recaudadora de Divisas) y otras instituciones y organizaciones cubanas. Sin embargo, con los resultados de la reestructuración en 2003 se presenta una serie de irregularidades en la permanencia de los trabajadores, como consecuencia de un alto número de bajas no suplidas con los que ingresan al centro, además de las fluctuaciones de las licencias por maternidad u otros motivos que no han podido sobrepasar y constituyen un problema interno que afecta a todo el sistema de la organización, y obviamente constituye una traba para la superación y desarrollo de la misma. La fluctuación de trabajadores es significativa, entre el 2005 y el

⁷⁰ En el año 2002 se reorganiza definitivamente todo el flujo tecnológico y se inaugura la Fábrica de Hilo de coser "Ariadna", este producto se destaca por su alta calidad, imagen y bajos precios. Su capacidad productiva oscila alrededor de las 200 ton con una diversidad de surtidos dada en diferentes títulos métricos y una amplia gama de colores; que satisfacen las demandas de consumo industrial y doméstico, además de constituir un importante renglón exportable.

⁷¹ El objeto social actual de la empresa es la de producir y comercializar de forma mayorista hilazas de fibras naturales, sintéticas, artificiales y sus mezclas crudas y teñidas; así como tejidos planos lisos y jacquard (al relieve), de fibras naturales, sintéticas, artificiales y sus mezclas, tanto crudos como blancos, teñidos, preteñidos y estampados en moneda nacional y divisa.

2008 causaron baja a 702 trabajadores y sólo ingresaron 233, algunos procedentes de la Escuela de Oficios que se ingresan de manera transitoria para trasladarse luego a SAREX o a otras empresas del territorio con mejores salarios y estímulos materiales. La creación de algunos polos de desarrollo territoriales en la provincia, como el polo turístico de la cayería norte, influye en que los municipios de Caibarién, Remedios y otros colindantes, la oferta de fuerza de trabajo con vista a ser empleada en la empresa haya disminuido en los últimos años, mientras que otros territorios (Manicaragua) se mantienen de manera más estable trabajadores en la empresa, (Ver anexo 7).

2.2.5 La estructura organizacional y de la fuerza de trabajo ocupada en la empresa.

La empresa textil Desembarco del Granma, llegó a tener en los momentos iniciales aproximadamente 6 000 trabajadores y en la actualidad cuenta con 929 de ellos 436 son de sexo femenino (46.9%), o sea, es una empresa donde la proporción de mujeres entre los empleados u ocupados es igualmente relevante. El 50 % de los trabajadores son fundadores; los que por lo general muestran un mayor sentido de pertenencia, y contribuyen al desarrollo de la empresa. La empresa tiene una misión de satisfacer a los clientes en sus necesidades de hilos y tejidos planos, con una visión de actualizar las tendencias y el servicio pleno al cliente nacional y extranjero.

Dicha empresa posee una *estructura organizativa*, (Ver anexo 8) sus trabajadores a diferencia de SAREX, están organizados en brigadas mixtas constituidas por operarios, personal de apoyo, ayudantes entres otros. En relación a la *estructura ocupacional*, la empresa tiene un total de 42 dirigentes, 268 técnicos, 10 administrativos, 68 en la esfera de servicios, y 620 obreros, (Ver anexo 9). El rango de edad varía entre los 17 años y 78, es decir, se pude apreciar con relación a otra empresa en esta la edad se prolonga más y el grupo donde más predomina está entre los 46 y 55 años (con un 38%).

El nivel de escolaridad varía desde el nivel técnico superior al nivel primario. Aunque la existencia de graduados de técnicos medios y medio superior sea representativa en la empresa Desembarco de Granma, esta sufre carencia de personal graduado de nivel superior con relación a SAREX, lo que desfavorece la diversidad de ideas y propuestas para el desarrollo en diversas áreas. El bajo porciento de personal con nivel primario en esta empresa en relación a SAREX es evidente, (Ver anexo 10).

El salario medio en 2008 era de 315 y actualmente es de 344 en moneda nacional, no se realiza estimulación en divisas y otras estimulaciones materiales dependen de las posibilidades de la empresa, que las realiza en coordinación con el sindicato⁷².

Las estimulaciones morales son diversas en la empresa, como es el envío de reconocimientos a las zonas de residencias, entrega de diplomas, tarjetas de felicitaciones, reconocimientos en el consejo de dirección y ante el colectivo de trabajadores. Los *valores compartidos* se asemejan a la empresa SAREX, entre los cuales están: el compromiso político, sentido de pertenecía, actitud positiva ante el cambio, ejemplaridad, compromiso de la organización con sus trabajadores y la capacidad para solucionar los problemas. La empresa asume estos valores a partir de la orientación del Ministerio del Trabajo.

El estilo en el ejercicio de dirección de los jefes se basa en: a) la dirección participativa; b) la unidad entre las organizaciones políticas y de masa y la administración para el cumplimiento de los objetivos trazados c) la evaluación por resultados, partiendo del principio que se reconocen los esfuerzos, pero se premian los resultados; d) la estimulación a los subordinados por iniciativas con resultados positivos e) la vigilancia y exigencia sobre el cumplimiento de los principios del código de ética de los cuadros del Estado.

Con respeto a la formación de sus recursos laborales, la atención al personal y el reconocimiento social a los textileros a diferentes niveles, constituye una línea de trabajo de todo el personal que dirige la empresa. La aplicación de Sistemas de Superación e información a los jefes y trabajadores se basa en la superación e información constante sobre temas de carácter económico, político, científico-técnico y cultural.

Entre las diferentes formas y vías que utiliza para conocer la necesidad de formación de sus personales está aplicación del diagnóstico mediante un cuestionario, encuesta, entrevista y DNA (determinación de necesidad de aprendizaje).

La empresa, brinda oportunidades formativas por diferentes vías: a) posibilidades de superación en la Universidad Central de Las Villas establecida a través de convenios bilaterales; b) a través de la Escuela de Superación de Cuadros del MINIL; c) los cursos del Instituto de Estudios Laborales.

Entre las modalidades de cursos están: la habilitación, cursos de perfeccionamiento, adiestramiento laboral, entrenamiento en el puesto de trabajo, curso de técnica de dirección,

⁷² Como por ejemplo, se les entregan artículos de aseo personal en los cumpleaños trimestrales.

superación de cuadros, técnicos medios textiles, específicamente para los obreros se imparten cursos de tejer, mecánico textil, revisadoras, entre otros.⁷³

2.2.6 Interacción entre los diversos actores sociales

Además de los órganos colectivos de dirección, en cada una de las fábricas y áreas funcionales, se realiza semanalmente, matutinos con la participación de todos los trabajadores de las referidas áreas; en los cuales se analiza los problemas confrontados en la realización de la producción de la semana anterior, las tareas fundamentales a desarrollar y los criterios de carácter general que puedan tener los trabajadores. Se realizan matutinos en fechas conmemorativas, todos los meses se realiza las asambleas de afiliados y las asambleas de eficiencia económica según su programación. Se ejecutan reuniones trimestrales entre dirigentes políticos y administrativos que intercambian ideas con los trabajadores para valorar el cumplimiento del plan de negocios, las perspectivas de trabajo para el futuro, comportamiento de los aseguramientos y el sistema de atención al hombre.

Forma parte de la política general de la empresa lograr una dirección participativa, con una activa y sistemática participación de los trabajadores en la dirección empresarial, mediante las relaciones que se establecen entre los diversos actores sociales involucrados en la empresa, además de que el sindicato es un invitado permanente a los consejos de dirección de la empresa, se invitan a consejos de dirección ampliados a trabajadores que por su experiencia y relevante trabajo deben ser consultados en el momento de tomar determinadas decisiones. El fuerte movimiento de los Comités de Calidad constituye otra vía de participación tangible en la empresa.

Las características de ambas empresas son partes sustanciales del diagnóstico comparativo que se completa con las técnicas utilizadas en el capítulo III.

⁷³ Entre los diferentes cursos, lo pasaron un total de 219 trabajadores siendo la habilitación para los obreros con un 26,4%, seguridad, salud y medio ambiente con uno 22,8%, funciones de comité de calidad con 12,3%. La esfera donde se manifestó un bajo porcentaje fueron los cursos para técnicos medios con solo 3,1%.

Capítulo III

3. Organización y el Desarrollo del proceso Investigativo

En la presente investigación la metodología utilizada es cualitativa: proceso que busca profundizar en la subjetividad del individuo, es decir, el significado que tiene en la acción la conducta para el individuo. La investigación cualitativa permite estudiar la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar o interpretar sentido de los fenómenos de acuerdo con el significado que tienen para las personas implicadas. Se asume esta metodología porque de forma a conocer la necesidad real de los trabajadores con respeto al tema de investigación, es necesario entrar en la subjetividad del individuo, identificar la naturaleza profunda de la realidad, su sistema de relación, así como su estructura dinámica. Esta metodología es flexible por lo que involucra la interacción social entre el entrevistador y los informantes. El uso de la misma posibilita penetrar en los significados con los cuales los trabajadores operan y permite tener una visión holística y humanística del trabajo. Mediante la misma tratamos de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. No obstante es utilizada además una técnica cuantitativa que nos sirve para una mejor obtención de los resultados.

