UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Estrategia para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281 en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

Autor: Liena Sosa Gallo
Tutor: Msc Ing. Lamay Rosa Montero Rojas

Santa Clara
Curso Escolar 2011-2012

Pensamiento

"En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos; que construyan más y destruyan menos; que prometan menos y resuelvan más ; que esperen recibir menos y dar más; que digan mejor ahora y no mañana.

"

Che

Dedicatoria

Luego de andar un largo camino por fin alcanzo mi meta transitando por los senderos de la dedicación y el sacrificio y todo el resultado obtenido se lo dedico a:

- ✓ *A mi hijo que es la luz de mis ojos, a mí adorada madre por ser ella la que siempre me llevo de la mano dándome la fuerza que necesitaba y a mi padre por estar siempre ahí para mi.*

- ✓ *A mi esposo, por acompañarme, darme su apoyo y ser incondicional.*

Agradecimientos

Una vida de gratitud para todos aquellos que a lo largo de mi carrera fueron los protagonistas de mi más reciente logro. Por ello, agradezco a:

A mi tutora por su dedicación y paciencia.

A los profesores, que dedicaron empeño y sabiduría para ayudarme en la realización de este sueño.

A mis compañeros de Aula por su compañerismo y ayuda en el transcurso de la carrera.

A mis amistades y en especial a Saraí, que siempre me apoyaron en los peores momentos.

Muchas Gracias

Resumen

RESUMEN

En la actualidad se le ha dado una gran importancia al capital humano, lo cual se evidencia en las modernas formas de trabajo en cuanto a dirección y gestión por valores, pues constituye la mayor ventaja competitiva de una empresa. La aprobación de la norma cubana 3000:2007 pone de relieve la importancia de este tema, esencial para la recuperación económica a la que se aspira. El objetivo de la investigación es proponer la estrategia para el diseño e Implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según la Norma Cubana 3000 – 3002: 2007 y el Decreto 281 en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD). Partiendo de las debilidades y las amenazas del entorno se elabora un plan de acción encaminado a minimizarlas basándonos en las fortalezas y aprovechando las oportunidades que brinda el mismo. Como métodos fundamentales para su desarrollo se realizó una búsqueda bibliográfica sobre los principales temas tratados en la literatura más actualizada y se emplearon métodos teóricos y prácticos, donde se destacan, el análisis, la síntesis, la deducción, las entrevistas, encuestas y el trabajo en grupo entre otros. El estudio realizado permitió arribar a conclusiones que demandan la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la empresa asegurando el cumplimiento de los principales propósitos organizacionales, así como un desempeño laboral superior.

Palabras Claves: Estrategia, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Norma Cubana

Abstract

Abstract

At the present time he/she has been given a great importance to the human capital, that which is evidenced in the modern work forms as for address and administration for values, because it constitutes the biggest competitive advantage in a company. The approval of the Cuban norm 3000:2007 put of relief the importance of this topic, essential for the economic recovery to which is aspired. The objective of the investigation is to propose the strategy for the design and Implementation of the System of Integrated Administration of Human Capital according to the Norma Cuban 3000 - 3002: 2007 and the Ordinance 281 in the Company of Service of Telecommunications to the Organs of the Defense (SERTOD). Leaving of the weaknesses and the threats of the environment an action plan is elaborated guided to minimize them basing us on the strengths and the opportunities that it offers the same one taking advantage. As fundamental methods for their development was carried out a bibliographical search on the main topics treaties in the most up-to-date literature and theoretical and practical methods were used, where they stand out, the analysis, the synthesis, the deduction, the interviews, surveys and the work in group among others. The carried out study allowed to arrive to conclusions that demand the implementation of the System of Integrated Administration of Human Capital in the company assuring the execution of the main organizational purposes, as well as an acting labor superior.

Key words: Strategy, System of Integrated Administration of Human Capital, Norma Cuban

Indice

Índice

Índice	Pág.
Introducción…….....	**1**
Capítulo1. Marco Teórico Referencial de la investigación ……	**5**
1.2 Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos……	7
1.3 Capital Humano. Evolución, conceptos, tendencias y concepciones generales acerca de su gestión…….....	7
1.4 Políticas fundamentales de la GRH…….	12
1.5 Tendencias actuales de la GRH …….....	14
1.6 Modelos de Gestión de Recursos Humanos ……..……..	17
1.7 La Gestión Estratégica de los recursos humanos ..…….	19
1.8 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano…….……	21
1.9 Normas Cubanas 3000-3002: 2007 …….	23
1.10 Estrategia……..	26
1.10.1 Estrategia. Decisiones y futuro…….	27
1.10.2.1 El concepto actual de estrategia……	27
1.10.2.2 Estrategia implícita versus estrategia explicita……	30
1.10.3 La estrategia y el pensamiento estratégico……	31
1.10.3.1 Técnicas de planificación estratégica……	32
1.10.4 Tipos de estrategia……	34
1.10.4.1 La estrategia competitiva …….	34
1.10.4.1.1 Estrategias genéricas (Porter)……	36
1.10.4.1.2 La Cadena del Valor ……	37
1.10.5 El planeamiento estratégico……	39
1.10.5.1 Estrategia y planeamiento……..	42
1.11 Particularidades del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Servicios de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD). …….	43
Conclusiones parciales……	44
Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD)**…….....**	**46**

Índice

2.1 Caracterización de la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD)…… ……. 46

2.1.1 Principales elementos que integran la estrategia empresarial de la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD)…….. 47

2.2 Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD)…… 53

2.3 Diseño del Mapa de Proceso SGICH de la Empresa SERTOD…….. 60

Conclusiones Parciales……... 61

Capítulo III: Estrategia para la implantación del SGICH en SERTOD…….. 62

3.1 Estrategia para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281 en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD)…….. 62

Conclusiones parciales ……. 76

Conclusiones generales……. 77

Recomendaciones…… 78

Bibliografía……. 79

Anexos

Introducción

INTRODUCCIÓN

Producto del desarrollo alcanzado por la economía a nivel mundial, la utilización de tecnología de avanzada y la existencia de una competencia que crece día a día, las empresas han tenido que centrar sus esfuerzos en el capital humano, lo que ha provocado un considerable auge en la gestión de este recurso.

Sin embargo, a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto como el activo más importante, de ahí la urgencia que se le atribuye en estos tiempos a una correcta aplicación de la Gestión del Capital Humano. Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se sientan las bases de la producción económica de una sociedad, desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en un importante grado en los recursos humanos.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano (SGICH) como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de una entidad, garantiza la adecuada interrelación entre los elementos que la conforman, siempre teniendo en cuenta la estructura, la organización, la política, planificación, evaluación, el plan de acción y como se dirige y controla dicha actividad; este sistema de gestión constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirle alcanzar un desempeño laboral superior.

Concretamente en Cuba, se han venido dando pasos firmes en la implantación del perfeccionamiento empresarial, como alternativa para…."Elevar la productividad, disciplina, la organización, la exigencia por el cumplimiento de lo establecido, incrementar la eficiencia y como consecuencia elevar el aporte de la empresa a la sociedad, así como el nivel de vida de los trabajadores"…. ha llegado a ser la fuerza más importante que lleva el éxito organizacional y el crecimiento de las entidades cubanas; pero hasta el momento en SERTOD se ha diseñado un proceso de gestión de recursos humanos que abarca los subprocesos siguientes: Admisión y contratación, Formación y desarrollo, Evaluación del desempeño y Perfiles de competencias, sin embargo este proceso de apoyo no lo han concebido como un sistema integrado por más procesos, logrando abarcar toda la actividad que hoy se desempeña en estas direcciones del

capital humano y que tan importantes y valiosas son para los procesos claves de la empresa objeto de este estudio, *siendo los elementos anteriormente reflejados la situación problémica* de esta investigación.

De esta situación se deriva el siguiente *problema científico:*

¿Cómo diseñar un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano por competencias basado en las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 y el Decreto 281?

Las consideraciones anteriores unidas, a la revisión de la literatura especializada, así como la consulta a otras fuentes que permitieron estructurar el marco teórico o referencial de esta investigación, condujeron a formular la **hipótesis de investigación** siguiente:

Mediante la aplicación de una estrategia es posible diseñar e implementar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa de Servicios de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD), de forma tal que se obtenga un sistema integrado por más procesos, logrando abarcar toda la actividad que hoy se desempeña en estas direcciones del capital humano y que tan importantes y valiosas son para los procesos claves que se desarrollan en la empresa objeto de estudio.

Esta hipótesis se valida sí:

- ✓ Si se logra diagnosticar la situación del estado actual de la gestión de los recursos humanos en la Empresa de Servicios de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).
- ✓ Si se logra proyectar una estrategia que permita diseñar e implementar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa de Servicios de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD), que se adapte a las exigencias de un entorno cambiante o dinámico.

Objetivo *general de esta investigación:*

“Proponer la Estrategia para el Diseño e Implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281, adecuado

a las exigencias de la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

Objetivos específicos:

- Construir el marco teórico de la investigación, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada.
- Aplicar diferentes técnicas y herramientas para el diagnóstico del SGICH que permita profundizar en las causas del problema científico.
- Diagnosticar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) en dicha empresa basada en las NC 3000:2007, NC 3001:2007, NC 3002:2007 y el Decreto No 281 para elevar la eficacia, eficiencia, competitividad y productividad de la organización.
- Diseñar un mapa de procesos para implantar el SGICH.
- Identificar los procesos que integran el SGICH.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se utilizaron diversos métodos entre los que se encuentran: encuestas, trabajo con expertos, consulta de documentos, entre otros.

En esta investigación, uno de los aspectos de mayor relevancia y novedad radica en el diagnóstico del SGICH y en la implantación de un mapa de SGICH que esté acorde y sea aplicable a SERTOD, constituyendo un aporte científico, técnico y práctico para la entidad. Al respecto, no existen antecedentes. Es por ello que esta investigación constituye un primer acercamiento que en lo sucesivo deberá ser sujeto a una serie de acciones correctivas y de mejora continua.

El aporte teórico de este estudio lo constituye la ontología realizada como parte del marco teórico, donde se analiza el entorno que conceptualmente rodea al término de sistema, capital humano, modelos del SGICH, etc, llegando a una definición más exacta del mismo.

El aporte práctico de este estudio está dado por el “Diagnóstico del SGICH y la propuesta de implantación de su mapa” basado en la serie de normas 3000, el Decreto 281, un conjunto de definiciones, técnicas y herramientas, de manera tal que pudieran servir para la implantación del SGICH en SERTOD.

La estructura de la investigación se expone a continuación:

Capítulo I. Marco Teórico Referencial. Es el soporte teórico de la investigación. En el mismo se analiza un conjunto de conceptos y teorías que sustentan la investigación en cuestión.

Capítulo II. Se realiza una caracterización de la empresa objeto de estudio que permite diagnosticar el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en SERTOD y diseñar el mapa de procesos para la implementación del mismo.

Capítulo III. Se diseña la estrategia de implementación del SGICH.

Conclusiones: Plantean la consecución de los objetivos trazados para la realización de la investigación.

Recomendaciones: Además de exhortar a la implantación del SGICH, propone la continuidad de la investigación.

.

Capítulo I

Capítulo I: Marco teórico referencial.

1.1 Introducción

En la época actual donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones cabe señalar que los conceptos actuales de este activo “hombre”, o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización juega un papel estratégico fundamental. Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar sus retos y dificultades que se presenten al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas. Es por esta causa que se afianza aún más la idea de que el Capital Humano es el factor fundamental del éxito teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos o habilidades para crear y se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere. Este capítulo se corresponde con el marco teórico de la investigación realizada, y es una vía ineludible para la realización de cualquier proyecto investigativo. A través de él se realiza la búsqueda de la información sobre el tema que se pretende estudiar, lo que se conoce de él y el aporte de los diferentes autores. Este análisis bibliográfico permite a la investigadora disponer de claridad en la búsqueda de cualquier fenómeno que requiera de estudio, desde el punto de vista económico, político, cultural y social. (Buckley, 1992). Referente al presente trabajo, el análisis bibliográfico cumple con el objetivo de estudiar y valorar los criterios de diferentes autores sobre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como término pionero hasta llegar a la Gestión de Capital Humano (GCH), las diferencias que nos aportan, los modelos estratégicos más significativos y su posible aplicación al objeto de estudio.

El mismo se ha desarrollado según el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1.

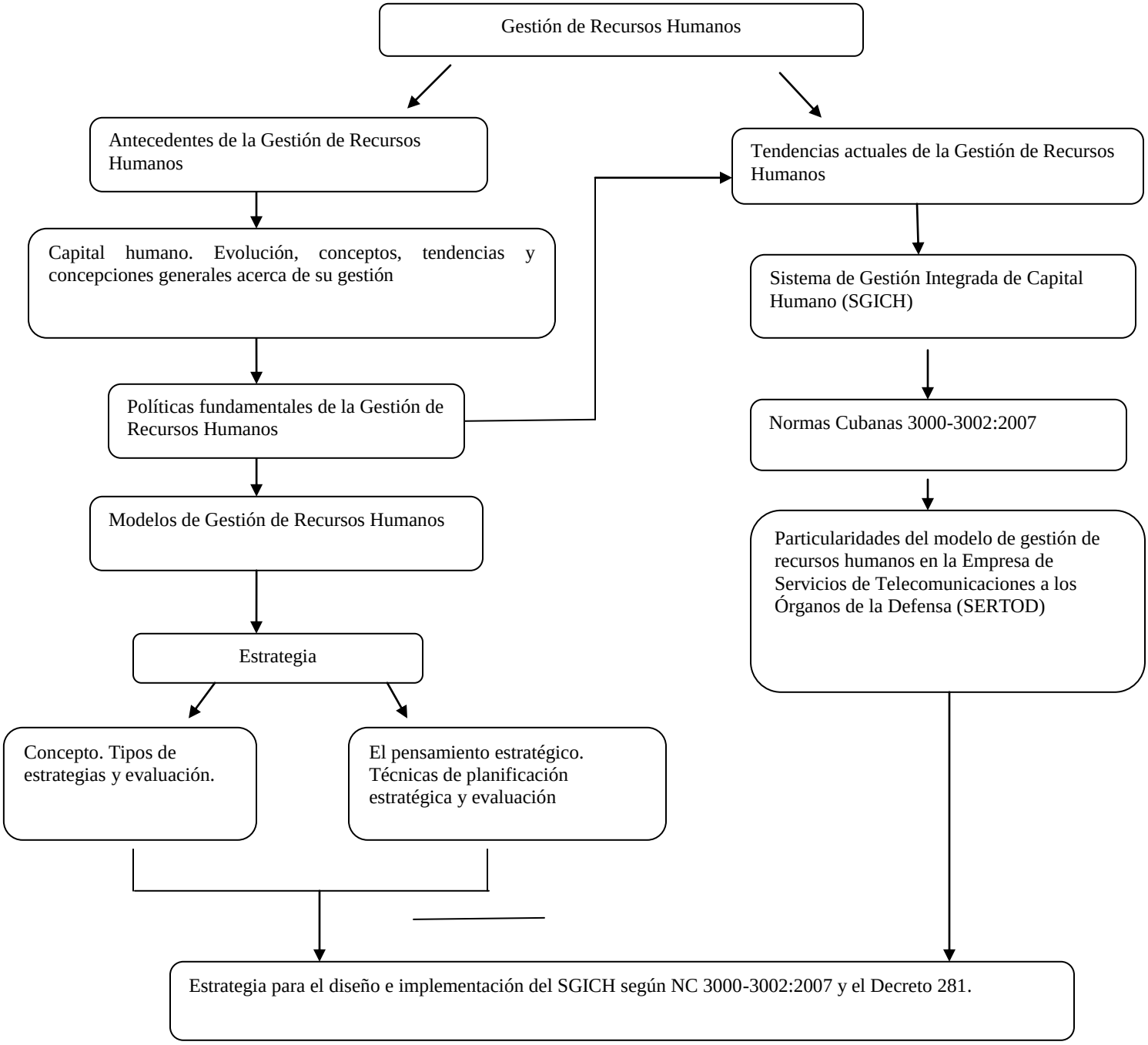


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos

Las raíces históricas de la gestión de los recursos humanos se remontan al período 1924-1932, cuando se realizaron estudios en las factorías de la Hawthone (Chicago USA) de la Western Electric Company a partir de la habitual práctica industrial y la dirección colaborada con los investigadores, que analizaron los efectos de diversas condiciones de trabajo sobre el nivel de comportamiento de los empleados.

En las décadas siguientes la atención se volcó hacia la industria, por lo que fueron incorporados los sistemas de formación y desarrollo. En los años 50 se pudo ver intentos por el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, así como sistemas socio - técnicos y compromiso personal.

La formación es una actividad clave de GRH decisiva, hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. La formación o preparación es uno de los dos elementos que conformará los Recursos Humanos en la ventaja competitiva básica de las empresas. (Cuesta, 1997).

La proyección de los recursos humanos se realiza con una visión más amplia que la denominada dirección de personal, incorporando ideas de desarrollo en la organización, así como la calidad de vida en el trabajo, los objetivos estratégicos y la gestión de las personas. La gestión de recursos humanos es el manejo del recurso más importante de la organización (Werther y Davis, 1992).

La aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos resulta de vital importancia para las organizaciones en el contexto del actual escenario económico internacional globalizado, en el cual nuestro país se ha visto inmerso.

1.3 Capital Humano. Evolución, conceptos, tendencias y concepciones generales acerca de su gestión.

En el contexto empresarial el concepto de “hombre” ha evolucionado a medida que la gestión ha cambiado centrándose en cuatro términos fundamentales según han ido apareciendo. Estos son:

Según las NC 3000:2007 estos se definen como:

Personal: Es el conjunto de personas perteneciente a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo. En este caso, personas para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. Las características de las instituciones de educación superior en Cuba, el nivel de formación de sus empleados, la complejidad de los procesos que en ella se desarrollan, fundamentaron la necesidad de gestionar el Talento humano en la tarea de asumir los retos del mundo actual.

Son los términos de Administración, Dirección y Gestión, los más discutidos y valorados por diferentes autores en el ámbito de la dirección donde cada concepto tiene su interpretación.

Según Menguzato [1984], en la mayoría de las obras del management traducidas al castellano sobre todo en Hispanoamérica se acepta el término **"Administración",** sin embargo, éste no es del todo grato en cuanto por su lado tiene cierta connotación pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

El término **"Dirección"**, expresa una función concreta dentro de lo que significa "organización", a saber la coordinación y el mando del factor humano: y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe. En mayor escala es usado el término **"Gestión"** que aunque en castellano suele referirse a corto plazo y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como acepción en que en este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno.

En la presente investigación será utilizado éste último**,** referido al tratamiento del capital humano tanto en el nivel estratégico como en el táctico y operativo.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores se puede concluir que el término Gestión del Capital Humano (GCH), está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos

siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y un alto nivel de competitividad. Se hace necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto a cerca del tratamiento al Capital Humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor. Aparece entonces la denominada **"Administración de personal",** concepto citado por varios autores (ver tabla #1) (anexo 1).

Analizando los conceptos anteriores expresados en el anexo de referencia y realizando una valoración de los mismos puede destacarse forman parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la gestión del capital humano en las organizaciones, cuando la administración de personal constituyó el primer estadío por el que pasa la función de recursos humanos, de ahí que los elementos referidos en los conceptos carezcan de enfoque sistémico y se centren solamente en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionada con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras; la cual podía ser desempeñada por un órgano específico especializado o ser asumida por otro aparato de la empresa. El enfoque que seguía era reactivo o **"Post Mortem",** accionar sobre un suceso que ya ocurrió y como último aspecto se denota la carencia de un enfoque estratégico al no verse relación alguna con los objetivos de la organización.

Posteriormente al concepto antes analizado aparece otro denominado **"Administración de Recursos Humanos",** el que surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, lo que constituye una modernización de la función del personal materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual. Este concepto es tratado por varios autores definiéndolos de la forma en que se muestra en la tabla #2 (ver anexo # 2).

Estos conceptos aportados por los autores consultados concuerdan en algunos puntos: se considera como una función empresarial o administrativa, apareciendo elementos perfectamente identificados con el ingreso y mantenimiento de los individuos en las organizaciones, coinciden en la conciliación de los objetivos individuales y organizacionales por lo que comienza a observarse la influencia del enfoque estratégico, surgen ya los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de recursos

humanos, cuestión ésta que no ocurría con el concepto anterior y por último se observa que se comienza a pensar en la persona como ente activo dentro de la organización, con necesidades y aspiraciones personales que la organización debe contribuir a satisfacer.

Aparece ya por último otro concepto relacionado con las funciones de recursos humanos, el de **"Gestión de Recursos Humanos",** el cual todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria de las organizaciones y acerca del cual varios autores han realizado sus valoraciones y aportes teóricos, los mismos se exponen en la tabla # 3 (ver anexo # 3).

Al analizar el mismo como concepto más avanzado y abarcador de dicha función en una organización de éxito, y habiendo comentado los conceptos ofrecidos por varios especialistas en la rama se hace necesario acentuar el carácter estratégico que posee, ya que se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación del personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la GRH, actuando ésta como previsora de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción y los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

La GRH, o más bien la gestión de su talento guarda relación directa con los niveles de decisión, según la posición en la estructura organizacional. Al respecto Menguzzato [1992] plantea que en las organizaciones se identifican tres niveles de la estructura organizacional en base a los cuales se distinguen tres tipos de decisiones, las cuales están asociadas también a la GRH (ver figura 2).

Según el autor las decisiones que se toman en el nivel estratégico caracterizan las relaciones entre la organización y su entorno, por tanto, son decisiones trascendentes ya que definen objetivos y líneas de acción que comprometen los resultados de la misma.

Las decisiones relacionadas con las prácticas de recursos humanos que se valoran en este nivel son las que afectan de forma estratégica la organización y por lo cual constituyen los objetivos estratégicos dentro de la estrategia de recursos humanos, las políticas, los principios y lineamientos que además constituyen fortalezas para el futuro de la organización.

Las decisiones en el nivel táctico tratan de asegurar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados, éstas pueden ser repetitivas o con niveles similares a los precedentes.

Las decisiones en el nivel operativo se vinculan a actividades normales de la organización con procedimientos y rutinas de un alto grado de repetitividad, con información fácilmente disponible y errores que pueden ser corregidos.

Lo expresado por Martínez [1995] acerca de cómo se organiza en las entidades la GRH según el tipo de nivel y sus respectivas decisiones, confirma lo planteado anteriormente (ver figura 3).

Sistema: Conjunto de principios sobre una materia enlazada entre si formando un cuerpo de doctrina.

Sistema de gestión de recursos humanos: Conjunto de principios que enmarcan todas las acciones y decisiones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización enlazados de forma coherente y científica. Ahora es importante dar el concepto de estrategia, por lo que veremos el de varios autores:

Estrategia: Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Perfeccionamiento de la actividad económica. Et al.2001.).

- Es la previsión detallada de eventos probables y de la acción a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector y para establecerlos sobre bases más favorables en la empresa.
- Es un modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo (Cuesta A. 1997).
- Son los propósitos, misiones, metas, blancos, que deben estar identificados de tal forma que pueden determinarse el éxito o el fracaso final (García, María. 1995).
- Son las acciones y decisiones que se planifican y materializan para obtener los objetivos de la organización en función de su misión.

Con estas definiciones de estrategia y las anteriores de GRH se pude obtener el concepto de Gestión Empresarial de los Recursos Humanos (GERH).

Se corresponde con ellos el que aporta Bessayre Des Horts.

GERH: Acciones desarrolladas en el plano del personal que estén planificados y sobre todo organizados de forma que sean coherentes entre sí y de cara a los objetivos que la empresa se fije en el marco de su estrategia. (Gómez R. 1995).

Ya puede expresarse lo que se asume como Sistema de Gestión Empresarial de los Recursos Humanos (**SGERH**), esto es: "Conjunto de principios que enmarcan todas las acciones y decisiones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización planificados y enlazados de forma coherente muy científica de cara a los objetivos que la organización se fije en el marco de su estrategia y en función de su misión."

Así la estrategia de la empresa ha evolucionado de forma acelerada y cobra igual importancia poner en practica la estrategia que planificarla. De manera que la planificación estratégica que por mucho tiempo predominó en el sector empresarial, pero que de ella se ocupaba un grupo selecto de estrategas, ha ido dejando su lugar, inevitablemente a una gestión estratégica, a pensamiento estratégico, que refleja o comprende la relación entre formulación y aplicación de la estrategia y que garantiza, como cuestión más importante, la participación de todo el personal de la empresa en el proceso que lo lleva a apropiarse de la estrategia" (Beer, M. 1989)

Por tanto, sin la selección adecuada del personal, su motivación, estimulación, formación y evaluación y control no se alcanzará el éxito en este entorno actual. De modo que la gestión de recursos humanos como función social tiene que jugar un papel más activo en la estrategia de la empresa que el desempeñado anteriormente, un papel práctico y no reactivo ante las decisiones trascendentes que la empresa tiene que tomar en función de su desarrollo futuro. (Harper y Lynch. 1992).

En esa perspectiva es que se propone la aplicación del procedimiento estratégico en el campo de los recursos humanos.

1.4 Políticas fundamentales de la GRH

Las tendencias mundiales en gestión de recursos humanos ratifican 4 políticas fundamentales: La influencia de los empleados. El flujo de recursos humanos. Los sistemas de recompensa. Los sistemas de trabajo Con resultados en las mismas a corto plazo, de concordancia y congruencia entre los intereses del hombre y la organización la competencia de ambo da costos eficaces en la empresa. A largo plazo

se aspira al logro del bienestar individual, el bienestar social y la eficacia de la organización (Koontz, H. 1990).

Por mucho tiempo se ha considerado al factor humano como un simple gasto de personal, imputable solamente al proceso productivo.

En la actualidad se considera que una empresa es una organización de personas que trabajan con el fin de conseguir metas propuestas con anterioridad, considerados como un factor productivo imprescindible e incluso en ocasiones insustituible, por lo que debemos influir en el factor humano de manera que elevemos las producciones al mínimo costo y hacer de ello la clave del éxito. (Levy, M.N: 1999)

Chiavenato, I (1993) considera la administración de Recursos Humanos como un área interdisciplinaria que incluye conceptos de Psicología Industrial, Derecho del trabajo, Ingeniería de Seguridad, Medicina del trabajo, Ingeniería de sistemas, Cibernética, etc. Con una gran multiplicidad de campos de conocimiento y tratando asuntos diferentes, tanto aspectos internos de la organización, como aspecto externos o ambientales. (Martínez C. 1995).

En una manera más completa Cuesta, A. (1997), en su libro Tecnología de gestión de recursos humanos hace conformar una cabal comprensión, de la necesidad del enfoque sistemático e integral exigido por la actual GRH que tiene como base la tecnología de las tareas, comprendiendo tanto el sistema de trabajo como el sistema logístico y todo ello rectorado por la dirección estratégica y filosofía organizacional que se asuma. Sostiene que las empresas de éxito en el mundo actual dan alto valor a sus RH como elemento básico para alcanzar sus objetivos, pero encaminado al desarrollo de procesos integrales que permitan lograr polivalencia o multiposibilidades en los empleados y en las estructuras organizativas, con enfoque sistemático y atendiendo a las interacciones con el entorno. En resumen plantea que los rasgos de la actual GRH en el mundo pueden expresarse así: los recursos humanos se constituirán en el recurso más importante a inicios del siglo XXI. Los recursos humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo.

La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además de manera preactiva; ésta demanda concebirla con carácter técnico científico con base en la tecnología de las tareas (análisis y diseño de puestos de trabajo y áreas de trabajo y diseños logísticos).

La GRH eficiente ha superado el Taylorismo, enriqueciendo la polivalencia y la participación o implicación de los empleados en todas las actividades. El soporte informático de ella es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral, son objetivos inmediatos y fundamentales de la GRH, siendo el desafío fundamental de ésta lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

1.5 Tendencias Actuales de la GRH

La era en que se desarrollan las prácticas empresariales actuales exige una reordenación de todas las técnicas y métodos para mejorar el nivel de gestión, dentro de ello se considera foco principal una GRH efectiva que potencie cada vez más la formación y el bienestar de los miembros de una organización, por lo que los enfoques actuales bajo los cuales se desarrolla esta actividad deben estar a tono con el desarrollo actual y con las perspectivas siguientes:

Los principales rasgos en la concepción moderna de la GRH según Ordóñez [1995] son:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la Institución, y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos comprendidos en la denominación de la tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la organización, por ello es función integral de la organización y no de un instrumento o área específica. Por eso además tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente. La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la alta dirección y de los mandos de línea. O expresando el objeto de la GRH en términos de Beer y colaboradores: la GRH comprende *"todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización".* Cuesta [1997]

En la época actual la ventaja competitiva de las organizaciones no solo dependerá de sus recursos financieros, tecnológicos y naturales, sino también de la preparación y gestión de los RR-HH, como factor clave de éxito en la organización. Esto caracterizará la empresa del siglo XXI y los empresarios se enfrentarán a nuevos paradigmas en la administración, entre los que se destacan:

- Los ciclos de vida de los productos son cortos.
- Especialización en productos y en procesos, pero el trabajo se enriquece.
- Debe ser eficaz y la competitividad se centra en satisfacer a los clientes.
- Todos piensan.
- La característica de un trabajo en equipo en medio de un sistema abierto.
- La misión y los objetivos estratégicos en el centro y las estrategias son la clave del éxito.

El enfrentamiento a estos nuevos paradigmas implica que en las condiciones actuales se hace necesario llevar a cabo un nuevo enfoque en la GRH que se concreta en:

- Enfoque directivo de gestión
- Función estratégica
- Área de RR-HH pasa a ser parte importante de todos los directivos.
- El hombre como el recurso más valioso.