Entre los principales **conceptos** utilizados tenemos:

Formación, asumimos el término formación por ser más abarcador y la definimos como un proceso proactivo, sistemático, humanista, dialéctico y participativo, mediante el cual los Recursos Humanos, directivos y no directivos construyen, adquieren y amplían conocimientos, desarrollan habilidades y mejoran actitudes. Permite adquirir y desarrollar competencias en los tres niveles para desempeñarse exitosamente, no solo en el puesto de trabajo presente y futuro, sino también en las restantes esferas de su círculo de relaciones como ser social.

Necesidades de Formación, son los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes para las actividades que garantizan el éxito en cumplimiento con calidad de los objetivos y estrategias de la empresa y sus integrantes, independientemente de que estas necesidades sean conscientes, o no, por la propia persona o la empresa.

Valores compartidos, principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana, preferencias culturales, espíritu de sacrificio que guían los juicios de las personas y su

comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización.

Capacitación, asumida como un subsistema de formación que se define como una herramienta para mejorar el rendimiento y el liderazgo de los trabajadores, a través de un plan personalizado donde se trabaja la comunicación, la gestión del tiempo y los equipos, la toma de decisiones y todo tipo de habilidades, que responde por lo general a un programa según las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Relaciones Laborales, aquellas relaciones que se establecen- entre el nivel macro y micro- entre los trabajadores, sindicatos, los gerentes, y las entidades laborales en que el Estado y las instituciones que lo conforman, regulan el empleo a través de diferentes leyes, decretos y normativas orientadas a la sociedad y sus esferas.

Participación, debe entenderse como actividad desplegada por el conjunto de actores sociales en la consecución de un proyecto de acción común, determinados objetivos y metas el cual puede tener formas y niveles de diferente expresión.

Empresa como organización, es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera; por lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad.

Actores sociales, individuo, grupos, organización o institución que actúan en un escenario concreto o fuera de esta representando sus intereses. Cada uno de ellos juega un rol determinado y ejerce una influencia en la organización.

Trabajadores, son recursos humanos que ejercen una actividad que produce valores de uso y/o brinda servicio, en sentido estricto, quien ejerce un trabajo a cambio de un salario según una orden (calificado, instruido, especializado etc.).

Sindicato, es la organización que representa los intereses de los trabajadores y que se organizan atendiendo al sector al que pertenecen los trabajadores.

Esta investigación está compuesta por cuatro etapas, la primera se caracteriza por acercamiento a las empresas, en esta etapa se dio el proceso de familiarización con los miembros de las empresas, la segunda, se caracteriza por recogida y procesamiento de la

información, en la tercera, elaboración y aplicación de diversas técnicas y en la última etapa, análisis de los resultados.

La **muestra** seleccionada de forma intencional es de un total de 62 personas (30 en cada empresa) incluyendo la subdirectora del cuadro perteneciente a la Dirección Provincial de Trabajo y de Asistencia Social y un profesor del Instituto de Estudios Laborales del Ministerio del Trabajo, instituciones pertenecientes a la Provincia de Villa Clara. Se eligen con cierta programación debido a que cumplen ciertos requisitos, y responde también a que facilita la información necesaria para comprender el significado; y las actuaciones que se desarrollan en el contexto de la empresa sujeto de estudio. De los 60 participantes de las empresas seleccionadas, 40 son de sexo femenino y 20 de sexo masculino.

De acuerdo al **método de estudio** de diagnóstico fueron utilizados los siguientes instrumentos:

Análisis bibliográfico: se utilizó como fuente bibliográfica una amplia gama de estudios nacionales e internacionales que han realizado Sociólogos, Psicólogos, Ingenieros Industriales sobre el tema sujeto de investigación. La lectura complementaria sirvió de apoyo para comprender el alcance que se debe considerar al momento de diseñar, aplicar y analizar las entrevistas, con miras a obtener el mayor provecho posible para la investigación.

Observación encubierta, la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se buscó apoyo para contactar el proceso de trabajo, y las condiciones de trabajo. En este caso se realizó en los talleres de ambas empresas. Se tenía el precedente de que la investigadora había realizado uno de los Talleres (prácticas laborales) en un departamento de la empresa Desembarco del Granma, (Ver anexo 11).

Análisis de documentos: se utilizaron documentos oficiales de ambas empresas, expediente de valoración de desempeño y materiales de investigación sobre la temática desarrollada en la empresa.

Entrevista a profundidad: entrevista personal encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y el comportamiento de los entrevistados, o sea, es un proceso comunicativo por el cual se pudo extraer información de determinadas personas. Esta se realiza mediante una conversación con objetivo de recoger informaciones claves con respeto al tema, (Ver anexo 12).

Entrevista grupal: esta modalidad de entrevista abierta y estructurada, tomó la forma de una conversación grupal, en la cual se plantearon algunas pautas a seguir o preguntas

asociadas a algunos antecedentes de la investigación realizada, y que responden a los propósitos planteados. Con la misma se buscó información de un grupo representativo, de una muestra estratificada del universo que se estudió. En ella participaron operarios de la brigada, miembros del sindicato, miembro del buró sindical, operarios, técnicos medio textiles, ingenieros textiles, reserva de dirección de mercadotecnia y calidad, especialista en transporte y estudiantes de la escuela de oficios, (Ver anexo 13).

Entrevista a especialistas, esta se orienta más bien a personajes de relevancia, con influencia y conocimientos reconocidos sobre el tema de investigación. En este caso se realizó a la subdirectora de capacitación de la Dirección del Trabajo y Asistencia Social de la provincia y a un profesor de legislación del Ministerio de Trabajo, (Ver anexo14).

También en algunas ocasiones se utilizó la **entrevista informal**, que se caracteriza por ser libre o no estructurada, donde las preguntas se determinan durante el desarrollo de la entrevista. Se aplicó también a los trabajadores.

Encuesta, técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra intencionada de trabajadores de ambas empresas, que mediante la utilización de procedimientos estandarizados de interrogación, se pretendió conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población estudiada. Ella se realizó para reforzar los resultados de las entrevistas, (Ver anexo15).

3. 1 Análisis de los resultados:

Resultados de la observación:

Empresa SAREX:

- ***Potencialidades:*** es una empresa con una tecnología limpia y actualizada, con una imagen reconocida, hay estabilidad de la fuerza de trabajo, los medios de seguridad son favorables, o sea, todos los trabajadores pertenecientes al área productiva usan audífonos para protegerse de los ruidos, mascarar para protegerse del polvo, en el caso de las mujeres usan delantal. El color de la empresa está de acuerdo a su simbología, en este caso verde, la comunicación es favorable y existe respecto mutuo entre los trabajadores, los valores compartidos son comunes, las áreas de trabajo están siempre limpias.

- **Debilidades:** la ubicación de la empresa, esta apartada de la ciudad y no existen medios de transporte para el traslado de los trabajadores. No se utiliza el uniforme de la empresa.

Desembarco del Granma:

- **Potencialidades:** se observa que existe empatía entre los trabajadores, las áreas de trabajo están siempre limpias. En la empresa existe una infraestructura de comedores, las calles internas están pavimentadas, tienen en la empresa una institución bancaria, un salón de belleza y tienda de tejidos. Es considerable la distancia existente entre las fábricas. Existen medios de transporte internos y transporte con salidas diarias a los 13 municipios de la provincia.
- **Debilidades:** a diferencia de SAREX, la tecnología es menos moderna, aunque el trabajo en general se realiza con equipamiento automatizado, y éstos marcan el ritmo del trabajo. Los trabajadores en algunos talleres no cuentan con todos los medios de seguridad, (mascara para protegerse del polvo) o no lo utilizan. En hilandería el ruido es bastante fuerte, tienen que usar protectores y en ocasiones no lo utilizan. El ruido no permite la comunicación entre los trabajadores durante el proceso de trabajo. No usan el uniforme.

Resultados de la entrevista en profundidad:

Características generales: las dos especialistas entrevistadas son del nivel superior, universitario y poseen una excelente preparación acerca de la problemática a investigar.

De la primera parte correspondiente a la recopilación de información para *el conocimiento de la actual forma en que se lleva a cabo el diagnóstico de las necesidades formativas del personal para mayor eficacia de los programas de formación*, constatamos a través de la entrevista con la especialista principal de los cuadros y capacitación del Departamento de los Recursos Humanos de la empresa SAREX, y el director de los Recursos Humanos de la empresa Desembarco del Granma, ambos se refieren a:

- La disposición de la mayoría de los trabajadores de las dos empresas a participar en cursos de superación.