Este nuevo enfoque conlleva a una reorganización del sistema empresarial buscando productividad, eficiencia y eficacia. Si tratamos de lograr estos indicadores pero no cambia el método de gestionar los RR-HH no es posible lograr los objetivos propuestos. Batista [1998].

La gestión de recursos humanos y todas las actividades que trae consigo este sistema de gestión influyen significativamente en la calidad de las producciones y en los servicios, ya sea directamente a partir del logro del autocontrol y de mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa o indirectamente mediante el compromiso y apoyo de todos para llevar a cabo un proceso con calidad, eficiencia y eficacia, por lo que se presentan una serie de elementos claves para la GRH en el siglo XXI. Méndez [1997].

Los elementos que caracterizan la gestión moderna de los recursos humanos para el siglo XXI son los siguientes:

- Solución de problemas, toma de decisiones y acciones conjuntas entre la empresa y los empleados.
- Considera al hombre como recurso competitivo más importante
- El desarrollo y capacitación del recurso humanos es una inversión y no un costo.
- La gestión de recursos humanos es una función integral de la organización con carácter proactivo y estratégico.
- Polivalencia, enriquecimiento y rotación de puestos de trabajo.
- Diseño de los puestos de trabajo con carácter técnico y especializado.

OBJETIVOS INMEDIATOS

Mayor productividad

Satisfacción laboral

Eficiencia y eficacia

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la GRH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la clásica Dirección o administración del personal. Hay que adoptar un sistema de compensación laboral integrado a un modelo de GRH y viceversa consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada

dirección estratégica coherente con la filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir considerando las interacciones con el entorno. Cuestas [1997]

La dinámica de cambio que se impone y la relación con la GRH se observa en la figura # 4.

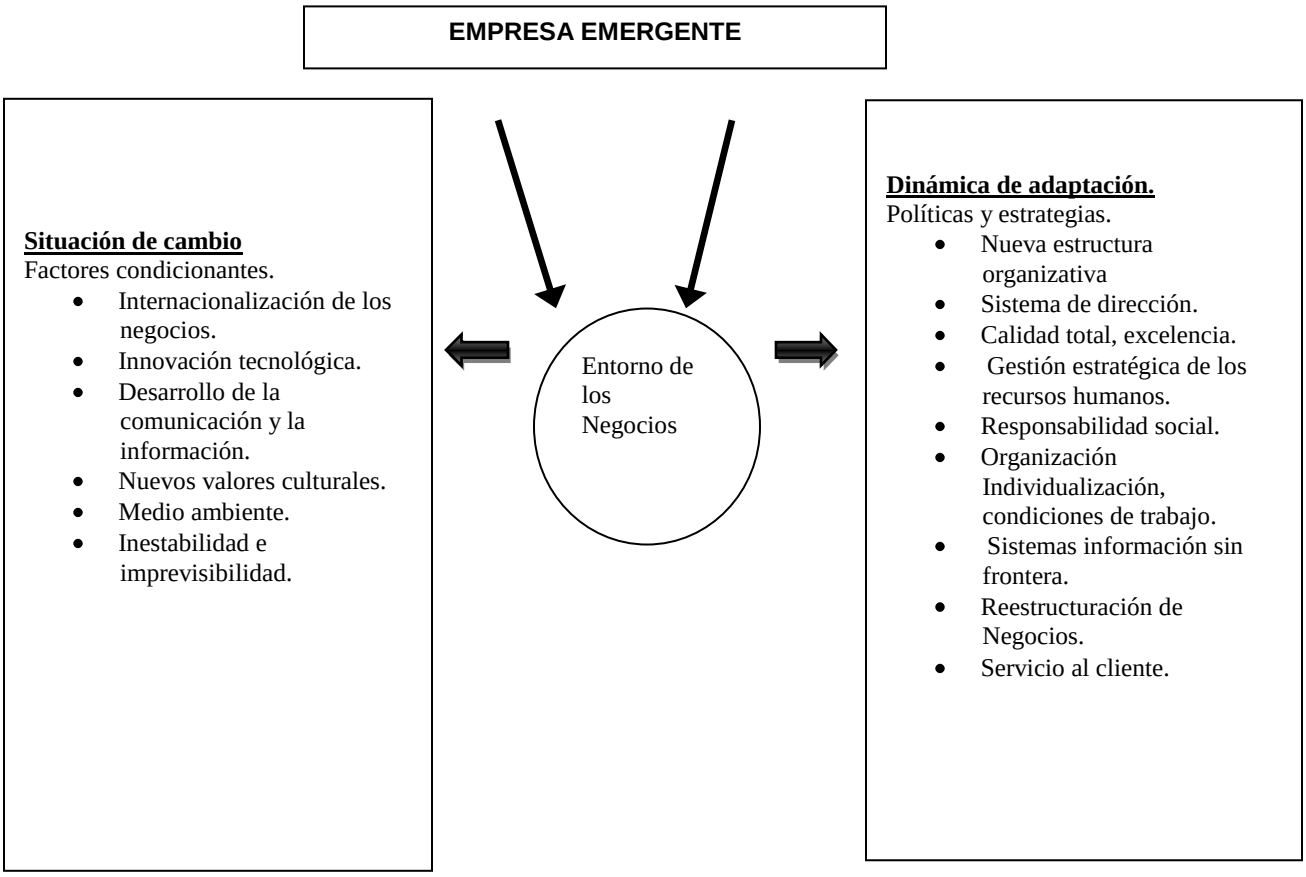


Figura # 4: Empresas emergentes y GRH.

Fuente: Congreso mundial de dirección de personal (Madrid. 1992): Tema: La dimensión humana de la empresa del futuro. (Resumen).

1.6 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

Conjunto de políticas, estrategias, acciones y procesos diseñados y ejecutados para captar, formar, desarrollar, organizar e implicar el capital humano necesario para ejecutar la misión y alcanzar la visión. La aplicación práctica de los diferentes sistemas de GRH en el mundo se realiza sobre la base de diferentes modelos con características

específicas y objetivos bien definidos por cada uno de los autores de los mismos. Teniendo en cuenta las condiciones concretas de las organizaciones donde son puestos en práctica dichos modelos de gestión. Como se ha venido valorando en los marcos del epígrafe anterior y analizando las concepciones generales a cerca de la GRH en el mundo empresarial actual y la definición y puesta en práctica por las organizaciones de los sistemas existentes, se hace necesario mencionar y más tarde valorar los diferentes modelos desarrollados por varios autores hasta nuestros días. Para ello se presenta un resumen en forma de cuadro acerca de las principales características de dichos sistemas y sus autores. (Ver tabla 4) (Anexo # 4)

Luego de haber referenciado la mayoría de los modelos de GRH desarrollados por los autores consultados, según el orden cronológico en que fueron desarrollados los mismos, es necesario realizar una valoración general y exhaustiva de ellos siguiendo como enfoque las posibles dificultades que puedan presentarse en su aplicación en el contexto en que se enmarca el mundo empresarial actual. Según la autora de esta investigación, cada uno de los sistemas mostrados anteriormente, al ser valorados de manera integral, ellos aportan elementos para el diseño que se propone en este trabajo, entre los que se destacan los siguientes:

- Carácter sistémico.
- Se conciben desde el punto de vista general.
- Incluyen dos grandes momentos en el tratamiento del recurso humano: la obtención, el desarrollo y mantenimiento de la organización.
- Existen varios puntos comunes en los subsistemas que integran los modelos analizados.
- Desarrollo y uso de la inteligencia del trabajador.
- Primero el hombre en su relación con las máquinas.
- Entrenamiento y desarrollo para todos.
- Interés por la empresa.
- La calidad y productividad dependen de varios factores, no solo del recurso humano.

Es necesario señalar además, que estos modelos aparte de presentar ventajas para su aplicación tienen serias limitaciones. Se reconocen dichos modelos como los motores impulsores en la evolución necesaria de la gestión de recursos humanos, pero su

desventaja consiste en que a los efectos de su aplicación en los enfoques sistémicos, situacional, estratégico y participativo presentan dificultades entre las que se señalan:

- Su concentración principal en el nivel táctico operativo.
- Consideran supuestos generales no necesariamente aplicables a todo tipo de organizaciones
- No tienen procedimientos para la operacionalización de los subsistemas que integran los modelos
- La influencia de las organizaciones de masa existentes en las organizaciones y que son de marcada importancia no se reconocen en la mayoría de los modelos.

1.7 La Gestión Estratégica de los recursos humanos.

Dentro de los conceptos abordados acerca de la estrategia por varios autores. **Poter (1990), Bueno (1982), Gárciga (1987), Brydson (1988), Besseyre (1989), Robbins (1989), Stoner (1989), Menguzzato (1990), Rodríguez (1991), Yañez (1991), Cover (1993), Goldsmith (1993), Bello (1994), Martínez (1994),** se considera cierta coincidencia en los aspectos que aborda cada autor independientemente de cortos aspectos de originalidad, dentro de estos puntos de coincidencia se destacan:

- La precisión de las políticas más significativas que giran o limitan la acción.
- La elaboración de las principales secuencias de acción que deberán lograr las metas establecidas dentro de los límites establecidos.
- La revisión integral de la implementación con un nivel de periodicidad establecida.
- La inserción adecuada de la organización en su entorno.

Es imposible dar un enfoque estratégico a la dirección sin una reflexión profunda que permita comprender los problemas captarlos y dominarlos, porque no todo lo que le atañe aparece visible a simple vista solo se pude comprender mediante el análisis detallado. En ese empeño deben considerarse las relaciones y la debida distinción o conexión de los aspectos referidos a los recursos humanos, el régimen de trabajo, la concentración y la dispersión de los esfuerzos entre los que se encuentran : estrategia a seguir, sentido de la acción principal y las acciones secundarias, centralización y descentralización del mando, acciones proyectadas y operaciones de decisión rápida, niveles superiores e inferiores, cuadros y personal, tareas pasadas y actuales, tareas

actuales y futuras, tareas dictadas por unas condiciones y por otras condiciones, entorno estable e inestable, etapas históricas. Solo después de un análisis pormenorizado se está en condiciones de formarse un juicio: tomar decisiones y elaborar el plan. (Arias (1996)).

Los recursos humanos juegan un papel importante en la dirección estratégica debido a la movilización de la inteligencia y la participación de todos los miembros de la empresa, tanto en las decisiones como en su ejecución y control (Menguzzato (1989)).

Aunque pueden aparecer un tanto excesivas las afirmaciones del tipo: *lo que diferencia las organizaciones de éxito de las otras, son ante todo, los hombres, todo el resto puede compararse, aprenderse o copiarse* o *la continuidad de la empresa no es más que una cuestión de hombres.* (Había que matizarlas tal vez situándolas en su contexto). No cabe duda acerca de papel del factor humano en la empresa. (Casañas (2001)).

Para las empresas del conocimiento es un reto importante el gestionar los recursos humanos de forma estratégica para lo que hay que tener en cuenta las diferencias de todos y de cada uno de los miembros de la organización, considerar el conocimiento y el talento de las personas como factores clave estratégico para el éxito, aplicar un sistema de gestión de recursos humanos en correspondencia con la estrategia organizacional y de recursos humanos y garantizar una formación integral y política ideológica de todos los miembros de la organización, con amplia influencia de los cambios del entorno.

García Dotor, plantea que el desarrollo estratégico de R. H. significa un proceso de cambio de la organización de los equipos de trabajos y de los individuos mediante una formación planificada dirigida a cubrir las necesidades futuras que mande el propio negocio o servicio competitivo (Figura 5) (ver anexo # 4).

El autor Trevor Bentley (1993), plantea que una estrategia de formación al nivel de empresa debe de contener de los siguientes elementos:

- La auditoría de capacitación.
- El análisis de las necesidades de capacitación.
- El enfoque de capacitación (programas y productos).
- La manera cómo se administrará el aprendizaje.
- La inversión de capacitación.

Según Trevor Bentley (1993), con frecuencia la capacitación se considera solo como un costo, un gasto, pero no como una inversión. La cantidad que la mayor parte de las

organizaciones invierte en su propio personal por medio de la capacitación, parece ser apenas un gesto de buena fe, porque solo comprende una menor fracción de los ingresos corporativos. ¿Por qué esto debe ser así? nadie sabe la respuesta, pero existe un factor que ha contribuido a ello es que muchos gerentes no ven el vínculo entre la capacitación y las ganancias.

Comprenden que la capacitación mejora a las personas, pero no relacionan el mejoramiento de modo directo con las utilidades. En las organizaciones se presentan problemas de diversa índole al planificar los recursos humanos entre los que sobresalen (Arias (1996)):

- Es tarea de un número reducido de personas
- No existe una cultura de planificación institucional
- La actividad de dirección es marcadamente operativa y por lo general dedica poco tiempo a proyectar a mediano y largo plazos.
- El entorno no es analizado con profundidad y no siempre se evalúan las consecuencias, riesgos y efectos indeseados de los planes.
- Predominan los elementos cuantitativos y las técnicas de elaboración, ejecución y control no siempre son las más adecuadas.
- Dificultad para movilizar la inteligencia y la creatividad del personal

Estas son las principales dificultades que pueden entorpecer la gestión a la hora de implementar un sistema de dirección con enfoque estratégico, por lo que se hace necesario eliminarlas en la etapa del diseño del sistema para que no afecten su implementación.

1.8 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

[Cartaya, 2006] plantea que la gestión integrada de los recursos humanos es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

En la Norma Cubana 3000-3002:2007, se plantea el mismo concepto de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que define [Cartaya, 2006] en su tesis de maestría como gestión integrada de los recursos humanos.

El sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (NC: 3000:2007)

En el modelo del sistema de gestión integrada de capital humano se conciben las competencias laborales como el factor por excelencia de la gestión integrada de capital humano que además de expresar un desempeño laboral superior, refleja la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes:

1. La organización (competencias distintivas de la organización).
2. Los procesos de las actividades principales (competencia de los procesos).
3. Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

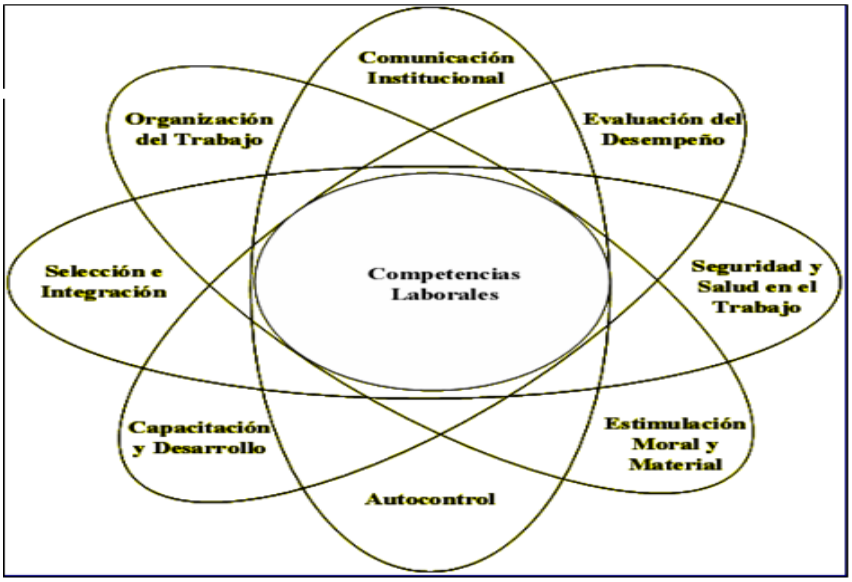


Figura # 6: Representación del modelo de un sistema de gestión integrada de recursos humanos.

Fuente: NC: 3000-3002: 2007

1.9 Normas Cubanas 3000-3002: 2007.

El actual panorama económico internacional, caracterizado, entre otros factores, por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada en prácticamente todas las actividades de la producción y los servicios que caracterizan la sociedad contemporánea, junto a una creciente competencia, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano conque estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente en un auge sin precedentes en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) [Cuesta, A.2005]. En otras palabras, las personas y la forma en que estas son dirigidas, adquieren cada vez más importancia, debido a que otras muchas fuentes del éxito competitivo no siempre poseen ya la importancia diferenciadora que una vez tuvieron. La tecnología de productos y procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a los recursos financieros y las economías de escala, pueden todavía proporcionar un ¨apalancamiento¨ competitivo, aunque ahora en menor grado que en el pasado, dejando a la cultura y a las capacidades organizativas derivadas de la forma en que las ¨personas son gestionadas¨ en las organizaciones, como comparativamente más vitales [Pfeffer, 1998].

De esta forma, la habilidad de una organización para saber cómo coordinar y optimizar a sus recursos humanos y el saber integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia o el aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás, puede ser la clave en su éxito competitivo. Es decir, en la medida en que una organización cuente con un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) que sea valioso, insustituible y difícil de imitar, tendrá en su poder la posibilidad de ser competitivamente exitosa [Fernández Rodríguez, 1993] o incluso, la posibilidad de hacerlo de forma más eficiente y eficaz que en períodos precedentes en la propia organización.

[Cartaya, 2006] plantea que el SGICH debe responder a los objetivos, metas, responsabilidades y problemas que deben resolver las empresas. No es un sistema para sí, sino instrumento para lograr en integración con los demás sistemas la organización y el funcionamiento que permitan a la empresa obtener los resultados previstos. Su diseño es responsabilidad de la empresa y debe hacerse teniendo en

cuenta las características tecnológicas y productivas particulares de esta en busca del traje a la medida y las Normas Cubanas de Gestión de Capital Humano.

Hoy más que nunca, Cuba requiere optimizar el Capital Humano formado por la Revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Donde haga falta un trabajador no debe haber más, se requiere erradicar el subempleo. No obstante, en nuestro sistema socialista, ningún trabajador sobra, existen posibilidades para que cada persona apta pueda realizar una labor útil a la sociedad y a sí misma.

En el sistema empresarial coexisten reservas de productividad y eficiencia junto a una gestión de recursos humanos tradicional, que no posibilita extraerlas al máximo. Este comportamiento se manifiesta en muchas entidades que no alcanzan indicadores productivos y de eficiencia posible y necesaria, estando en igualdad de condiciones con otras que exhiben mejores resultados.

La solución a los problemas y desafíos a que se enfrenta el país está indisoluble relacionada con el incremento de la productividad, para lo que son decisivas la conciencia y la tecnología, expresada en el alto desempeño de los trabajadores. De ahí el trascendente papel del Sistema de Gestión del Capital Humano en las empresas.

Imposible obviar que el sistema capitalista atraviesa por un conjunto de crisis que provoca que el país se vea obligado a derogar cuantiosas sumas de divisas para adquirir la misma cantidad de alimentos en el extranjero. El socialismo posibilita que un país del sur, como Cuba, pueda enfrenta ordenadamente y sin el sálvese quien pueda, los efectos de la crisis mundial de los combustibles, devaluación del dólar, la crisis alimentaría y medioambiental, entre otras.

La coyuntura establece la imperiosa necesidad de sustituir importaciones e incrementar la producción de alimentos, construir, rehabilitar viviendas, mejorar la calidad de los servicios, impulsar los programas de la batalla de ideas y de la revolución energética, así como incrementar los ingresos por los resultados en el trabajo.

El incremento de la productividad haría posible la respuesta requerida a tales necesidades inmediatas porque tendremos más si producimos más.

Cada empresa debe comparar sus resultados de productividad con los que alcanzan los lideres a nivel nacional e internacional, e implementar acciones contundentes para logar

niveles similares o superiores en el más breve plazo de tiempo posible, para lo cual evaluará con rigor su capacidad productiva y tecnológica, la organización, los métodos, la innovación, entre otros aspectos, que hacen posible que esas entidades ocupen lugares cimeros en la rama o sector en el país e internacionalmente y sobre todo trabajará fuerte en la Gestión del Capital Humano y desarrollará el talento del mismo para alcanzar estos retos.

Para las empresas cubanas constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en sus organizaciones de producción y servicios, que permita el sostenido desarrollo económico y social del país.

Esto dio origen a que en el contexto nacional aparecieran la familia de Normas Cubanas 3000-3002: 2007, Diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano que propicia el desarrollo sostenido de la gestión.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

La importancia de esta norma consiste en que está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano y unificar la terminología utilizada en esta materia.

Para que las organizaciones diseñen y apliquen un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización.

La NC 3000-3002:07 establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

1.10 Estrategia

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada “administración estratégica”.

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Los últimos 20 años fueron 5 veces más turbulentos que los 80 años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor más preciado es la especulación, el manejarse con supuestos, la capacidad de interpretar.

Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar? Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar.

1.10.1 *ESTRATEGIA, DECISIONES Y FUTURO*

La dimensión de las decisiones estratégicas, está encuadrada en un conflicto, incertidumbre, especulación. De ser así, la decisión estratégica básica es la misión. La misión dice que hacer y muy poco acerca de cómo.

La misión es la definición del negocio. Por ejemplo: ¿es una decisión estratégica la ampliación de una planta industrial, la incorporación del personal?. Seguro que no, porque se supone que este tipo de decisiones tiene que ver con un parámetro que es la definición del negocio. Están en un estadio por debajo de la estrategia.

El propósito de una empresa es bastante más sofisticado que un simple grito de guerra. Un propósito estratégico es un verdadero sueño, que debe tener consistencia tal que, permita orientar, descubrir y cohesionar.

La esencia de la estrategia tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error. El reto de la estrategia es exigir a la alta dirección que exponga una aspiración tan elevada que sea capaz de abrir una brecha abismal entre la ambición y los recursos.

1.10.2.1 El CONCEPTO ACTUAL DE ESTRATEGIA

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo. Estos elementos son:

- Visión
- Posicionamiento
- Plan
- Patrón integrado de comportamiento

LA VISION

Se refiere a la visión que tiene él número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

Una declaración de visión debe dar respuesta clara a:

- ¿Qué productos estamos ofreciendo al mercado?.
- ¿Por qué pensamos que son “diferentes”?.
- ¿Qué beneficios van a traer estos productos a los clientes?.

- ¿Cómo vamos a estructurar nuestras relaciones con los proveedores?.
- ¿Cómo vamos a organizar la distribución de los productos?.
- ¿Cómo pretendemos desarrollar nuestra propuesta de valor para los empleados?, ¿Por qué deberían trabajar para nosotros?.

POSICIONAMIENTO

La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos en la mente del consumidor.

Posicionamiento es encontrar un espacio vacío en la mente del cliente, ocupándolo antes que la competencia. Esta acción resulta de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación.

Posicionar es recortar segmentos del mercado que necesiten o deseen cosas distintas de otros segmentos y construir un producto para adueñarse de esa diferencia.

El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que quiere influir.

El posicionamiento es esencialmente una estrategia de negocio, da la respuesta a la pregunta: ¿cómo diferenciarse de los demás?. Una vez que uno sabe quien es y que lo diferencia del otro, todas las decisiones se convierten en algo mucho más fácil.

Existen posicionamientos basado en la edad de los consumidores, por ejemplo, productos como Billiken o Aspirinetas, dirigidos al publico infantil. Otros posicionamientos en la economía son las segundas marcas y otros se desarrollan en una forma casi natural, en función de estrategias de extensión de líneas y de marcas, por ejemplo refinerías de maíz construye nuevos negocios a partir del tradicional posicionamiento saludable del aceite Mazola: su estrategia es extender el posicionamiento hacia otros productos como la mayonesa, que al llevar la misma marca quedan inmediatamente posicionados.

No obstante, durante mucho tiempo se usó la segmentación del mercado, como estrategia de posicionamiento. Pero hoy, no se puede desconocer que el consumidor no es un sujeto simple, sino es complejo. No tiene un único perfil sino varios y a la hora de elegir un producto, cambia de posición según la circunstancia, la subjetividad del consumidor no es estática sino dinámica. Entonces la posibilidad de segmentar depende del énfasis que ponga el consumidor en cada categoría, y el posicionamiento consiste en adueñarnos de la que resulte dominante.

La conclusión acerca del posicionamiento es, que jamás un producto tiene un solo posicionamiento y la pregunta es: ¿cuál de los posibles resulta más valioso en un momento dado?.

Durante mucho tiempo el posicionamiento fue abordado como si tuviera virtudes mágicas y el análisis consistía en determinar si un producto estaba o no posicionado, pero el verdadero problema es saber sí esta o no ¡bien posicionado!.

Existen al menos cinco posibilidades, y la estrategia a aplicar es absolutamente diferente en cada caso:

- Que el producto este bien posicionado en sus respectivos segmentos.
- Que el producto no tenga ningún posicionamiento, que no se sepa quien ni por que lo consume.
- Que el producto tenga un mal posicionamiento.
- Que el producto tenga un posicionamiento indefinido. Por ejemplo: helado.
- Que el producto quede desposicionado. Por ejemplo: productos para la salud desposicionan a cigarrillo, alcoholes y grasas.

El énfasis que se coloque en uno o en otro posicionamiento, no depende del mercado, sino del rigor de los modelos teóricos empleados para el análisis, la creatividad y la experiencia del equipo responsable de la definición de la estrategia.

REPOSICIONAMIENTO: CAMBIAR A TIEMPO

Los tiempos han cambiado, las épocas en que se desarrollaban productos, se lanzaban y se mantenían mucho tiempo en el mercado han desaparecido. Las características de los mercados actuales son:

- Mercados excesivamente segmentados.
- Aceleración del ciclo de vida de los productos.
- Cambio de hábitos y actitudes de los consumidores.
- Crecimiento de la competencia: economía global.

La información que recibe el consumidor es tanta, que es dificultoso llegar sin ruido y con mensajes claros.

Por este motivo resulta necesario realizar permanentes reposicionamientos en los diferentes ciclos de vida de los productos. Reposicionarse significa encontrar en la mente

del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y a las circunstancias del mercado.

Por ejemplo: cuando Unilever compró Pond's en Argentina, la marca estaba desactualizada con respecto al producto genérico. La imagen era la de un producto "viejo". Se realizo un trabajo de reposicionamiento con nuevas fórmulas, nuevos productos y hoy Pon's es una marca líder en su segmento de precio.

PLAN

La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de estos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

La estrategia explota y lidera las ideas, un plan reacciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción. Más adelante expondremos la diferencia entre planeamiento y estrategia, y nuevo concepto de planeación estratégica

PATRON INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO

La estrategia es mucho más que visión, posicionamiento y plan, es un patrón integrado de comportamiento. Esto quiere decir que todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta. Esto no lleva a un plano de la acción, de compartir valores, y a la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa.

1.10.2.2 ESTRATEGIA IMPLÍCITA VERSUS ESTRATEGIA EXPLICITA

Todas las empresas, aunque no parezca, tienen una estrategia, esta puede ser explícita (conocida por los miembros de la organización) o implícita (solo conocida por el estratega o por el empresario).

Para quienes creen no tener estrategias, se daría la paradoja de que esa situación es en sí una estrategia: "la estrategia de no tener estrategia", o de hacer siempre lo mismo, repitiendo acciones pasadas.

La estrategia implícita surge por accidente a lo largo del tiempo, y se va adecuando a medida que transcurre el tiempo, y que los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia explícita implica para su formulación, desarrollar un proceso analítico por todo el team gerencial en conjunto. Nadie podrá tomar decisiones o ejecutar acciones sino está de acuerdo con la estrategia elegida.

La estrategia tiene tres niveles:

Nivel 1. Estrategia corporativa: es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 2. Estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Nivel 3. Estrategias funcionales: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

1.10.3 LA ESTRATEGIA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Porter la estrategia es una única y valida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir que hacer y qué no hacer, en que mercados entrar y en cuáles no. No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones.

Es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que llevamos a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.

Si las empresas solo compiten a partir de una mejora operacional, siguen un camino que las conduce a la convergencia competitiva, donde todos compiten de la misma manera y en la misma dimensión.

La estrategia debe ser considerada como descubrimiento de nuevos modelos de negocios, no de productos. Lo más importante es cambiar el modelo mental y jugar un juego diferente. Por ejemplo: algo diferente puede ser complementarse para poder competir. Un caso de complementos son los cines de Pilar con el videoclub Blockbuster, de la misma localidad, donde ambos están ubicados en un radio de no más de 3 Km. Tomando la teoría clásica de estrategia serían productos sustitutos, y compitiendo por los mismos clientes. Pero al sacar una entrada para el cine, se entrega un cupón de descuento para el video club, de esta forma comparten el mercado.

Por otro lado hay que comprender que la base de la estrategia es entender el concepto de migración de valor, saber hacia que mercados migra el valor, que es lo que gana y pierde valor, a partir de los cambios en las preferencias de los consumidores.

1.10.3.1 Técnicas de planificación estratégica

Técnicas de Proferencia

Proferencia significa llevar hacia adelante. Consiste en un conjunto de técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia acumulada del pasado. La proferencia opera sobre datos del pasado, sobre la apreciación del presente y de allí se trata de construir el futuro. Se basa sobre todo en la suposición de que el futuro fuere igual al pasado.

Las técnicas de proferencia más conocidas son:

- **Extrapolación de tendencias**. Se obtiene y estudia la información histórica y se determinan mediante técnicas probabilísticas las tendencias que construirán el mundo futurible.
- **Análisis de Variaciones Canónicas**. Sobre el estudio de las tendencias se analizan las posibles mutaciones o transformaciones de tipo estructural que señalen escalones hacia arriba o hacia abajo del mundo futurible proyectado por el análisis de tendencias.
- **Análisis de Guiones de Futurición**. Su aplicación supone la previa instrumentación del análisis de tendencias y de variaciones canónicas. Partiendo del presente y mediante el análisis de comportamientos supuestos de cada una y de todas las variables que componen el fenómeno que estudia, se trazan líneas de razonamiento futuro estructurando guiones que analíticamente describen una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte de tiempo que se ha elegido como meta.