- Las acciones de capacitación, no siempre dependen de la empresa, ni del departamento de los recursos humanos, sino de la dirección provincial de trabajo, por ser la que planifica los diferentes cursos.

Según la especialista principal de los cuadros y capacitación del Departamento los Recursos Humanos de la empresa SAREX, *“la formación y el desarrollo del personal es un programa llevado por la empresa que tiene un valor significativo para todos. Este tiene el objetivo de mantener actualizado el entrenamiento del personal, conocimientos técnicos y experiencias mediante la superación continua y asegura la estabilidad y la continuidad del personal propiciando el desarrollo de los mismos”*. *“En este programa la capacitación es un subsistema de la formación, y debe ser un proceso continuo, donde todo trabajador tendrá derecho de solicitar a su jefe inmediato superior o la dirección del centro, su participación en cursos, conferencias, seminarios, postgrados o cualquier otra actividad que contribuya a su continua superación, que haya sido organizada dentro o fuera de la entidad. Este proceso se inicia desde que el trabajador entra al centro y tiene su continuidad durante toda la etapa que el mismo se quede en la empresa”*.

El proceso de capacitación se realiza en distintas etapas: entre las cuales están: Seminario de presentación del centro; instrucción inicial general; instrucción inicial específica; instrucción periódica; instrucción extraordinaria y la capacitación técnica especializada.

El director de los Recursos Humanos de la empresa D. de Granma plantea que en sentido general la capacitación es *“un resultado palpable en el centro, donde la empresa a pesar de tener paralizadas áreas productivas como es el caso de Tejeduría, se han mantenido los cursos de capacitación al personal en diferentes temas a fines y coordinados en un reglamento interno que recoge sus características.”* *“A partir de las necesidades de los trabajadores se preparó e impartió el curso de capacitación integral principalmente en la fábrica de Acabado”*.

“Se trabaja en la determinación de las necesidades de aprendizaje lo cual facilita la preparación de los cuadros, técnicos, especialistas y trabajadores en general. “En la Empresa se crea una red de informática donde todas las áreas están conectadas, el área de cuadro y capacitación tiene una computadora y se propone para otros años computarizar todos los expedientes e informaciones para un control más exacto de la política de cuadro. “Se propone la empresa intensificar cursos de carácter económicos, financieros, desarrollar conferencias que permitan más preparación a los cuadros y especialistas”.

Resultados de la entrevista grupal

▪ ***Empresa textil "LUIS A TURCIOS LIMA". (SAREX)***

En esta participaron miembros de brigada, del sindicato, técnicos medio textiles, ingenieros textiles, reserva de dirección del mercado técnico y calidad, miembro del buró sindical y transporte y estudiantes de la escuela de oficios. Siendo 3 de sexo femenino y 8 de sexo masculino.

Según los participantes:

- la empresa constituye una fuente de empleo masivo, donde además se comparten diferentes momentos y actividades lo que posibilita un desarrollo no solo para la empresa sino también individual.
- Caracterizan a la empresa *como una familia*.

Según el testimonio de uno de los especialistas, la empresa significa ***“casa grande porque se comparte más tiempo dentro de la empresa que en la casa, allí se realizan intercambios de ideas, superación personal, ayuda mutua, solidaridad...”***.

- Un parte mayoritaria de los participantes tiene la expectativa de elevar la empresa en los próximos años a un nivel de relevancia alcanzando los mejores resultados y así mantener la imagen y la reputación que ha tenido hasta el momento.
- Los obreros en particular aspiran a potenciar cada vez más sus capacidades, con pretensiones de ayudar a que la fábrica crezca satisfactoriamente, mediante los resultados alcanzados y los trabajadores puedan beneficiarse con una buena remuneración.
- Todos afirman que la formación constituye un factor que permite un mejor desempeño de cada trabajador en todos los niveles – obreros, técnicos, administrativo, reserva, etc. a través de la formación impartida se logra la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Aportaría axiomáticamente a la sociedad en general y en particular al colectivo laboral.
- Los mismos están conscientes de la necesidad de superarse, aun cuando los horarios no sean favorables, y los cursos se realicen fuera del turno laboral.

- De hecho, los obreros que se someten a horarios más difíciles – turnos nocturnos- revelan que “para nosotros que tenemos que hacer turnos nocturnos, esto no nos quita la motivación”.
- Reconocen la validez de las reuniones mensuales, en las que se discute y se plantea los problemas, inquietudes, sugerencias, de forma a consolidar la identificación, comunicación, motivación, participación del personal *de poder participar...*⁷⁴
- Reconocen el sindicato que es el que convoca, orienta, analiza, y conoce las inquietudes de los trabajadores. La empresa considerada una de las más eficientes en Santa Clara⁷⁵, le brinda atención a sus trabajadores, y ello influye de forma directa o indirectamente en la familia de los mismos.
- Concerniente a la preparación del personal para su mejor desempeño profesional la gran mayoría aspirara superarse en áreas de su dominio o especialidad, sin embargo, asumen la necesidad de ampliar sus conocimientos en esferas generales, como sociales, culturales, medio ambientales, etc. Mediante estas ideas uno de los miembros expresa:

“la formación me ayuda a una mejor preparación ante la vida, me capacito para tener mejores conocimientos culturales, sociales, para poder solucionarlos”⁷⁶. Al obtener mayor preparación estoy capacitado para enfrentar retos de la sociedad de estos tiempos”

- El noventa por ciento de los participantes expresaron que es necesario ampliar los diferentes temas a tratar en los cursos de acuerdo a las necesidades de los trabajadores. Solo el 10% lo cree que las posibilidades de formación que brinda la empresa es suficientemente abarcadoras a las necesidades.
- Entre los factores que han contribuido en la permanencia del personal en la empresa según la opinión de los participantes están la mejoría de aspectos como: remuneración salarial; atención al hombre (a diferencia de muchos centros laborales); oportunidad de superación; ayuda y respeto mutuo entre los trabajadores (buenas relaciones sociales); reconocimiento a los trabajadores destacados.

Desembarco del Granma

En la entrevista grupal realizada en la empresa desembarco del Granma, participaron miembros del sindicato, técnicos, obreros, miembros de dirección de capacitación, miembros

⁷⁴ -Testimonio de un obrero (técnico medio textil) participante de la entrevista grupal, y la confirmación de otras.

⁷⁵ - por cumplir con los requisitos del perfeccionamiento.

⁷⁶ - los problemas que nos enfrentamos en la vida cotidiana.

del aseguramiento, de los recursos humanos. La mayoría de los participantes laboran en la empresa por más de 25 años. Los participantes ven a la empresa como “su casa”, porque la mayoría de ellos han pasado junto a la empresa por momentos de crisis y han permanecido en ella aunque el salario sea bajo y hayan tenido otras ofertas de trabajo.

Según el testimonio de uno de los participantes *“la empresa es el sueño que siempre pensamos cuando éramos jóvenes, no pudiéramos irnos nunca de la casa de nosotros, es nuestra Textilera”*.

Una de las fundadoras del colectivo de trabajadores, expresa que la empresa ha pasado por diferentes etapas de crisis, - principalmente en lo que llamó “crisis especial”- , sin embargo, han podido superarlas, garantizando la atención al hombre. Por lo tanto, hoy tienen la expectativa de que la empresa pueda crecer, y garantizar cada día más el futuro de las nuevas generaciones.

“nosotros cubrimos una parte de la provincia, hay un futuro para nueva generación. Los más viejos siempre tienen la visión de que la empresa va a salir adelante, las personas se mantienen aquí porque ha de tener un desarrollo”.

(Un fundador de la empresa).

Con respecto a la política de formación, todos están conscientes de que la formación constituye un factor que facilita un mejor desempeño en el puesto de trabajo y en la vida social.

“Hay que usar la capacitación como una fuente de empleo, pues cuanto más capacitado está el hombre mejor opera, se siente más capaz para enfrentar los cambios que vengan”.

(Testimonio de una dirigente sindical).

- Pese a la gran cantidad de personal que en ella laboran, esta empresa brinda posibilidades para que los trabajadores que no culminaron el 12 grado, puedan terminarlo y continúe superándose.
- Los participantes en la actividad, testifican que los trabajadores participan en la determinación de los programas de formación de manera considerable, y la mayoría considera la formación como un método integral donde el individuo se prepara laboralmente y personalmente para enfrentar el presente y el futuro de la organización.

- Existen algunos trabajadores por considerarse ya mayores de edad y con muchos años en la empresa no creen necesario su implicación en los cursos de capacitación. Es decir que ni todos los miembros están abiertos al cambio:

“yo ya llevo mucho tiempo trabajando aquí... ahora lo que quiero es jubilarme... no me hace falta capacitarme”.

(Mujer trabajadora, fundadora).

- En esta empresa el sindicato participa en todas las actividades que implique a los trabajadores en general, por lo tanto, existe una gran influencia por parte de este actor social en la formación de los trabajadores en el sentido amplio.
- Consideran que en la toma de decisiones en la empresa. todos los trabajadores participan porque allí existen buenas relaciones entre todos los agentes (administración, sindicato, colectivo de trabajador etc.). Además, la empresa le brinda apoyo a sus trabajadores laboralmente y espiritualmente.

Resultados de la encuesta aplicada a ambas empresas

Encuesta aplicada a los operarios pertenecientes al área de Producción caso de la empresa SAREX y al área de Producción de Acabado D. del Granma

Características generales:

La presente encuesta fue aplicada a 25 operarios de la empresa **SAREX**, entre los cuales 20 son de sexo femenino y 5 de sexo masculino, pertenecientes al área de Producción cuya tarea es producir sacos polipropileno. La edad de los encuestados varía entre 17 y 55 años, los mismos llevan en la empresa tiempo de trabajo que van de los 6 meses a 20 años. El nivel educacional está entre el 9º y 12º grado. En la empresa **D. del Granma** también se encuestó 25 operarios, entre los cuales 15 son de sexo femenino y 10 de sexo masculino pertenecientes al área de Acabado cuya tarea es terminar el tejido. La edad de los encuestados varía entre 45 y 55 años, los mismos llevan en la empresa 1 a 25 años de trabajo. El nivel educacional está entre el 9º a 12º grado.

Consideraciones de los trabajadores sobre el trabajo que realizan (En %)

Indicadores	Empresas	
	SAREX	Desembarco del Granma
Interesante	56	90
Aburrido	12	10
Ni interesante ni aburrido	32	0

Como podemos observar, existe una diferencia considerable entre las dos empresas. A pesar de que la empresa SAREX se encuentra en perfeccionamiento y los trabajadores disponen de mejores condiciones tecnológicas, les falta asistencia personal en cuanto a medios de transportación para sus trabajadores. Las grandes dificultades que enfrentan para trasladarse, acaba por crearles poco interés en el desempeño de sus funciones, según constamos con algunos trabajadores. Por otro lado, en D. del Granma donde no existe problemas con los transportes los trabajadores se sienten mas motivados y ven sus tareas bastante atractivas al pesar de que enfrentan mayores dificultades en cuanto a medios técnicos.

Posición ante la posibilidad de trasladarse de la empresa (%)

Indicadores	Empresas	
	SAREX	Desembarco del Granma
Sí	44	50
No	56	50
No contesta	0	0

Como se puede constatar, en ambas empresas existe una mínima diferencia entre el personal que piensa en trasladarse y los que piensan permanecer en ellas. En el caso de la primera empresa, los agotadores turnos nocturnos (con los mismos trabajos que se hacen en el periodo diurno), les dificulta participar activamente en otras actividades como las de capacitación y atención a su familia. Esos problemas asociados a las dificultades con los transportes desmotivan en gran medida a los trabajadores. En la segunda empresa, el bajo salario y las difíciles condiciones de trabajo (tecnología menos modernizada), y la no

identificación por parte de los trabajadores con la tarea que ejercen, imposibilita una dedicación personal de estos hacia la empresa. Solo una parte de estos tienen el sentido de pertenencia por ser miembros fundadores. A parte de estos, los restantes solo siguen en la empresa porque todavía no han encontrado otro empleo que les ofrezca mejores condiciones.

Actores sociales que ejercen influencia en la formación de los trabajadores (%)

Indicadores	Empresas	
	SAREX	Desembarco del Granma
Sindicato	28	40
Dirección de la empresa	24	40
Los demás trabajadores	48	20

De la tabla se constata que en la empresa SAREX los demás trabajadores son quienes ejercen gran influencia en sus formaciones, de lo que podríamos decir que existe una buena relación y solidaridad entre ellos. A diferencia de D. del Granma, son el sindicato y la dirección de la empresa quienes influyen en este aspecto.

Necesidades de formación (%)

Indicadores	Empresas	
	SAREX	Desembarco del Granma
Actual	76	56
Futura	24	28
Interés sectorial e institucional	0	16

Dado a su contexto, las necesidades de formación en SAREX son mayores actualmente en relación a D. del Granma, pero en el futuro por ser D. de Granma una empresa que aspira entrar en el proceso de perfeccionamiento sus necesidades de formación serán mayores.

En la empresa SAREX, el 90% de los encuestados expresaron que les agradan que se divulguen sus resultados en el Programa de Formación. En Desembarco del Granma, una mayoría plantearon que les gustan que se divulguen sus resultados en el Programa de Formación, es decir, un 72%, y el 28% nos contestó que les son indiferentes.

Entre los problemas fundamentales que dificultan la realización del Programa de Formación y Desarrollo de las empresas están:

Caso SAREX:

- Insuficiente capacitación de la fuerza de trabajo;
- Insuficiente alimentación;
- El salario no se corresponde con la fuerza de trabajo;
- El sistema de trabajo, que en algunas áreas son 5 noches consecutivas, que exige mucho de los trabajadores, y agotados no se sienten motivados para los cursos;
- Falta de personal capacitado para transmitir información;
- La falta de comunicación con los trabajadores por parte de los directivos;
- Poco interés de la dirección para abrir cursos para los trabajadores.
- Poca frecuencia de realización de encuestas a los trabajadores para conocer sus dificultades.

Caso D. del Granma:

- La poca divulgación de los programas;
- Falta de coordinación a la hora de realizar el proceso;
- La poca estimulación de los trabajadores;
- Falta de motivación por el bajo salario (como dijo uno de los encuestados “ el sueldo es bajo y no me motiva”);
- Mala planificación del trabajo;
- Falta de autoridad administrativa en tomas de decisiones en su área de trabajo.

En la empresa **SAREX**, el 70% de los encuestados han participado en los cursos un 30% plantea que no han participado por falta de motivación, algunos porque no se ajustaban a sus intereses, y otros por problemas de salud. Mientras que **D. del Granma** el 52% planteó que participan en los cursos de capacitación y lo han terminado, y se sienten estimulados y reconocidos con sus resultados, sin embargo, el 48% expresó que no han estado en los cursos, algunos por falta de motivación, otros porque no se ajustaban a sus intereses.

Entre las vías las cuales consideraron los encuestados para elevar sus grados están:

Empresa **SAREX**:

- Asistencia a cursos dentro de la empresa con un 40%;
- Entrenamiento dentro de la empresa con un 36%;
- Y la preparación autodidáctica con un 24%.

Empresa **D. del Granma**:

- Asistencia a cursos dentro de la empresa con un 44%;
- Entrenamiento dentro de la empresa con un 40%;
- Entrenamiento fuera de la empresa con un 10%;
- Y la preparación autodidáctica con un 6%.

En la empresa **SAREX**, según los encuestados, el Programa de Formación y Desarrollo es significativa, los trabajadores se han implicados en el mismo.

Entre las vías que pudieran proporcionar una mayor *participación* de los trabajadores en la empresa están:

- El sindicato, adiestramientos de amplio perfil, realización de encuestas, seminarios, encuentros entre los trabajadores y los directivos, realizar más cursos de capacitación y dar más oportunidad y confianza a la juventud y a los trabajadores.

En **D. del Granma**, algunos se sienten motivados en participar en el Programa de Formación y Desarrollo, considerando que los buenos resultados dependen de la correcta formación que reciban, mientras que otros consideran esos programas de poco atractivos porque todavía existe la falta de implicación y participación de los trabajadores en ellos. Tanto es que en algunos casos solo toman conocimiento de las acciones de formación cuando estas ya se están impartiendo. Esto indica que existe todavía en la empresa la falta de comunicación entre el departamento de los RRHH y los trabajadores. Entre las vías que pudieran proporcionar una mayor *participación* de los trabajadores en esta empresa están:

- La realización de encuestas, seminarios, encuentros frecuentes entre trabajadores y el área administrativa, ampliar los cursos de capacitación y vincular todos los trabajadores del área productiva en los programas de formación.

Los encuestados de ambas empresas aspiran superarse en sus áreas de trabajo, para la empresa **SAREX**, entre los cursos que aspiran superarse están: computación, cursos de almacenes, gestión actualizada, legislación laboral, mantenimiento de los telares, mecánica y laboratorio.

En el **D. del Granma**, entre los cursos están: tejedor, mecánico textil, substracción eléctrica, operario integral de blanqueo y teñido, comercio, administración financiera, gestión de calidad, metrología, sistema de gestión ambiental, computación, relación humana y legislación general.

De manera que se pueda a correlacionar los puntos de vistas, también aplicamos la encuesta al área administrativa, para ambas empresas, entre los encuestados están: especialista de cuadros y capacitación, administrador, dirigente en la esfera de los recursos humanos, directora técnica y dirigente del sindicato. La edad de los mismos varían de 35 a 55 años, todos poseen el nivel superior. Según los mismos, el trabajo que realizan en la empresa es interesante y no han pensado en trasladarse a otro centro de trabajo porque les agrada lo que realizan y a la vez se sienten identificados con la empresa.