Técnica Prospectiva

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. La prospectiva se apoya en la proferencia, ya que necesita de una configuración futurible o anticipada del mundo o de los fenómenos que se estudian, pero guía hacia un futuro deseable o a lograr un objetivo determinado en un futuro supuesto. La prospectiva anticipa la configuración de un futuro deseable y retrocede hacia el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad.

La proferencia esboza un mundo posible, mientras que la prospectiva esboza un mundo deseable. En la prospectiva hay una actitud de anticipación, donde se trata de ser artífice del futuro deseable, y no una actitud pasiva y de resignación frente a un futuro dado.
Los elementos prioritarios de la prospectiva son:

- **La metodología de desarrollo.** La cual tiene tres pasos, primero la actitud prospectiva, que se ubica en el continente de la percepción y de la creatividad; segundo el análisis prospectivo, que tiene que ver con el razonamiento y la comparación entre las metas y los escenarios con la realidad presente; tercero la presupuestación y la programación, que deben ir acompañando las acciones desde el presente hacia el horizonte futurable de manera de lograr los objetivos buscados. La metodología de desarrollo debe superar también las etapas de factibilidad y aceptabilidad.
- **La actitud prospectiva propiamente dicha.** El proceso de análisis suele representarse sobre un gráfico donde en la dimensión horizontal se representa al tiempo (pasado – presente - futuro) y donde la dimensión vertical apela a la creatividad y la imaginación para romper con el bloqueo perceptivo.

Uso de Escenarios

Esta metodología parte de reconocer la imposibilidad de predecir las consecuencias del futuro. Todo el instrumental de los escenarios permite asumir las situaciones posibles y modelar conjunto de efectos y consecuencias a los cuales se trata mediante análisis sucesivos basados en probabilidades condicionales y subjetivas.
Es espectro de análisis debe incluir al menos tres dimensiones: Lo más probable – Lo más optimista – Lo más pesimista. Los escenarios tratan en consecuencia de estructurar el entorno de las empresas con todas sus gamas de situaciones complejas e interrelacionadas recíprocamente lo político con lo cultural, con lo económico, con lo tecnológico y con lo competitivo.
Nos imaginamos un escenario como un cuadro de situación con guiones dinámicos, que aportaran en forma integral, panorámica y globalmente, una visión de conjunto sobre un determinado medio ambiente en un horizonte dado. Metodológicamente la idea de escenario admite hacia la partición en conjuntos, tendiendo a identificar subescenarios como el económico, el político - legal, el sociocultural, el tecnológico y el de estructura competitiva. Conocer las reglas con las cuales funciona cada uno de estos

subescenarios nos permitirá extraer las variables líderes que posibilitarán el conocimiento y el seguimiento de los fenómenos.

1.10.4 Tipos de estrategia

1.10.4.1 La estrategia competitiva

El objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo.

Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a:

- La competencia.
- Los consumidores. (Demanda)
- Él contexto tanto local como nacional e internacional.

La rentabilidad en cualquier empresa es una función de cinco factores básicos según Michael Porter:

(1) La rivalidad con competidores existentes: La capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Si la rivalidad dentro de un sector es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo.

(2) El poder de los clientes: Un cliente que tiene un gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

(3) El poder de negociación de los proveedores: De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias.

(4) La amenaza de nuevos competidores: Si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en su sector, la torta se achicará, y la rentabilidad también se verá afectada.

(5) La amenaza de productos o servicios sustitutos: Los *productos sustitutos* son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los productos sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente. También se puede hablar de sustitución en el caso, por ejemplo de un mismo producto comercializado de manera diferente: ya sea a través de canales diferentes de distribución, packaging no convencional, etc. Por ejemplo, un fabricante de

equipos de fax ve amenazado su negocio por el ingreso de las tarjetas para fax en las computadoras personales.

Tomando estas cinco fuerzas como base de análisis podemos determinar el grado de atractividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste.
Estos factores explican la diferencia de rentabilidad entre un sector y otro.
Dentro del análisis del grado de rivalidad de un sector, el cual está relacionado a la rentabilidad, debemos considerar como colaboran en ello las barreras de ingreso y salida del mismo.

BARRERAS DE INGRESO-SALIDA (BARRERAS HARD-SOFT)

Otro de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva, lo constituyen las barreras de entrada y de salida al mercado. (ver anexo # 4)
Estas barreras se constituyen con elementos Hard (desembolso de fondos en infraestructura, equipos, maquinas, etc.) tales como economías de escala, requerimientos de capital, grado de integración vertical, etc.) y elementos Soft (inversiones en entrenamiento de R.R.H.H., marketing, ventas, servicios al cliente, management en general).
Las barreras Soft, son de tipo dinámico, es decir se mantienen con el tiempo.
Un ejemplo: ¿Por qué hay diferencias de rentabilidad entre el sector farmacéutico y el de transporte terrestre?. Ello se debe a los distintos tipos de barreras de entrada que tiene cada sector. El sector farmacéutico requiere de un desarrollo largo y costoso para ingresar al sector, y el cliente no ha tenido mucho poder para afectar en el nivel de precios, y la rivalidad entre competidores existentes también ha sido modesta debido a las patentes, a las marcas poderosas y a la fidelidad de los médicos. En cambio en la industria del transporte terrestre, los consumidores han negociado con gran poder los precios porque los servicios de transporte son críticos para la fabricación y distribución de productos, y la competencia ha sido feroz porque los costos fijos son muy altos.
El *enfoque* actual, trata de lograr una masa crítica mínima del hard con el máximo posible de barreras tipo Soft, que resultan ser no tan fácilmente imitables en el corto plazo. De esta manera se logra la mayor protección dinámica del sector industrial al que pertenece la firma y se reducen los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia, como la actual.

El análisis de la competencia debe ser dinámico, o sea proyectado hacia el futuro. Se debe analizar cada fuerza por separado y ver si juega en forma positiva o negativa. Si las cinco fuerzas juegan en forma negativa, la estructura determinará una rentabilidad muy baja o pérdidas para el sector industrial.

Según criterio de la autora se trata de hacer un análisis dinámico individual de los principales competidores, a partir del cual se pretende determinar la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, el tiempo que les demandaría dicha respuesta, las capacidades para emprender movimientos ofensivos, etc, por lo que a través de este análisis contextual es posible entonces detectar **amenazas y oportunidades** para la empresa.

1.10.4.1.1 Estrategias genéricas (porter)

Una vez realizado el análisis de la diversidad de fuerzas dinámica con las que nos encontramos en el sector, se deberá elegir una de las siguientes estrategias competitivas:

-Liderazgo basado en tener costos reales más bajos que todos los competidores.

Tiene que ver con la productividad y la eficiencia operativa que tiene la empresa y que la distingue de otras. Implementar una estrategia de este tipo hoy en día sigue siendo una alternativa valida, pero dado que vivimos en un mundo que tecnológicamente es cada vez mas estrecho, por lo tanto la eficiencia operativa tiende a neutralizarse rápidamente.

-Liderazgo basado en la diferenciación. En el sentido de diferenciarse del resto, teniendo una ventaja competitiva que pueda ser mantenida en el tiempo y que sea difícil de imitar.

Se trata de crear características percibidas como únicas por los consumidores. Puede estar basado en el diseño o imagen de marca, en tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, etc.

De esta forma poder establecer un precio mas alto, se trata de generar un valor único a los clientes.

Crear ventajas competitivas implica percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado.

Según Porter, hay tres vías determinantes de la diferenciación:

1. La variedad del producto: características tecnológicas y físicas del producto, y su flexibilidad para atender diferentes necesidades de la demanda.
2. La capacidad para satisfacer necesidades (posicionamiento logrado).
3. La posibilidad de llegar al cliente antes que el competidor.

Se trata de ventajas funcionales por un lado operativas y de ventajas simbólicas por otro (posicionamiento).

El posicionamiento está dado por los atributos percibidos y valorados de un satis factor ideal, una combinación de lo funcional y lo simbólico.

La demanda con sus expectativas simbólicas y funcionales, determina el tamaño y el poder de la ventaja.

La ventaja está en manos del consumidor y el valor por él percibido. Este valor es una relación entre el perfil de *calidad* percibido y lo que se paga por él.

Estas estrategias tendrán que estar enfocadas en segmentos o nichos (enfoque selectivo) o en la totalidad del mercado (enfoque masivo), siendo estrategias no válidas para una posición intermedia, debido a que esto resultaría una alternativa no rentable (Porter).

1.10.4.1.2 La cadena del valor

Porter para completar la idea de estrategia competitiva basada en la diferenciación o en costos, diseñó “la cadena del valor” (ver anexo # 5), que se utiliza para **identificar las capacidades competitivas de la empresa** (fortalezas y debilidades), y en base a esto realizar un análisis de cómo lograr ventajas competitivas.

La cadena de valor se conforma de **nueve actividades estratégicas** más relevantes; cada una de las nueve se puede a su vez dividir en x actividades según del sector industrial de que se trate, o de la estrategia particular de la empresa. Siendo una empresa “ más” que otra si tiene más ventajas competitivas. Estas actividades (todas) contribuyen a incrementar el valor para el comprador.

Las ventajas competitivas aparecen en cada una de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Se trata de cinco actividades primarias y otras cuatro de tipo secundarias, igualmente necesarias (de apoyo, a su vez cada una de estas puede dividirse en x actividade

Actividades Primarias:

1) **Logística de entrada:** Son las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de materia prima, control de inventarios, pago a proveedores; etc.
2) **Operaciones:** Actividades relacionadas a la transformación de la materia prima en producto terminado.
3) **Logística de salida:** Actividades de cobranzas, distribución, etc.
4) **Marketing y ventas:** Actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Ej. : Publicidad, Promoción, Fuerza de ventas, selección de canales, etc.
5) **Servicio post venta:** Actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego de que fue comprado. Ej. : instalación, reparación, ajuste, etc.

Actividades de soporte:

Son las que se necesitan para que las cinco actividades primarias se realicen. Son cuatro:

1) **Infraestructura**: Actividades relacionadas con el Planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, y al lugar físico donde funciona la empresa.: edificios, plantas, oficinas, etc.
2) **Manejo de R.R.H.H.**: Consiste en las actividades relacionadas a la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo. Actividades todas relacionadas al manejo de personal.
3) **Tecnología**: Toda actividad que produzca valor requiere una tecnología para ser realizada.
4) **Abastecimiento**: Actividad relacionada a incorporar los *inputs* que se necesiten en la cadena de valor. No solo la actividad de compra de materia prima, sino todos los elementos que se consumen dentro de una empresa: maquinarias, muebles y útiles, etc.

La idea es que las empresas crean valor para sus compradores a través de su desempeño y de las actividades que realizan. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o

servicios. Cada uno de los sectores de la cadena de valores es un “proveedor” potencial de ventajas competitivas. El concepto de “margen” es una idea global más cualitativa que cuantitativa. Se trata de la diferencia entre el valor total generado, y el costo en generar dicho valor total.

A través del estudio de la cadena de valor, se puede hacer un diagnóstico de la performance competitiva comparándonos con la competencia, y estableciendo acciones para mejorar en cada una de las actividades.

Es decir se mide por un lado la eficiencia operativa en cada una de las actividades, como también la diferenciación respecto de los consumidores.

Según lo visto hasta aquí, a criterio de la autora de la presente investigación los factores externos nos alertan de las oportunidades y amenazas, mientras que los factores internos, relacionados con el desempeño de la empresa, nos hablan de las fortalezas y debilidades de la misma, siendo este análisis la base de la estrategia competitiva a aplicar.

Si bien es necesario tener una estrategia clara y consistente, también se necesita mejorar la misma continuamente para evitar los peligros de la imitación, de lo contrario nada logrará impedir que la competencia se convierta en una batalla autodestructiva. Se trata no solo de lograr coordinación en las actividades, para mejorar la eficiencia operativa, de manera tal de asegurar un menor costo y dar calidad de servicio, sino que también la empresa deberá esforzarse por competir en un sector adecuando su cadena de valor con relación a la competencia reinante.

1.10.5 El planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico reinó en el mundo del management hasta comienzos y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

Las empresas pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable.

La sofisticación del proceso de planeamiento, considerando un contexto de turbulencia manejable, le dio la denominación de estratégico. Dado que era una manera de acercarse al concepto de estrategia. Era la alternativa para controlar el futuro.

Es por esto que el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su compresión.

Pero, si el contexto no hubiera presentado la transitoriedad y la incertidumbre que vivimos hoy, seguramente hubiéramos podido pensar una empresas desde un plan.

Así aparecen diferentes enfoques en el proceso de planeamiento estratégico. Si bien presentaban diferencias, todos tenían en común checklists, tablas, diagramas, y técnicas para trabajar sobre las cuatro jerarquías básicas: objetivos, presupuestos, estrategias y programas.

La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

La escuela de diseño plantea el clásico FODA, basado en las siguientes premisas:

- La formulación de la estrategia debe ser controlada y formalizada como un proceso desagregado en diferentes fases.
- Las estrategias que surjan del proceso deben ser explicadas e implementadas a través de objetivos, planes y programas de acción.

Ansoff sostiene la premisa de un proceso cuasi analitico, que enfatiza en relaciones lógicas, decisiones en cascada y una serie de fases en el desarrollo del proceso al que el mismo

Ansoff le da un claro enfoque de estrategia corporativa. Así, dentro de los pasos a seguir, plantea:

- La definición de una jerarquía de objetivos.
- La construcción de un perfil de habilidades basada en la adecuación de sinergias y en un análisis de fortalezas y debilidades.
- Una cuidadosa evaluación del cumplimiento de la jerarquía de objetivos.

LAS FALACIAS SEGÚN HENRY MINTZBERG

Mintzberg plantea tres falacias en el concepto de planeamiento estratégico:

- La primera tiene que ver con la predeterminación. Se plantea como una herramienta predictiva respecto al futuro. (La empresa debe saber predecir la evolución del entorno, controlarlo o asumir su estabilidad.
- La segunda tiene que ver con la separación entre la estrategia y la operación. Supone un planeamiento estratégico a largo plazo frente a un planeamiento operacional dirigido día a día. Ejemplo: el análisis del árbol y el bosque en tiempos asincrónicos.
- La tercera tiene que ver con la formulación del proceso. Supone que la creatividad y la ruptura pueden institucionalizarse y programarse, siendo una de las falacias claves del planeamiento estratégico.

LAS CLAVES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Sin misión no tiene sentido el planeamiento.
- Explorada y manifestada la visión, dejamos de ocuparnos de actores, poderes y voluntad, para pasar a un modelo hipotético deductivo.
- Es clave para diseñar el futuro posible.
- El propósito central es unir el hoy con el mañana, estableciendo programas de acción.
- Busca lograr la comprensión a través de un sistema que facilita la decisión grupal.
- Debe controlar la visión de negocios con la realidad de los hechos.

En definitiva el planeamiento tiene una incidencia fundamental en el éxito de la gestión de la alta dirección. Coordina la idea con la acción y hace que se hagan las cosas.