Entre los actores sociales que ejercen influencia en la formación de los trabajadores, para la empresa **SAREX**, dos de los encuestados expresaron que es el sindicato, y tres la dirección de la empresa, en **D. del Granma**, tres de los encuestados plantearon que es la dirección de la empresa, uno el sindicato y otro los demás trabajadores. De forma general, algunos plantearon que las necesidades formativas responden a la situación actual de la empresa y otros a la situación futura y que les agrada que se divulguen sus resultados en el Programa de Formación y Desarrollo que lleva a cabo la empresa. Entre los principales problemas que dificultan la realización del Programa de Formación y Desarrollo en la empresa **SAREX** se encuentra:

- El ajuste de las necesidades en el tiempo que se requiere
- Los gastos en que incurre la empresa en la superación de sus trabajadores. (especialmente cuando es fuera de la empresa).

En la empresa Desembarco del Granma:

- La incorporación de los jóvenes que carecen de una correcta formación.
- Necesidad de perfeccionar los flujos de información y los canales de comunicación.
- Lograr una plena identificación de todos los trabajadores en los objetivos y metas de la organización.
- No cumplimiento del Programa de la Escuela Superior de los Cuadros de la Industria Ligera.
- Desmotivación de los trabajadores en algunas áreas.
- Limitaciones financieras.

Los encuestados de ambas empresas creen que la participación de los trabajadores en el Programa de Formación y Desarrollo es significativa porque se han alcanzado resultados destacables en las actividades de Forum, Comité de Calidad y Ahorro. Y uno de ellos, expresó que es poco significativa porque a pesar de que la empresa tiene necesidades de aprendizaje identificados, no todos los trabajadores contribuyen.

Así, plantearon algunas vías en que se pudieran proporcionar dicha participación, entre ellas están: mayor intervención con el colectivo de trabajadores; perfeccionar el trabajo de sección y capacitación del personal y crear en el hombre su interés por la fábrica.

Entre las áreas donde creen necesario prepararse para sus mejores desempeños están: recursos humanos, comercio, administración financiera, gestión de calidad y computación.

De las vías donde consideran más útiles para elevar sus grados de capacitación están: asistencia a cursos fuera de la empresa, entrenamientos dentro de empresa y preparación autodidáctica. Todos han participado en los cursos y se sienten estimulados y reconocidos por sus buenos resultados.

Conclusiones del resultado de cruzamiento de las técnicas aplicadas

- Luego de aplicar las entrevistas y encuestas a los trabajadores y a la dirección de las empresas, se pudo verificar algunas contradicciones con respecto a las informaciones brindadas por ambas partes. Está legislado que se ejecutan reuniones mensuales donde se discuten y se plantean los problemas, inquietudes, sugerencias, de todos los sectores. Pero los mismos operarios plantearon que existe falta de comunicación entre la dirección y los trabajadores, no hay una participación activa de estos en la toma de decisiones sobre los aspectos ligados a la empresa.
- En ambas empresas se promueven valores y actividades que conducen a una armoniosa relación interpersonal y favorece un clima de respeto, confianza, amistad y solidaridad humana entre los trabajadores, despertando el sentido de pertenencia ante la tarea y sentido del deber, expresados en el cumplimiento del trabajo, en una labor coordinada donde se aplica la capacidad creativa individual y colectiva para el desarrollo de la empresa.
- Las empresas reconocen la importancia de la necesidad de formación y la visión generalizada de los distintos actores sociales.
- En las dos empresas los cursos se identifican más con la capacitación y superación.
- En las empresas mencionadas, la mayoría de los participantes expresan que hay una necesidad de ampliar los diferentes temas a tratar en los cursos de acuerdo a las necesidades de aprendizaje.
- En SAREX los medios de seguridad e higiene son favorables y hay estabilidad de la fuerza de trabajo, mientras que en el Desembarco del Granma las condiciones de higiene igualmente son favorables, pero esta enfrenta dificultades en cuanto a medios técnicos y de protección para la ejecución del trabajo.
- SAREX cuenta con una organización que favorece la formación y superación de sus trabajadores desde cuando ingresan a la empresa, valorando significativamente el capital humano. Se garantiza que los trabajadores adquieran conocimientos indispensables para dirigir y estimular su participación en la dirección, expresando de esta forma los objetivos de la dirección en la estrategia nacional y ramal, así como toda reconversión realizada en dicha empresa. Sin embargo, los resultados de la encuesta aplicada, demuestran que

son los demás trabajadores los actores sociales que ejercen mayor influencia en la formación del personal. En Desembarco del Granma dada a su condición se ve mas limitada en ese aspecto.

- Aunque las dos empresas tienen las mismas orientaciones y sistemas para formar el personal, no aplican las orientaciones de igual forma. La Empresa Desembarco no tiene el trabajo debidamente detallado como se plantea en la Resolución 29. Esta no esta en perfeccionamiento.
- En SAREX hay gran participación de los trabajadores en los programas de formación. Los mismos están conscientes de la necesidad de superarse, aun cuando los horarios no sean favorables, y los cursos se realicen fuera del turno laboral. Sin embargo, para otros como los obreros que se someten a horarios más difíciles, esta cuestión constituye impedimento y les quita motivación. Otros justifican que los cursos no se ajustan a sus intereses. En Desembarco del Granma también la mayoría de los trabajadores están dispuestos a participar en cursos de superación, pero en algunos casos estas acciones no dependen de la empresa ni del Departamento de los Recursos Humanos, sino de la Dirección Provincial de Trabajo, por ser esta la que planifica los diferentes cursos.
- Las áreas de formación de mayor interés para los trabajadores de SAREX son: la computación, cursos de almacenes, gestión actualizada, legislación laboral, mantenimiento de los telares, mecánica y laboratorio.
- Los cursos de mayor interés de los trabajadores de Desembarco del Granma son: tejedor, mecánico textil, substracción eléctrica, operario integral de blanqueo y teñido, comercio, administración financiera, gestión de calidad, meteorología, sistema de gestión ambiental, computación, relación humana y legislación general.

Conclusiones

- Para la sociología, la empresa es una organización social, que se caracteriza por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, convirtiéndose en una institución de un estudio especial. Desde el punto de vista formal no existe diferencia entre empresa moderna capitalista y socialista, las diferencias son esenciales y están determinadas por el carácter de la relación de producción existente en uno y otro sistema socio económica.
- Las relaciones laborales expresan la interacción entre los distintos actores sociales involucrados en la empresa (los trabajadores, sindicatos, gerentes y las entidades estatales). El Estado es la entidad que traza la política laboral y regula las actividades sociolaborales a través de diferentes leyes, decretos y normas orientadas a la sociedad y sus esferas. El carácter de las relaciones laborales y su alcance está determinado igualmente por las relaciones de producción imperantes en una sociedad dada.
- El tema de relaciones laborales es objeto de estudio de varias disciplinas científicas, sin embargo la sociología del trabajo, es quien la analiza con una visión de las estructuras y las relaciones que se establecen entre diferentes actores sociales involucrados en ella.
- El diagnostico comparativo propio de las ciencias sociales, específicamente de la sociología, ha posibilitado distinguir los factores internos y externos a la organización (empresa) que evidencia diferencias en la determinación de la necesidad formativa de la empresa que está en el proceso de perfeccionamiento empresarial y la que no se encuentra en este proceso.
- La implementación del perfeccionamiento empresarial le concede a las empresas implicadas en el proceso determinada autonomía para seleccionar y contratar sus trabajadores, los salarios y para adaptar a su interés y metas de las estrategias que trazan el Ministerio sobre la formación y desarrollo de los trabajadores.
- La permanencia de los trabajadores en una empresa es fundamental por el aprovechamiento de la destreza de los obreros en la realización en el desempeño de su trabajo. En la empresa SAREX, la existencia de turnos nocturnos y la falta de transporte para el traslado de los trabajadores constituyen las mayores dificultades que llegan a causar las bajas de los mismos. En Desembarco del Granma, la rotación y salida de los trabajadores continúa alta, aun cuando tiene un número considerable de fundadores, pierde fuerza de trabajo calificada según los valores compartidos en dicha empresa.

- Los factores que han contribuido a la permanencia del personal en la empresa SAREX están: la mejoría de aspectos como remuneración salarial; atención al hombre; oportunidad de superación; ayuda y respeto mutuo entre los trabajadores y reconocimiento a los destacados. En la empresa Desembarco del Granma, aun con el flujo masivo asociado a la jubilación, el bajo salario y las difíciles condiciones de trabajo relacionada a la tecnología menos moderna, se observa el mayor sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, según las técnicas aplicadas.
- Con respecto a la capacitación de los trabajadores en SAREX, se requiere el ajuste del tiempo de acuerdo a las necesidades formativas y los gastos en que incurre la empresa en la superación de los mismos (especialmente cuando es fuera de la empresa). En Desembarco del Granma, existe poca divulgación de los programas, mala planificación del trabajo, falta de motivación por el bajo salario y algunos encuestados piensan que la falta de coordinación a la hora de realizar el proceso de formación está influyendo.
- Ambas empresas promueven una serie de valores y actividades, que conducen a una armoniosa relación interpersonal y favorecen un clima de respeto, confianza, amistad y solidaridad humana entre los trabajadores despertando el sentido de pertenencia en un grupo significativo de trabajadores ante la tarea, en una labor conjunta dos los actores sociales de la empresa capaz de promover la capacidad creativa individual y colectiva de todos los miembros en correspondencia de la misión y visión que tiene cada una de estas empresas.
- El proceso de diagnóstico de las necesidades formativas del personal que realiza en ambas empresas, con implicación activa de los afectados, no solo brinda información, sino que permite la participación de los trabajadores en tomas de decisiones para la búsqueda de solución. Aunque se observa en la empresa SAREX mayor autonomía para tomar en cuenta las necesidades formativas, la Escuela de Capacitación de MINIL tiene una fuerte incidencia en la determinación de dichas necesidades.
- La aplicación de los diferentes métodos y técnicas de investigación en ambas empresas demuestran la relevante influencia que tiene los factores externos a ella, problemas de la vida cotidiana, insuficiencias de sus infraestructuras y suministros, de los mecanismos y palancas económicas aplicadas y los efectos del desarrollo de algunos territorios de la provincia de Villa Clara que tienen consecuencias negativas.

Recomendaciones

Atendiendo a las comparaciones realizadas en ambas empresas y las conclusiones arribadas se recomienda que:

- Ambas empresas establezcan y profundicen vínculos de modo a intercambiar experiencia, y se realicen acciones conjuntas tanto en la capacitación y en la formación de valores.
- Ambas empresas tomen en cuenta la proyección sobre el tema de formación desde una visión más integral, que contemple la capacitación y los valores que deben ser internalizados por los trabajadores. Esto pasa por el perfeccionamiento de los flujos de información y los canales de comunicación entre la esfera administrativa y los trabajadores.
- Considerando las deficiencias detectadas en el estudio de las necesidades formativas, se hace necesario que exista mayor autonomía en las empresas para la determinación y ejecución de los programas de formación, sin desestimar el trabajo de coordinación del trabajo metodológico que debe hacer la Escuela de Capacitación de MINIL. Esto fortalecería la imagen de la empresa y las relaciones laborales existentes en ellas.
- Que ambas empresas tomen este trabajo de diploma como un material de estudio a fin de conocer mejor sus debilidades y fortalezas para que de esta forma tomen decisiones más sabias en beneficios de las mismas.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, M. J. (1999). *La entrevista institucional al servicio de una perspectiva comprensiva*. Buenos Aires: Indefinido.
- Alonso, M. M., & Saladrigas, M. (2002). *Para Investigar en Comunicación Social*. La Habana: Félix Varela.
- Álvarez, I. M. (1997). *Diseños humanísticos de investigación*. Universidad Central de Las Villas.
- Ávila, F. M. (2002). *La eficiencia del Trabajo en Grupo*. La Habana: Félix Varela.
- Barroso, L. (2003). *Sociología y Trabajo Social Aplicado*. La habana: Félix Varela.
- Chiavenatto, I. (1993). *Administración de los recursos humanos*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Cuba, A. d. P. d. (N/D). *Selección de lecturas sobre el Trabajo Social Comunitario*. La Habana: N/D.
- Estévez, F. (1998). *Sistema de intervención para el desarrollo organizacional de una unidad comercial de TRD Caribe/M.L.González Ibarra*. Unpublished Maestría, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
- Guilarte, C. E. (2004). *Las relaciones laborales, la política social del trabajo y el empleo en el mundo contemporáneo*. La Habana: Félix Varela.
- Gutiérrez, M. T., Penales, A. V., Ruiz, F. R., & otros. N/D. *Sociología y Trabajo Social*. Santa Clara: Centro Grafico de Villa Clara.
- Hermel, P. (2000). *La gestión participativa*. N/D: Gestión 2000.
- Ibarra, F. (2001). *Metodología de la Investigación Social*. La Habana Félix Varela.
- Lubalo, F. C. (2007). *El Diagnostico Participativo como Variable Estratégica para Satisfacer Necesidades Formativas en las Empresas del siglo XXI* Universidad Central de Las Villas.
- Marrero, C. F. (2002). *Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la Formación en las Instalaciones Hoteleras. Aplicación en Cadena Azul de la Región Oriental de Cuba*. Unpublished Doctorado, Santa Clara.
- Mayntz, R. (1967). *Sociología de la organización*: Madrid. Cast Alianza.

- Morales, H. A. (2003). *Historia Crítica de las teorías Sociológicas* La Habana: Félix Varela.
- N/D (Ed.) (2008) Encarta.
- Pinto, L. (2000). *Pierre Bourdieu e a teoría do mundo social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Rodríguez, R. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Ritzer, G. (2006). *Teoría sociológica contemporánea* (Vol. I y II). La Habana: Félix Varela.
- Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Sampier, H. R. (2003). *Metodología de la investigación* La Habana: Félix Varela.
- Schvardstein, L. (2004). *Psicología social de las Organizaciones*. La Habana: Félix Varela.
- Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. New Jersey: Prentice-Hall Internacional.
- Strobl, W. (1980) Diccionario sociológico. Madrid: Rioduero, España.
- Técnicas de participaciones: Equipo de Educación Popular del Centro Memorial Dr. Martin King, JR.

Artículos del Internet

- Bóveda, J. A. (2006). Desarrollo Humano Sustentable [Electronic Version]. Retrieved 20 de mayo de 2009 from <http://www.revistafuturos.info>
- Concepto de empresa. (2006). *Promnegocios.net*
- Cruz, R. (2005). Las organizaciones que aprenden, una oportunidad necesaria a nuestro alcance [Electronic Version]. Retrieved 2 de enero de 2009 from www.gesta.co.cu
- Engels, S. B. (2006). Concepto de empresa. [Electronic Version]. Retrieved 20 de diciembre del 2008 from <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>
- Francesc, S. & Mirabet, M. (2002). Análisis de necesidades de formación [Electronic Version] Retrieved 10 de enero del 2009 from <http://www.canalwork.com/recursos humanos/formación/necesidades.html>
- Gonzalo, J. P. (2003). ¿Es correcto que la empresa forme su gente? [Electronic Version]. Retrieved 12 de octubre de 2006.