1.10.5.1 Estrategia y planeamiento

ESTRATEGIA	PLANEAMIENTO
Explora y lidera las ideas.	Relaciona y coordina el proceso de ligar la idea a la acción.
Está directamente relacionada con la resolución del conflicto y tiene como salida la misión.	Tiene su punto de partida una vez resuelto el conflicto, es decir que debe partir de una misión.
Es un proceso cognitivo que ayuda a comprender y a evaluar el negocio, para luego relacionar y simular situaciones que ayudan a resolver problemas y reducir la incertidumbre.	Debe convertir la misión en procedimientos que prescriban comportamientos coordinados.
La estrategia es mucho más que la prolija aplicación de una técnica y de un análisis de situaciones complejas.	Es una técnica posible para los analíticos y es esencial para poner ideas en acción.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La evaluación de las estrategias es un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa. Observar a corto plazo mas allá de lo obvio, valorando aquellos factores y tendencias fundamentales que gobiernan el éxito en el campo de acción elegido. La evaluación busca responder estas tres preguntas:

1) **¿Es adecuado el objetivo del negocio?**
2) **¿Es adecuado el plan y las políticas principales?**
3) **¿Los resultados obtenidos confirman o refutan las premisas en las que se apoya la estrategia?**

Los aspectos probados de la estrategia por la evaluación son:

- **Consistencia,** no debe presentarse metas ni políticas inconsistentes entre sí. Debe brindar una coherencia con los actos de la organización. La inconsistencia

estratégica puede detectarse a través de la aparición de conflictos interdepartamentales.

- **Consonancia,** La estrategia debe proporcionar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo.
- **Ventaja o superioridad,** la estrategia debe facilitar la creación y preservación de la superioridad competitiva.
- **Factibilidad,** La estrategia no puede agotar los recursos disponibles, de modo de no generar problemas imposibles de resolver. Esta es la última prueba de la estrategia.

1.11 Particularidades del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Servicios de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

Se impone una nueva visión del sistema de telecomunicaciones para los órganos de la defensa caracterizada por la búsqueda de la pertinencia y la calidad. Estas exigencias producen constantes cambios y transformaciones en todos los procesos, tanto en la actualización de los equipamientos y las tecnologías así como en los métodos y estilos de dirección que coadyuven a una mayor participación, compromisos, motivación y creatividad de todos sus recursos humanos como sujeto activo de las transformaciones requeridas.

En la Empresa de Servicios de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD) se diseñó y aplicó un Sistema de Gestión de Recursos Humanos partiendo de un análisis de la situación externa, que incluye una valoración de las tendencias económicas, legales y sociales, que puedan afectar en un determinado momento a la gestión futura de los Recursos Humanos, y de un análisis de la situación Interna que incluirá valoraciones de los procesos presentes y futuros. Este modelo de gestión se diseñó tomando en cuenta las particularidades específicas de la empresa y a su vez tomando en cuenta un conjunto de procesos que permite el trabajo con el hombre de forma tal que movilicen los talentos internos, el sentido de pertenencia y de sentirse parte de la organización. Para el diseño se utilizaron diferentes métodos entre los que se encuentran los siguientes:

El análisis de documentos, la aplicación de encuestas, la observación de los procesos que tienen lugar en las universidades, como resultado de la introducción de cambios en

la estructura organizativa, en los estilos de dirección, en las formas de planeación, reclutamiento, selección, ubicación, control, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, orientación, etc., ha sido muy útil como método de trabajo permitiendo ajustar las transformaciones que se realizan para el perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos.

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Servicios de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD) está diseñado para establecer el conjunto de políticas, estrategias, acciones y procesos para captar, formar, desarrollar, organizar e implicar el capital humano necesario con el objetivo general de garantizar la atracción, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios para ejecutar la misión y alcanzar la visión del centro, convirtiéndose en una organización eficiente.

Conclusiones parciales

1. La actual Gestión de Recursos Humanos ha superado a la tradicional administración de personal, reconociendo que éste es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos.
2. Se hace evidente también que la GRH o GCH tiene un rol muy importante en la estrategia de la organización y jugará su verdadero papel, si tiene un carácter sistémico y estratégico y la alta dirección de la organización la cual considera como una responsabilidad principal.
3. Se aprecian como puntos de coincidencias en los modelos de GRH: la influencia del entorno en el diseño y contenido de la GRH, subordinación de los objetivos, estrategias y contenidos a la misión y los objetivos de la organización, el hombre como ente activo en la proyección y ejecución de las acciones de la GRH y la concepción de ésta como sistema, donde todos los elementos se integran, se interrelacionan y son interdependientes.
4. Para que las organizaciones diseñen y apliquen un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, éste debe estar integrado con la estrategia de la organización.

5. Las Normas Cubanas 3000-3002:07 establecen el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.
6. La estrategia es un proceso cognitivo que ayuda a comprender y a evaluar el negocio, para luego relacionar y simular situaciones que ayudan a resolver problemas y reducir la incertidumbre. Es mucho más que la prolija aplicación de una técnica y de un análisis de situaciones complejas.
7. El análisis realizado de la literatura existente nos permite afirmar que el factor humano, el hombre, es el elemento decisivo para obtener la competitividad y excelencia en el mundo cambiante de hoy.

Capítulo II

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

2.1 Caracterización de la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

La Empresa de Servicios de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD) es la Empresa Estatal Socialista perteneciente al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, con la misión de asegurar los servicios de telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa en tiempo de guerra y una parte significativa de los que utilizan en tiempo de paz, por lo que su labor se enmarca en tareas de importancia vital para el país, es una empresa de carácter nacional, y se encuentra ubicada en Ave 290 No. 15968 e 161 y 181 Reparto El Chico, Wajay, municipio Boyeros, Ciudad de la Habana; y cuenta con tres Unidades Empresariales de Base (UEB) designadas para ejecutar el Objeto Empresarial en Oriente, Centro y Occidente, respectivamente; sus colectivos de trabajo radican en nueve provincias y atienden los servicios de telecomunicaciones de la defensa en todo el territorio nacional.

Para cumplir esta misión SERTOD requiere de un capital humano estable, confiable, motivado y con una alta capacidad de trabajo y espíritu de sacrificio. El trabajo de los operarios, técnicos y especialistas ante la solución de interrupciones exige de creatividad para dar respuesta a las más disímiles situaciones, en plazos breves de tiempo y en condiciones muchas veces anormales, sometidos a las inclemencias del tiempo, en cualquier hora del día o de la noche.

Los centros de comunicaciones y trazas de cables que atiende la empresa se encuentran ubicados en lugares de acceso limitado y difícil, alejado de zonas urbanas y en obras bajo tierra lo cual implica un esfuerzo físico considerable en los trabajos de reparación y mantenimiento.

La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y certificado por la norma NC-ISO 9001:2001, se han identificado los siguientes procesos:

Procesos estratégicos: **Gestión por la** Dirección (Planificación Estratégica), gestión del Capital humano, contable financiera

Procesos Claves: técnica y desarrollo, servicio de la red de telecomunicaciones

Procesos de Apoyo: Aseguramiento, Mantenimiento; Gestión de Recursos Humanos y Compras.

2.1.1 Principales elementos que integran la estrategia empresarial de la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

La misión es fortalecer la defensa del país con la prestación de Servicios de Telecomunicaciones en la Red Especial de los órganos de la defensa, la ejecución de obras para redes y la instalación de redes de telecomunicaciones, para ello ejecutar el plan de Mantenimiento concebido para la UEB C, cumplimentar en lo posible las obras inversionistas iniciadas en el 2011 y no concluida, siempre y cuando se cuente con los recursos materiales y financiero para ello, prever si se nos autoriza la extensión de los Kilómetros (10) de cable previsto para el año 2012, teniendo en cuenta que los principales medios materiales para ello se poseen. Continuar en lo posible en la modernización de la red que asegurará un funcionamiento adecuado de la misma y un servicio de telecomunicaciones de calidad.

La visión es:

A mediano plazo

Convertirse en la empresa líder proveedora de servicios de telecomunicaciones, construcción de redes e instalación de redes de telecomunicaciones en interés de la defensa.

A corto plazo

Consolidarse como proveedora de servicios de telecomunicaciones de alta calidad en la red especial de telecomunicaciones de la defensa, constructora de obras para redes e instalación de redes de telecomunicaciones.

Valores compartidos.

Como parte de la gran familia de infocomunicadores realizamos disímiles actividades técnicas y de aseguramiento en la esfera de las comunicaciones, la informática, la electrónica y las labores económicas, jurídicas, administrativas, logísticas y otras que aseguran el cumplimiento de nuestra misión.

La incorporación de los avances tecnológicos a nuestra actividad y la consolidación de los resultados en nuestra esfera de acción son esenciales para el fortalecimiento de la defensa de las conquistas más sagradas de nuestro pueblo frente a las amenazas de la potencia imperialista más poderosa de la historia, por su relación directa con la materialización de la concepción defensiva estratégica de Guerra de Todo el Pueblo.

Somos herederos de las tradiciones y valores de aquellos que desde el inicio de nuestras guerras de independencia dedicaron sus vidas al aseguramiento de las comunicaciones; pasando por los que hicieron posible la creación y mantenimiento de un sistema de comunicaciones en nuestro glorioso Ejército Rebelde que permitió dirigir sus acciones, movilizar a todo el pueblo para la lucha y dar a conocer al mundo la verdad de nuestros ideales; por los combatientes internacionalistas que derramaron su sangre en diversos rincones del mundo en apoyo a las causas más nobles de los pueblos oprimidos y por todos aquellos que durante años y en condiciones muy difíciles, muchas veces anónimamente, han derramado sudor y sangre con amor por la labor que realizaban y sacrificio para lograr que la especialidad siempre haya salido victoriosa ante los retos que en cada etapa ha tenido que vencer.

Los valores éticos, comunes a todos los infocomunicadores, que de forma sintética y sencilla se recogen a continuación, deben servir de punto de partida para la formación y desarrollo de las correspondientes cualidades en cada uno de nosotros. Por ello no debe quedar como letra fría en este documento, sino servir para el desarrollo de una profunda labor educativa de los dirigentes, cuadros, funcionarios, organizaciones políticas y de masas y todos los trabajadores en general.

- **Lealtad a la Patria la Revolución y el Socialismo.** Es este el principio fundamental que debe caracterizar a los infocomunicadores. Defender la Revolución y sus conquistas es nuestra máxima responsabilidad y estará presente en cada misión o tarea que realicemos. Son pilares de este

principio la sensibilidad revolucionaria y el humanismo que caracteriza la ética de la sociedad cubana.

- **Disciplina respeto a la Ley, reglamentaciones y normas técnicas.** Lo expresado por nuestro Titán de Bronce: “no estaré donde no haya orden ni disciplina” es un principio básico para nosotros. La naturaleza de las tareas que acometemos y nuestra alta responsabilidad ante la defensa de la Patria, agravan las consecuencias que pueden derivarse de un mal trabajo, por lo que se requieren el cumplimiento estricto de los procesos, normas, procedimientos e indicadores del servicio y la exigencia permanente. Son manifestaciones de este valor la puntualidad, el cumplimiento de los compromisos contraídos, la exigencia y auto exigencia ante todo lo mal hecho.
- **Integridad, honradez y honestidad.** Esto significa ser ejemplo de integridad, honradez y honestidad, cualidades que nos permiten rechazar las tentaciones de apoderarse de bienes y recursos ajenos, no aceptar la mentira ni ocultar lo mal hecho, no permitir la indolencia y el maltrato a los demás y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social. La máxima martiana: “La pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra, que con el pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí” es un poderoso escudo. Es también utilizar los recursos, instalaciones e información asociados al trabajo que realizamos, solo para cumplir las tareas y objetivos por los que respondemos.
- **Consagración y amor al trabajo y a la especialidad.** Significa compromiso con los objetivos, dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de nuestros deberes. Es que la falla de un sistema nos comprometa personalmente y la asumamos como propia para resolverla cuanto antes. Es estar dispuesto a trabajar sin limitaciones en situaciones excepcionales. Es cumplir diariamente con la tarea encomendada con un alto sentido del deber.
- **Confiabilidad y discreción.** Debemos ser discretos y capaces de ser depositarios de informaciones, planes y proyectos de gran envergadura, y con ello contribuir a salvaguardar los intereses de la defensa y los de

nuestro colectivo. Es respetar la privacidad de correspondencia, documentos y transmisiones ajenos, y no divulgar información clasificada que por razones de trabajo debamos conocer.

- **Compromiso con la calidad de la producción y los servicios.** Es poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad y a la chapucería en aras de la cantidad, de abaratar los costos o simplemente por comodidad. Es demostrar un alto grado de eficiencia en la labor que realizamos, alcanzando satisfacción en aquellos a quienes va destinado el resultado de nuestro trabajo
- **Profesionalidad y espíritu de superación.** Implica lograr el máximo dominio de la actividad que se realiza, aplicando los conocimientos con creatividad y dando una respuesta científica a cada tarea o misión asignada. Lograr profesionalidad, sin improvisaciones, con más planificación y organización del trabajo. Forma parte de este concepto, sobre todo en los trabajadores que atienden directamente a los clientes, la educación formal y el cuidado de la presencia personal. La superación continua es también premisa para todos los infocomunicadores, teniendo en cuenta que solo superándonos y actualizando los conocimientos estaremos en condiciones de alcanzar mayores logros, en un sector cuya dinámica no permite dejar de aprender cada día.
- **Creatividad e iniciativa**. Significa que en cada momento aliente el espíritu innovador, tener el deseo de aportar nuevas ideas para perfeccionar el trabajo, tener mentalidad abierta al cambio. Para ello es necesario que las ideas se expresen y generar un ambiente propicio al diálogo y la creación, dándole cauce a los proyectos valiosos y oportunos para mejorar la producción, los servicios y la investigación. Es sobre todo impulsar el sentimiento creador e innovador que muchos poseen y contagiar a los demás creando un clima propicio y favorable. Estar prestos a proponer mejoras, soluciones o cambios, adelantarse en la aplicación de nuevos métodos, que representen un aporte al desarrollo y crecimiento de nuestras organizaciones y la sociedad.
- **Sentido de pertenencia al Sector y la Empresa.** La identidad de los trabajadores de la informática y las comunicaciones es vital para aglutinar

fuerzas y ser un gran equipo triunfador, nuestra participación en los Programas de la Revolución y en especial en la defensa de la Patria lo demuestra claramente. Que ese espíritu aliente cada proyecto, cada labor, que todos deseemos triunfar sin olvidar la colaboración, sintiéndonos partes de un todo, actuar en todos los rincones de la empresa con el principio de que nadie triunfa si algunos fracasan. La sencillez, la modestia, la solidaridad y el compañerismo, debemos cultivarlos como base de ese propósito, porque también están sustentados técnicamente en la concepción sistémica de nuestra red y servicios.