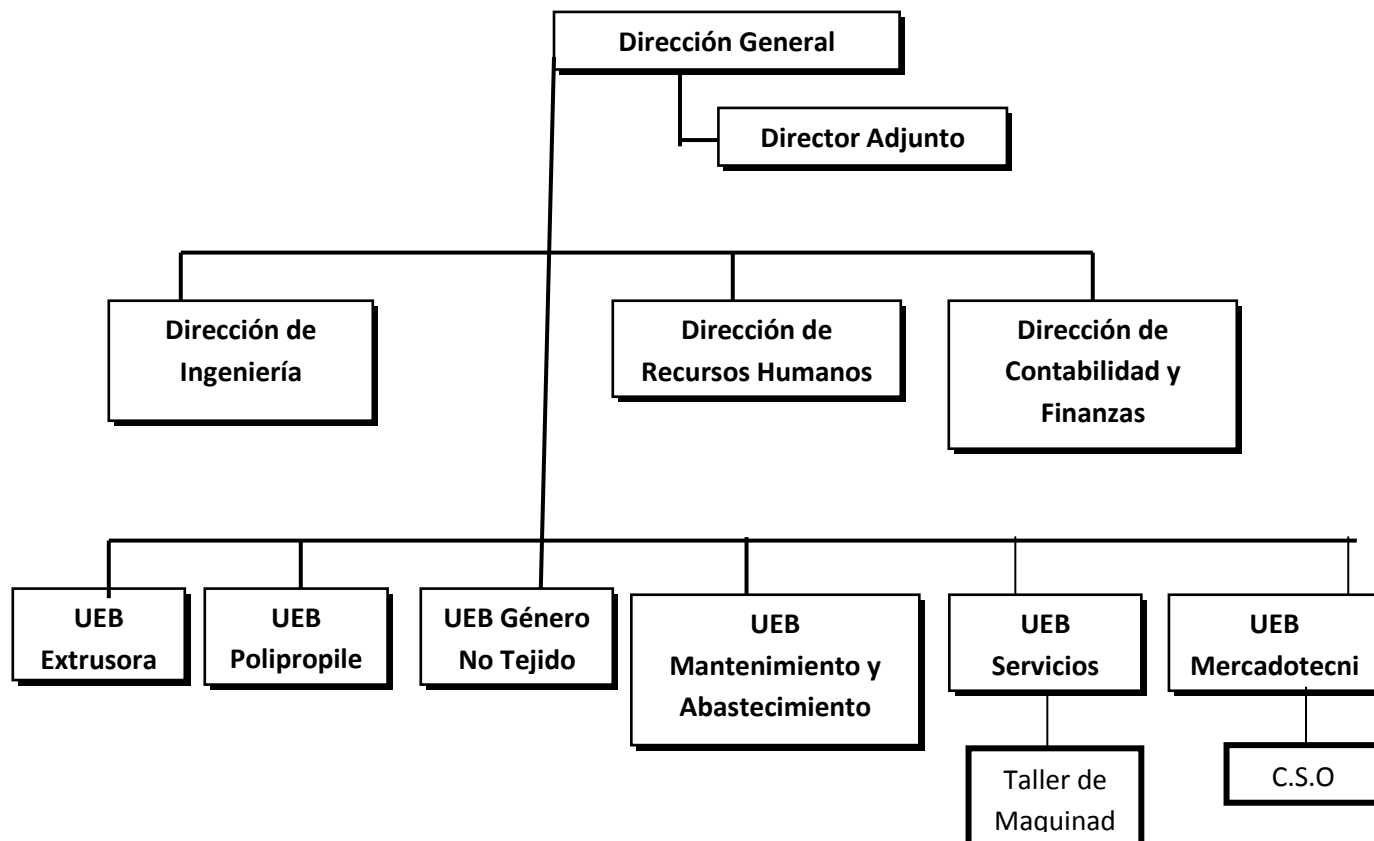
- IESE y Mavsteller, B. (2005). Necesidades formativas de directivos [Electronic Version]. Retrieved 2 de febrero de 2009 from <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion-de-empresas/empresa/>
- Jay, A. & Hall, R. (2004). La empresa según los diferentes autores [Electronic Version]. Retrieved 15 de julio de 2006 from <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion-de-empresas/empresa/>
- Mayo, E. (N/I). la Escuela de las Relaciones Humanas y las Experiencias de HAWTHORNE [Electronic Version]. Retrieved 20 de febrero de 2009 from www.google.com.
- Montejo, M. Z. (2008). El Perfeccionamiento Empresarial como un Proceso de Desarrollo Organizacional [Electronic Version]. Retrieved 10 de enero de 2009 from www.gestiopolis.com/canales3/ger/perfemp.htm
- N/I. (2004). La gestión de la formación en las empresas [Electronic Version]. Retrieved 6 de febrero 2006 from <http://www.emagister.com/gestion-formacion-empresas-cursos-2335156.htm>
- N/D. La capacitación empresarial [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2008 from www.ccmexico.com.mx
- N/I. (2007). El perfeccionamiento empresarial [Electronic Version]. Retrieved 12 de marzo de 2009 from www.granma.cubaweb.cu
- N/D. (2008). Organización- Concepto y elementos [Electronic Version]. Retrieved 10 de enero http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion
- López, C. (2006). Capacitación...una necesidad de siempre [Electronic Version]. Retrieved 10 de enero 2009 from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/formycap.htm>
- Rodríguez, G. L., Pérez, S., & otros, y. (N/I). La Empresa Estatal Cubana como persona jurídica [Electronic Version]. Retrieved 20 de enero de 2009 from www.derecho.sociales.uclv.edu.cu

Anexos**Anexo no.1****Altas y bajas de los trabajadores en la empresa SAREX**

Empresa SAREX											
Años	1996	1997	1998	1999	2000	Después del Perfeccionamiento Empresarial	2004	2005	2006	2007	2008
Altas	70	15	1	2	11		26	33	21	14	35
Bajas	92	41	25	25	104		25	33	17	32	23

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa SAREX.

Anexo no. 2

ESTRUTURA ORGANIZATIVA: SAREX

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa SAREX.

Anexo no.3

Nivel de escolaridad: SAREX

Nivel superior	25
Técnico medio	44
Nivel medio superior	22
Nivel medio	132
Nivel primario	16

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa SAREX.

Anexo no.4

Estructura ocupacional: SAREX

Plantilla de trabajadores		
Sexo	M	F
Directivos	8	5
Técnicos	12	31
Administrativos	0	1
Servicios	13	11
Obreros	107	51
Total	141	99
Total general	239	

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa SAREX.

Anexo no.5

Rango de Edad: SAREX

Rango de edad		
Sexo	M	F
Menores de 20 años	5	2
De 20 a 25	24	6
De 25 a 30	14	1
De 30 a 35	13	19
DE 35 a 40	20	24
DE 40 a 45	26	20
De 45 a 50	21	16
De 50 a 55	9	6
DE 55 a 60	7	4
Más de 60	1	1

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa SAREX.

Anexo no. 6

Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección: SAREX**Capítulo I.**

Formas y Métodos que se emplearan para lograr la más efectiva participación de los trabajadores en la dirección.

1. Se realizaran diariamente con un tiempo de duración entre 10 y 15 minutos, matutinos con la participación de todos los trabajadores.
2. Formará parte de la política general de la Empresa lograr una dirección participativa con una activa y sistemática participación de los trabajadores
- 3 Realizará Mensualmente las Asambleas de Afiliados.
- 4 Información detallada a los trabajadores sobre
 - ❖ Flujo de Cajas
 - ❖ Productos Alimenticios asignados por Economía y Planificación Provincial para el mes.
- 5 Invitación a los Consejos de Dirección de los trabajadores.
- 6 Reunión de coordinación de las organizaciones y la admón.

Capítulo II.

Métodos de Dirección que se deben aplicar para lograr la participación de los trabajadores.

1. Utilizar el Método Económico. Basado en Análisis Económico trimestral donde se inviten los especialistas y técnicos de las áreas así como algunos trabajadores de la producción.
2. Métodos Administrativos. Basados en la Dirección por Objetivos, los jefes
3. Llevan hasta los subordinados las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos buscando eficiencia y eficacia.
4. Método Político. Basados en la aplicación constante de superación e información a los jefes y trabajadores de todos los temas de la actualidad y todas las vertientes.
 - a) Para lograr estos métodos se deben basar en.
 - ❖ La dirección participativa

- ❖ La unidad entre las organizaciones políticas y de masas y la administración
- ❖ La evaluación por resultados
- ❖ La estimulación a los subordinados por iniciativas con resultados positivos
- ❖ La constante vigilancia y exigencia sobre el cumplimiento de los principios del Código de ética de los cuadros.

Capítulo III.

Lograr una correcta capacitación de los trabajadores en las esferas económica., políticas, perfeccionamiento empresarial así como leyes y resoluciones que existen en el país que permitan al trabajador dar criterios en estos temas

- a) Brindar Conferencias sobre diferentes aspectos de la económica por el área contable.
- b) Realizar Talleres económicos con los trabajadores
- c) Realizar debates políticos de discursos y Temas actuales del mundo y del País
- d) Impartir cursos y conferencias sobre Perfeccionamiento Empresarial, leyes
- e) Resoluciones vigentes.

Capítulo IV

Definición de los canales de Dirección

- a) Actualmente, las empresas necesitan disponer de la mayor información posible sobre los factores que les rodean y que puedan influir de un modo u otro en su actividad. En este sentido resulta de especial interés conocer las opiniones de aquellos que están diariamente en contacto con la empresa. Trabajadores, clientes, proveedores etc.
- b) Para obtener esta información, es necesario fomentar la comunicación interna, creando para ello un ambiente propicio en el seno de la empresa. de este modo se alcanzara una situación optima para lograr los objetivos de la organización
- c) Los directivos deben hacerse diferentes preguntas para fomentar esta comunicación como:

Honestidad. Capacidad para motivar de manera realista, franca sin necesidad de engaño

Aprecio. Muestra de cariño, el trabajador se siente valorado positivamente.

Respeto. Permitir al trabajador realizar la labor para la que fueron contratados, no mostrar preferencias por determinados trabajadores.

Atención. Mostrar interés por las opiniones de los trabajadores, ellos valoran positivamente a los superiores que dedican su tiempo a hablar con ellos.

d) Cada Directivo debe hacer compromisos a unas series de normas de obligado cumplimiento como:

Honestidad. Capacidad para motivar de manera realista, franca sin necesidad de engaño

Aprecio. Muestra de cariño, el trabajador se siente valorado positivamente.

Respeto. Permitir al trabajador realizar la labor para la que fueron contratados, no mostrar preferencias por determinados trabajadores.

Atención. Mostrar interés por las opiniones de los trabajadores, ellos valoran positivamente a los superiores que dedican su tiempo a hablar con ellos.

Fuente: información brindada por la empresa.