Los objetivos estratégicos para el 2012 son:

1. Lograr iniciar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial y con ello comenzar con el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial (SGDE). (138 tareas)
2. Lograr en el año la extensión de 10 Km de la Red Coraza manejando la estrategia fundamental de vincular cada traza extendida a los ingresos de la UEB C. (27 tareas)
3. Consolidar la Formación Especial en la UEB C y sus Zonas Especiales, con la elaboración de toda la documentación establecida para TG, su completamiento con armamento y su preparación durante los días de la defensa. (6 tareas)
4. Continuar Trabajando en el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo en las instalaciones de la UEB C y en especial las Zonas Especiales y el Centro de Operaciones y Mantenimiento (COM), así como el Punto de Mantenimiento al Transporte (PMT). (28 tareas)

ESCENARIOS EN ENERO 2012

Escenario Nacional General:

a) Discreto crecimiento de la economía del país, a pesar de las adversas circunstancias en que transcurrió su desenvolvimiento.
b) Concretización de las medidas sobre la reducción de las plantillas en organismos e entidades y la aplicación de la idoneidad demostrada

c) La realización del VI Congreso del PCC y su primera Conferencia Nacional ha traído un amplio movimiento de masas en el estudio de sus principales lineamientos políticos y económicos.

d) Continúa el desarrollo de los programas de la Revolución, haciendo frente a las medidas que pueda aplicar el imperialismo yanqui, en su afán por destruirla.

e) Se incrementa la presencia de Cuba en América Latina y el Caribe, así como en África y países de la Unión Europea, este último en algunos sectores.

f) Se incrementan los vínculos comerciales con los países de la Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América (ALBA), que potenciaron las fuentes de ingresos provenientes de la prestación de servicio, fundamentalmente los servicios médico a Venezuela, y se incrementan de manera sustancial las relaciones comerciales y financieras con otros países, entre los que se destacan China, Vietnam, Rusia, Angola, Irán, Brasil y Argelia.

g) Se eleva el control y la disciplina en el sector empresarial y en particular en el Sistema MIC, como resultado del incremento de medidas de control y del enfrentamiento al delito, la corrupción y las ilegalidades.

Escenario Técnico – Económico del Sector

a) Existencia de suficientes medios informáticos para asegurar los programas priorizados de la revolución y el proceso de informatización de la sociedad.

b) Se elevan los principales indicadores de las telecomunicaciones en el país.

c) Continúa su desarrollo la red de fibra óptica nacional y la digitalización de los servicios de telecomunicaciones.

d) Se incrementa notablemente la cifra de graduados en especialidades afines en el nivel medio y superior. En particular continúa el incremento sustancial de especialistas y técnicos en Informática, con las graduaciones de la UCI y tecnológicos de informática, y se incrementa notablemente la graduación de técnicos en contabilidad y finanzas.

e) Se prevé una reanimación de la industria electrónica, a partir de las inversiones ejecutadas en años anteriores y las aprobadas para el próximo periodo.

h) Se logra un nivel superior de los niveles de las contrataciones de todo tipo.

2.2 Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

Al ponerse en vigor el Decreto No 281/2007 y las series de normas 3000 se decide por la alta dirección diagnosticar el SGICH para detectar cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta el sistema para implementarlo.

El diagnóstico se fue desarrollando por diferentes fases reflejándose a continuación:

I Fase: Creación y capacitación del grupo de experto.

Se creó un Grupo Experto para el SGICH integrado por: la Directora de Capital Humano que lo preside, 4 Especialistas en Recursos Humanos, 1 Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo y la representante de la calidad de la entidad, los mismos intervendrán activamente en todas las etapas de implantación, teniendo en cuenta la opinión y el criterio de los siete miembros.

El diagnóstico se realizó en función de los siguientes procesos y actividades que intervienen en el SGICH: *proceso de dirección estratégico participativo, grado de involucramiento de la alta dirección en la Gestión de Capital Humano, nivel de participación de los trabajadores en la solución de problemas y toma de decisiones, comportamiento adecuado del clima laboral, nivel de competencias de los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos, competencias laborales, organización del trabajo, Selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, autocontrol, y administración del capital humano.*

II Fase: Aplicación de diferentes técnicas para obtener información del estado actual del SGICH.

Se realizó una técnica grupal estructurada (tormenta de ideas) en todas las áreas de la empresa y se abarcaron un total de 100 trabajadores representando el 53.19 % del total de la entidad. Como resultados de esta investigación se obtuvieron 107 planteamientos en general.

Además se aplicó una encuesta estructurada y dirigida en lo fundamental a las siguientes 16 variables: Estimulación Moral y Material, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Disciplina y Relaciones Laborales, Seguridad y salud del trabajo, Organización del trabajo, Selección del Personal, Competencias laborales y Motivaciones **Ver Anexo 7.**

La muestra que se le aplicó se describe a continuación:

Al total de dirigentes **(17)** se le aplicó un muestreo no aleatorio, ya que el tamaño de la población es un número relativamente pequeño.

En el caso de las restantes categorías ocupacionales se le aplicó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, tomando para ello el % que representa cada categoría del total de la empresa, según se muestra en la formula siguiente:

$n = N / N (d)^2 + 1$

$= 188/188 (0.10)^2 + 1$

= 65.27 ≈ 66 encuestados

Se logró encuestar a **141** trabajadores por categorías ocupacionales con representatividad de todas las áreas de **SERTOD**, representando **60.22** % del total de trabajadores.

Por otro lado se le aplicó una encuesta al personal de la dirección de capital humano, entre estos se encuentran: **la Directora y seis Especialistas para el 100% de un total de 7 compañeros en la dirección. Ver Anexo 8**

III Fase: Resultados obtenidos en las diferentes técnicas aplicadas.

Un primer problema detectado es que no está definido por **SERTOD** un Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH), que permita una gestión eficaz de su capital humano de cara al éxito de esta empresa, según la serie de normas cubanas NC 3000. No obstante a lo planteado anteriormente, existe un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO 9000, donde se incluye en los procesos de apoyo de este sistema un proceso de Gestión de los Recursos Humanos que abarca los subprocesos siguientes:

- Admisión y contratación.

- Formación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Perfiles de competencias.

Sin embargo, de acuerdo a las exigencias y a los avances científicos se tiene que cumplir con el decreto 281 del perfeccionamiento empresarial en su capítulo VII, un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano debe incluir además los elementos siguientes:

- Organización del trabajo.
- Organización del salario.
- Seguridad y salud en el trabajo.

Dada las características intrínsecas de estos subprocesos se analizaron en detalle las particularidades de cada uno de ellos, teniendo en cuenta tanto las exigencias del decreto 281 como de las NC de la Serie 3000 para los Sistemas Integrados de Gestión del Capital Humano.

Para facilitar el entendimiento de la magnitud de las debilidades o problemas detectados se confeccionó una tabla "Problemas Identificados. Plan de Acción". ***Ver Anexo 9.***

La tabla abarca el problema, clasificación en cuanto a (objetivo, subjetivo, interno y externo), medida, fecha de cumplimiento y el responsable.

Se detectaron un total de 60 problemas de ellos 55 internos y 53 subjetivos, por ser un sistema que depende casi en su totalidad del comportamiento del hombre. Para resolver estas dificultades se trazaron 65 medidas o acciones para comenzar con su implementación.

IV Fase: Análisis, consolidación y validación de la información.

Para realizar el análisis, consolidación y validación de la información se realizó un listado final de *fortalezas y debilidades,* **Ver Anexo 10** agrupadas respecto a las premisas de orientación estratégica y nivel de desarrollo de los procesos o módulos del SGICH por [Cartaya, 2006] y según el criterio del grupo de experto de **SERTOD**.

En el caso de las debilidades (D) se redujeron a 13 D en una tormenta de ideas empíricamente por el grupo de experto, para poder aplicar la técnica de ponderación

individualmente con el objetivo de eliminar las D redundantes y de conocer el orden de importancia de las D para saber el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido con a implementación del SGICH.

En esta técnica se utilizó la votación individual mediante hojas donde las D se listaron para que cada experto emitiera su orden de importancia desde 1 hasta 13, siendo 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la 13, la menos importante.

Una vez emitidas las valoraciones por los 7 expertos, se condensó la información en una tabla o matriz de ponderación de las debilidades **Ver Anexo 11**, donde Rj significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (Ei). Deduciendo de la Rj menor la causa más importante y de la Rj mayor la causa menos importante. En esta técnica es importante calcular la concordancia (C) según la formulación correspondiente y si se alcanza C ≥ 60% para cada Rj se acepta un buen nivel de consenso. Como puede apreciarse, con excepción de la causa 9 las restantes cumplen con C ≥ 60%.

La expresión para el Cálculo de C es como sigue:

Cc = (1 - Vn / Vt) * 100

donde,

C : concordancia expresada en porcentaje

Vn : cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt : cantidad total de expertos

Resultado de la técnica de ponderación de las D:

En la tabla resulta que "el 82 % de los directivos y el 53 % de los trabajadores manifiestan sentirse recargado de trabajo, pues en **SERTOD** no existe Plan de OTS aprobado por la alta dirección que incluya la estrategia y no está diseñado un procedimiento documentado que establezca como realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados" y “la no existencia del diseño del SGICH” como la debilidad más importante.

La no existencia de un Comité de Control Multidisciplinario que coordine y realice el autocontrol del sistema, ni el diseño de un procedimiento para el autocontrol como la debilidad menos importante.

Resulta importante destacar que los resultados alcanzados son coincidentes con los resultados obtenidos por [Cartaya, 2006].

A partir de estos resultados se decidió aplicar una herramienta en Excel que nos facilita diagnosticar el sistema y a su vez la dirección estratégica que tiene implementada la empresa. En el **Anexo 12** se muestra todas las facilidades que brinda la herramienta.

En la tabla 2.3 se muestran los resultados de cada premisa por preguntas.

PREMISAS	**PREGUNTAS**					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**TOTAL**
Orientación estratégica	100,00%	100,00%	66,67%	66,67%	66,67%	**80,00%**
Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	100,00%	66,67%	100,00%	100,00%	86,67%
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	100,00%	100,00%	100,00%			100,00%
Clima Laboral Satisfactorio	100,00%	66,67%	66,67%			77,78%
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%
						85,96%

Tabla 2.3: Resultados de la premisas.

Las premisas que presentan mayor dificultades son la **orientación estratégica y el clima laboral** debido a que no están elaboradas todas las competencias de los trabajadores, existe flexibilidad en los procesos claves para asumir cambios en el servicio que se brinda, pero no contamos con toda la infraestructura, ni equipamiento necesario para un cambio en nuestra empresa y existen brechas aún en la planificación

del trabajo en algunas áreas incidiendo en un buen desempeño laboral y resultados de la empresa.

También hay que trabajar en el fortalecimiento de la relaciones entre las diferentes áreas, se presta atención a los trabajadores pero existen dificultades en la aprobación de los presupuesto en el plan de la economía como reforzamiento alimentario, estimulación moral, medicamentos y otros.

Dentro de las otras premisas hay que señalar que se debe implantar más el liderazgo participativo.

En la tabla 2.4 y en el gráfico 2.1 se muestran los resultados de cada módulo.

MÓDULOS	PLAN	REAL	%
Competencias Laborales	45	40	9,88%
Organización del Trabajo	45	30	**7,41%**
Selección e Integración	45	45	11,11%
Capacitación y Desarrollo	45	35	**8,64%**
Estimulación material y moral	45	40	9,88%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	40	9,88%
Evaluación del Desempeño	45	45	11,11%
Comunicación Institucional	45	45	11,11%
Autocontrol	45	35	**8,64%**
TOTAL	**405**	**355**	**87,65%**

Tabla 2.4: Resultados de los módulos.

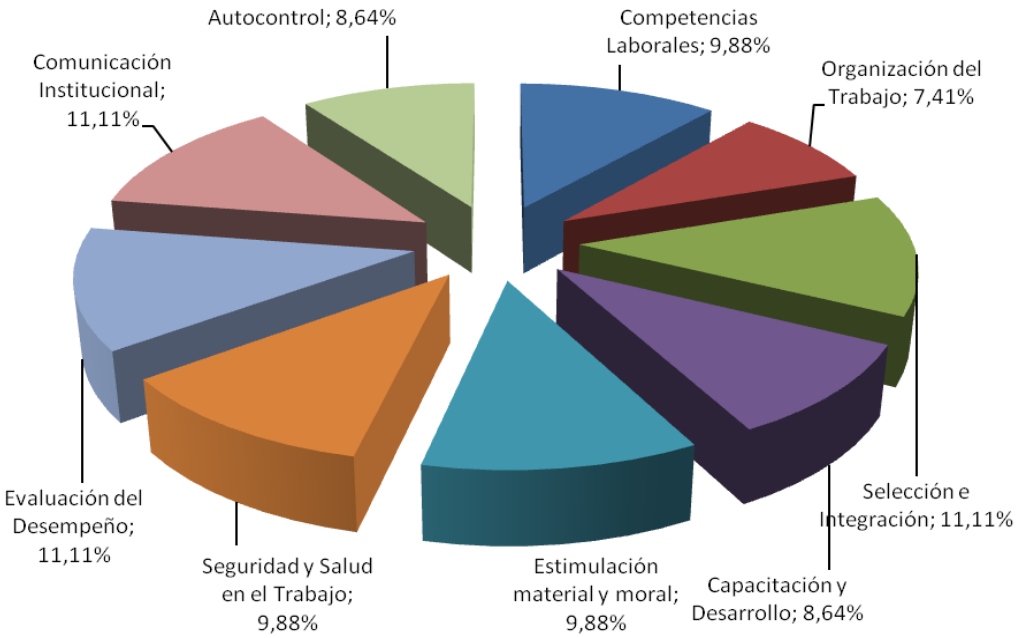


Gráfico 2.1: Resultados porcentuales por módulos.

Fuente: Elaboración propia

Los módulos que presentan mayor dificultades son el de organización del trabajo, capacitación y desarrollo y el autocontrol, detectándose los siguientes problemas:

- No se realizan todos los estudios de organización del trabajo necesario para el cumplimiento de la estrategia empresarial y aún la planificación de los recursos humanos tiene brechas en cuanto a optimización de la plantilla y utilización racional de los recursos mediante balance carga – capacidad.
- La capacitación no es la vía de excelencia para materializar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, debido a que existe falta de capacitación en puestos claves.
- No existe aún un diseño de procedimiento para realizar el autocontrol del SGICH, por lo que los autocontroles que se realizan en esta dirección son aislados según la actividad.

Los módulos que se encuentran al 100% de cumplimiento de los requisitos de esta herramienta son: Comunicación Empresarial, Evaluación del Desempeño y Selección e Integración.

En el **Anexo 13** se muestra los resultados por módulo y por preguntas representados gráficamente.

2.3 Diseño del mapa de procesos del SGICH de la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

Para la adecuada implantación del SGICH es de vital importancia el diseño del mapa de procesos del SGICH de *SERTOD* por lo que después de haber realizado la búsqueda de la literatura internacional y nacional del objeto de estudio del trabajo se tomó como referencia bibliográfica para la confección de este mapa, la tesis de maestría realizada por el MTSS sobre la Gestión Integrada de Recursos Humanos (Cartaya, 2006) y el modelo que plantea la NC 3001:2007, por tener puntos de vista técnicos y científicos que coinciden.