Anexo no.7

Altas y bajas de los trabajadores en la empresa Desembarco del Granma

Empresa Desembarco del Granma						
Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Altas	29	54	31	37	131	335
Bajas	338	241	137	108	218	28

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa Desembarco del Granma.

Anexo no.8

Estructura organizacional: Desembarco del Granma

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa Desembarco del Granma.

Anexo no.9

Estructura ocupacional: Desembarco del Granma

Estructura Ocupacional		
Sexo	M	F
Directivos	493	436
Técnicos	27	15
Administrativos	126	142
Servicios	2	8
Obreros	6	62
Otros cargos	395	225

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa Desembarco del Granma.

Anexo no. 10

Nivel de escolaridad: Desembarco del Granma

Nivel superior	72
Técnico medio	266
Nivel medio superior	386
Nivel medio	167
Nivel primario	38

Fuente: información brindada por el Departamento de los Recursos humanos de la empresa Desembarco del Granma.

Anexo no. 11

Guía de Observación de las empresas seleccionadas

Día_____

Hora_____

Mes_____

Año_____

Tipo de observación: no participante.

Sujeto de observación: el investigador.

Objetivo: Conocer la dinámica del trabajo en la empresa:

- A) Potencialidad que presenta la empresa;
- B) Limitación que presenta la empresa.

1-Unidad de Análisis:

- Las empresas textiles SAREX y Desembarco del Granma.

2- Unidades de Observación:

- Estructura (equipamiento, estética, organización, colores y decoraciones).
- El ambiente laboral (seguridad, comunicación, empatía, estilo y educativo).

Anexo no.12

Entrevista a profundidad

Nombre:

Sexo:

Edad:

Profesión:

Sector que pertenece:

Función que ejerce:

Antigüedad en la empresa:

1-¿Cómo se siente Ud. en la empresa?

2-¿Cuándo Ud. ingresó en la empresa fue objeto de evaluación de sus capacidades para la ocupación del puesto?

3-¿Cuáles son las principales funciones de su puesto de trabajo?

4-¿considera Ud. que las ejerce a plenitud o le falta cierto o mayor dominio de las mismas?

5-¿Qué factores motivacionales considera Ud. que inciden en su bajo desempeño laboral?

6-¿Qué requisitos actitudinales o comportamentales considera que debe reunir para la ocupación de su puesto de trabajo?

7-¿Considera que adopta dichos requisitos en su práctica laboral?

8-¿Qué aspectos considera que le faltan para el mejor desempeño en su puesto de trabajo?

9-¿Considera que la formación constituye un factor que le permita un mejor desempeño en el puesto de trabajo?

10-¿Está dispuesto a participar en programa de formación diseñadas por su empresa, de acuerdo a sus necesidades formativas?

a) ¿Por qué?

11-¿Qué aporta la empresa a la sociedad?

Anexo no. 13

Entrevista Grupal

Objetivos:

1. Conocer la visión que tiene los trabajadores de la empresa;
2. Analizar el impacto que tiene la formación del personal en la empresa;
3. Valorar la efectividad de los sindicatos en la formación y la inclusión social de los trabajadores.

Técnica de presentación: la silla vacía.

El grupo debe sentarse en círculo donde se añade una silla vacía. La persona que tiene la silla a su derecha comienza el juego. Se presenta (nombre, profesión, antigüedad en la empresa, función que ejerce) y llama a otro del grupo para que ocupe la silla vacía.

Preguntas:

- ¿Qué visión tiene Ud. de la empresa?
- ¿Cuáles son las expectativas que tiene para la empresa?
- ¿Considera Ud. que la formación constituye un factor que permita su mejor desempeño en su puesto de trabajo?
- ¿Cómo valora Ud. la participación de los trabajadores en los programas de formación?
- ¿Cómo influye el sindicato en la formación de sus trabajadores?
- ¿Cómo influye la empresa en sus vidas personales?

Resumiendo:

¿En qué aspecto o materia considera que sería necesario prepararse para su mejor desempeño? (a través de la técnica lluvia de ideas que tiene por Objetivo: poner en común toda la información o ideas que cada uno de los miembros participantes tiene con respecto al tema, siendo en nuestro caso específico el de las necesidades formativas).

- ¿Está dispuesto en participar en los programas de formación diseñados por su empresa de acuerdo a sus necesidades formativas?
- ¿Cómo pudiera mejorarse las diferentes formaciones que brindan la empresa?
- ¿Qué influencia ejerce los demás trabajadores en Ud.?

Observación:

Estas preguntas serán trabajadas de manera individual, con la reflexión de cada uno en una hora.

Técnica final: Positivo, Negativo, Interesante (PNI).

Anexo no. 14

Entrevista a los especialistas:

Nombre:

Sexo:

Edad:

Profesión:

Sector que pertenece:

Función que ejerce:

Antigüedad en el puesto de trabajo:

1-¿Cuál es la diferencia entre la formación y la capacitación?

2-¿Cómo está estructurado el Programa de Formación que se lleva a cabo?

3-¿Cómo se escucha el parecer, la motivación, expectativa que tiene el trabajador sobre la formación?

4-¿Existe alguna resolución sobre el Programa de Formación?

a) Explique en que se fundamente la misma.

5-¿Cuáles son las premisas fundamentales que se tienen en cuenta para una empresa en perfeccionamiento?

Anexo no. 15

Encuesta

Buenos días, buenas tardes.

Me encuentro enfrascada en una investigación de Trabajo de Diploma en la esfera de Sociología del Trabajo, cuyo el objetivo es de valorar la situación laboral, específicamente en la esfera de la formación del Recurso Laboral. Para ello solicitamos su colaboración; nos será de enorme valor si es llenada completamente. La información recogida en ella es confidencial y anónima.

Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

Características del encuestado:

Sexo _____

Edad: 17 a 25 años _____

26 a 35 años _____

36 a 45 años _____

46 a 55 años _____

56 a 65 años _____

Más de 60 años _____

Categoría ocupacional _____

Años en la empresa _____

Trabajo que realiza _____

Preguntas

1-¿El trabajo que Ud. realiza en la actualidad es?

_____ interesante; _____; aburrido _____ ni interesante ni aburrido.

2-¿Ha pensado Ud. a trasladar a otro centro de trabajo?

_____ sí; _____ no.

a) Cualquiera que sea la respuesta explique _____

3-¿Qué actores sociales ejercen la influencia en la formación (la formación vista como un proceso sistemático, humanista y participativo, mediante el cual los trabajadores en general adquieren y amplían conocimientos, desarrollan habilidades y mejoran actitudes) de los trabajadores?

_____ el sindicato;

_____ la dirección de la empresa;

_____ los demás trabajadores;

_____ otros.

4-Cree Ud. que las necesidades formativas (vista como requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes para las actividades que garantizan el éxito en cumplimiento con calidad de los objetivos y estrategias de la empresa y sus integrantes, independientemente de que estas necesidades sean conscientes, en alguna medida, o no, por la propia persona, el departamento o la empresa) responde a:

_____ situación actual de la empresa;
_____ situación futura de la empresa;
_____ interés sectoriales o ministeriales.

5-¿Le agrada que se divulguen sus resultados en el programa de formación que lleva a cabo la empresa para responder sus necesidades presentes y futuras?

_____ sí; _____ no; _____ me es indiferente.

6-Señale cuales son en su criterio los tres problemas fundamentales que dificultan la realización del Programa de Formación Y Desarrollo de la empresa:

A _____

B _____

C _____

7-Cree Ud. que la participación de los trabajadores en el diseño del Programa de Formación y Desarrollo de la empresa es:

_____ significativo; _____ poco significativo; _____ no tengo conocimiento.

A- Explique el por qué de una u otra respuesta _____

8-¿Qué vías pudiera proporcionar que la participación de los trabajadores en el Programa de Formación y Desarrollo sea más efectiva? _____

9-¿En qué áreas o materias considera Ud. que sería necesario prepararse para su mejor desempeño?

Ordene jerárquicamente, según su preferencia del 1 al 3:

1 _____

2 _____

3 _____

10- ¿Ha estado o pasado en algún curso de capacitación en la empresa o fuera de la misma?

_____ sí; _____ no.

A- Si contesta afirmativamente:

¿Ha terminado el curso?

_____ sí; _____ no.

B-Si contesta negativamente:

¿Por qué?

_____ no se ajustaba a mis intereses;

_____ por falta de motivación;

_____ problemas de salud;

_____ otros.

11- ¿Cómo trabajador se siente estimulado y reconocido cuando tiene buen resultado en los cursos de capacitación?

_____ sí; _____ no.

12- ¿Cuáles de las siguientes vías considera Ud. que sea más útil para elevar su grado de capacitación?

_____ asistencia a cursos fuera de la empresa;

_____ entrenamientos dentro de la empresa;

_____ entrenamientos fuera;

_____ preparación autodidáctica;

_____ otras vías.

Algunas observaciones