SERTOD atendiendo a la Visión y Misión asignada desarrolla un grupo de procesos encaminados a alcanzar la eficacia y eficiencia en la gestión integrada del capital humano satisfaciendo así sus compromisos con los clientes internos y externos, los procesos operativos y la sociedad y tomando las medidas correspondientes para garantizar un sistema de gestión y dirección empresarial.

En el **Anexo 14** se muestra el diseño del Mapa de Procesos del SGICH, donde se identificaron los siguientes procesos.

Procesos estratégicos:

- ✓ Gestión por la Dirección.
- ✓ Medición, Análisis y Mejora (Auditorías Internas y Autocontrol del SGICH, Revisión por la Dirección y Estrategia y Política del SGICH);

Procesos Claves:

- Organización del trabajo y los salarios;

- Selección e integración al empleo (Idoneidad Demostrada y Comité de Expertos);
- Evaluación del Desempeño.
- Estimulación moral y material(Reglamentos de pagos, política salarial y reglamento de estimulación moral);
- Capacitación y Desarrollo;

Procesos Apoyo:

- Aseguramiento
- Mantenimiento
- Informática.
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Comunicación.

A partir de aquí se confecciona la estructura documental del sistema, la cual tiene implícito manuales, reglamentos, procedimientos, instrucciones, registros entre otros.

Conclusiones parciales

1. El diagnóstico del SGICH permitió identificar las principales debilidades y fortalezas de la organización para elevar la eficacia, eficiencia y productividad del sistema y a su vez del sistema de gestión y dirección empresarial.
2. Se aplicaron diferentes técnicas y herramientas para el diagnóstico del SGICH con una muestra representativa de todas las áreas de la entidad, permitiendo profundizar en las causas del problema objeto de estudio.
3. Se diseñó un mapa de procesos del SGICH dando la posibilidad de identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que lo integran.
4. Como instrumento de mejora continua se deben implementar las acciones propuestas en la estrategia del SGICH.

Capítulo III

Capítulo III: Estrategia para la implantación del SGICH en SERTOD.

3.1 Estrategia para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281 en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD).

Para realizar de manera efectiva el diseño e implementación del SGICH según las normas cubanas y el decreto 281 se recomienda realizar un proceso continuo formado por las fases y actividades que componen la estrategia y se muestran en la figura 3.1. Como se puede apreciar ésta incluye cinco fases que implican, a su vez, un conjunto de seis (6) actividades con sus pasos correspondientes.

El proceso parte de la realización de un diagnóstico en función de los siguientes procesos y actividades que intervienen en el SGICH: proceso de dirección estratégico participativo, grado de involucramiento de la alta dirección en la Gestión de Capital Humano, nivel de participación de los trabajadores en la solución de problemas y toma de decisiones, comportamiento adecuado del clima laboral, nivel de competencias de los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos, competencias laborales, organización del trabajo, Selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, autocontrol, y administración del capital humano. En el capítulo II, epígrafe 2.2 se aplicaron diferentes técnicas para obtener la información sobre el estado actual de los recursos humanos.

Las normas cubanas plantean la necesidad de establecer la estrategia de capital humano, políticas y objetivos, así como identificar los procesos inherentes al sistema, aunque exige que se debe contar (obligatorio) con los siguientes procedimientos documentados (generales y específicos), los primeros en correspondencia con las exigencias de un sistema y los segundos según las demandas particulares de la gestión del capital humano establecidos en las NC 3000-3002:2007.

1. Identificación, validación y certificación de las competencias.
2. Análisis e implementación de los estudios del trabajo.
3. Selección de los trabajadores.
4. Capacitación y desarrollo de capital humano.
5. Evaluación del desempeño.
6. Estimulación Material y Moral.
7. Seguridad y Salud del trabajo.
8. Comunicación Institucional.
9. Autocontrol.
10. Administración del capital humano.
11. Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH.

Según NC 3000-3002:2007

Al aplicar las NC 3000-3002:2007, se adopta la filosofía del Sistema de Gestión de la Calidad, así que finalmente el sistema se documenta en un manual, procedimientos y registros. Además de los requisitos exigidos por éstas, en cada fase y actividad de la estrategia se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico, las que se reflejan en la documentación elaborada. Además se emplean los procedimientos obligatorios de un Sistema de Gestión de la Calidad, que establecen como se elaboran y controlan la documentación y los registros, como se determinan y tratan las acciones correctivas y preventivas y como se realiza la detección, control y seguimiento de productos y procesos no conformes.

Si la entidad objeto de aplicación cuenta o está en proceso de contar con un sistema de calidad adopta estos procedimientos como base de la normalización, si no es así debe entonces elaborarlos para poder documentar su sistema.

La implementación no es más que la aplicación participativa de los procesos una vez estandarizados, previa capacitación de los responsables y participantes que correspondan. Esta etapa no se desarrolla linealmente una vez concluida la que la antecede, sino que cada vez que se termina de documentar un proceso se procede a su aplicación, evaluación y ajuste. Es muy importante garantizar una adecuada retroalimentación de manera que puedan realizarse los ajustes necesarios en cada proceso. Ésta es sometida a la aprobación del consejo de dirección en su versión final, después de haber realizado todos los ajustes.

En la fase de seguimiento se realiza el sistema de control y evaluación de objetivos en correspondencia con los procesos de auditoría de gestión de los recursos humanos y de calidad, y en él, según un plan y unos objetivos prefijados, se realiza la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma y el decreto 281y se evalúa el comportamiento de los indicadores de eficacia y eficiencia.

Las flechas ascendentes indican que cada paso puede requerir modificaciones en el paso anterior, permitiendo así ajustes sucesivos. A su vez, la flecha a partir de la última etapa evaluación y mejora que retorna a las etapas anteriores indica como los resultados finales obtenidos pueden provocar modificaciones en cualesquiera de ellas, por lo que el proceso no es secuencial, sino activo, dinámico, abierto y holístico.

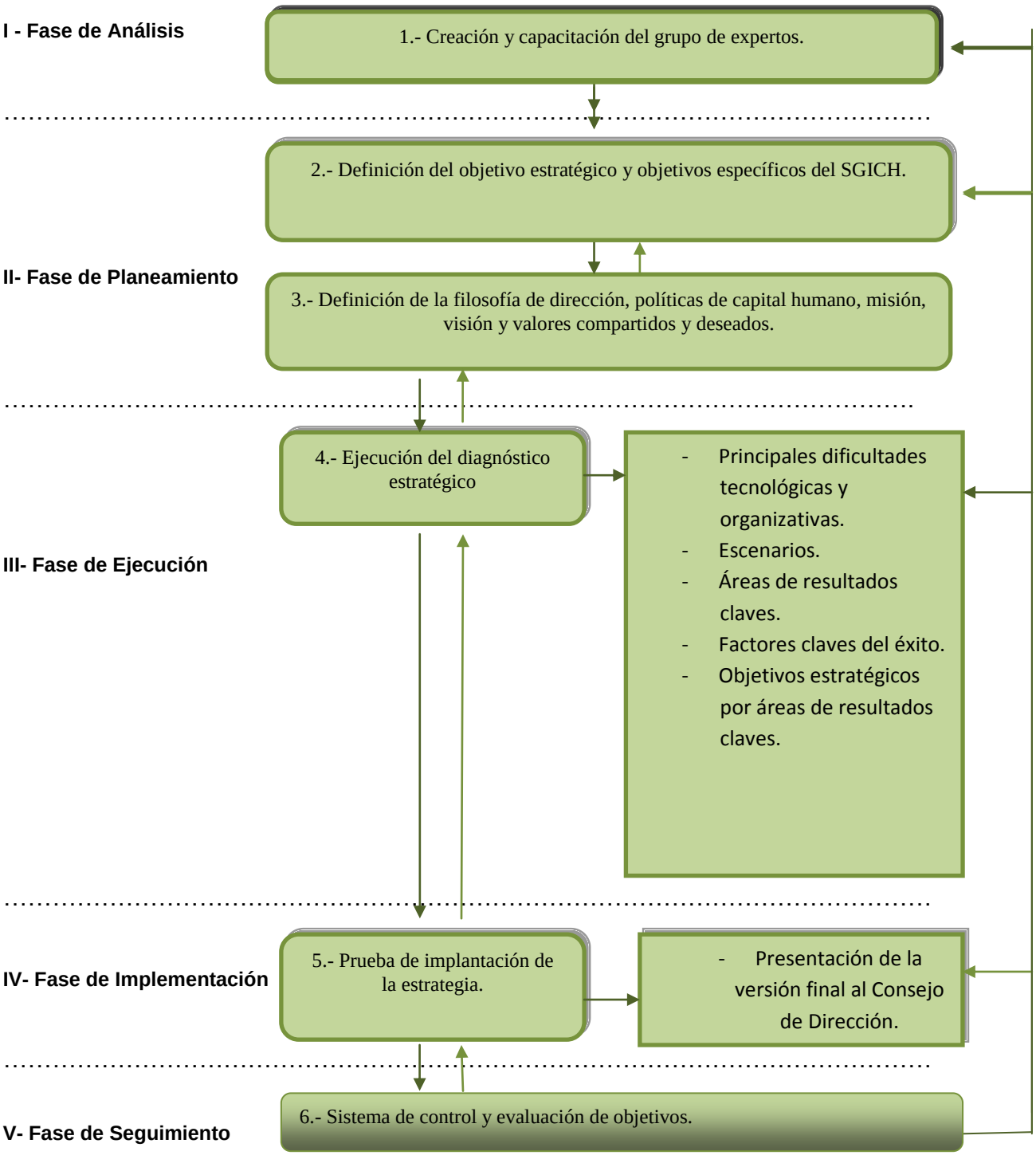


Figura 3.1 Estrategia para el diseño e implementación del SGICH.

Fuente: Elaboración propia

I- Fase de análisis.

Actividad 1: Creación y capacitación del grupo de expertos.

Se creó un Grupo Experto para el SGICH integrado por: la Directora de Capital Humano que lo preside, 4 Especialistas en Recursos Humanos, 1 Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo y la representante de la calidad de la entidad, los mismos intervendrán activamente en todas las etapas de implantación, teniendo en cuenta la opinión y el criterio de los siete miembros.

II- Fase de Planeamiento.

Actividad 2: Definición del objetivo estratégico y objetivos específicos del SGICH.

Objetivo estratégico general del SGICH

Proporcionar un Capital Humano competente para contribuir al logro de las metas organizacionales a partir de la formación continua a todos los niveles, potenciando el trabajo en equipo y perfeccionando la comunicación, contando para ello con un Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano.

Objetivos específicos de la Gestión Integrada de Capital Humano

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de capital humano con conocimientos y habilidades apropiadas.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de desarrollo y satisfacción plena del capital humano y alcance de sus objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización con los recursos disponibles.

Actividad 3: Definición de la filosofía de dirección, políticas de capital humano, misión, visión y valores compartidos y deseados.

Filosofía de Dirección

La alta dirección de SERTOD basará su gestión en un estilo participativo tanto en la toma de decisiones como en sus resultados. Fortalecerá la comunicación entre dirigentes, funcionarios y trabajadores contribuyendo a que estos se encuentren debidamente informados. Estimulará las acciones de formación y desarrollo para lograr que sus trabajadores y cuadros se desempeñen con excelencia. Ajustará un sistema de estimulación que contribuya a desarrollar una adecuada motivación. Potenciará la evaluación en base a resultados y su correspondencia con una adecuada compensación.

Garantizará una política de seguridad y salud de los trabajadores que asegure contar con el potencial humano apto para obtener los niveles de eficacia y eficiencia requeridos.

Políticas de Capital Humano

- ..Crear un clima laboral favorable, basado en el liderazgo de los cuadros y en el mantenimiento de las buenas relaciones jefe-subordinado y en el colectivo laboral.
- ..Desarrollar una adecuada comunicación que permita el aumento de los niveles de información de trabajadores.
- ..Crear un ambiente de participación y creatividad que contribuya a elevar la calidad de la gestión de todos los procesos de la empresa.
- ..Asegurar la determinación de las necesidades de personal en correspondencia con las necesidades de la organización.
- ..Captar el potencial humano que requiere la organización priorizando el proveniente de la misma.
- ..Desarrollar procesos de selección que aseguren el cumplimiento de los requisitos integrales de idoneidad.
- ..Diseñar programas de formación y desarrollo que aseguren la preparación no sólo para los requerimientos actuales, sino para los requerimientos perspectivos de la organización.
- ..Prestar especial atención a la formación y superación de los cuadros y sus reservas.
- ..Evaluar con rigor el desempeño teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan de resultados de cada trabajador y cuadro.
- ..Desarrollar una política de compensación que tenga en cuenta no sólo la remuneración, sino la estimulación en todos los órdenes.
- ..Basar los movimientos en los resultados del desempeño, utilizando todas las variantes posibles.
- ..Desarrollar un sistema de Autocontrol del SGICH que propicie la adopción de medidas correctivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

Misión:

- "Garantizar el capital humano competente que necesita la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD) para alcanzar sus objetivos estratégicos".

Visión:

- " Somos una organización que cuenta con un Capital Humano de referencia dentro del Sistema de la Defensa".

Valores Compartidos y Comportamientos:

- **Confiabilidad:**

"Somos personas cuya premisa es la honestidad y la horadez, creemos en nosotros mismos y trabajamos por lograr confianza absoluta de los demás hacia nuestro trabajo".

- **Responsabilidad:**

"Somos conscientes de nuestra obligación moral, por lo que trabajamos con esmero y dedicación, teniendo presente que nuestro deber es la atención sistemática a los trabajadores, los cuales constituyen nuestra razón de ser".

Comportamientos:

- **Consagración al trabajo, espíritu de superación y trabajo en equipo.**

"Somos personas comprometidas con los resultados de nuestro trabajo, tenemos como prioridad la elevación constante de nuestro nivel científico - técnico y teórico - metodológico, y entendemos que sólo poniendo nuestras habilidades personales en función de las capacidades grupales, lograremos cumplir de manera eficaz y eficiente nuestros objetivos y metas".

- **Enfoque de procesos.**

"Somos conscientes que nuestro trabajo forma parte de un sistema, por lo que tenemos muy presente cómo nos interrelacionamos con el resto de los procesos, qué recibimos y qué damos, para que la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa (SERTOD) pueda alcanzar sus objetivos".

- **Enfoque de país.**

"Somos cubanos, y como tal actuamos en completa correspondencia con los principios de la Revolución, asumimos sus prioridades, conscientes de la importancia de lo que hacemos para la defensa del país, hacemos nuestras las

Políticas de Ahorro y Preservación del Medio Ambiente, así como también trabajamos en consonancia a las leyes, regulaciones y normas establecidas por los Organismos de la Dirección Central del Estado".

III- Fase de ejecución.

Actividad 4: Ejecución del diagnóstico estratégico

Diagnóstico Estratégico:

DEBILIDADES	**FORTALEZAS**
Insuficiente gestión por competencias del Capital Humano	Única organización de su tipo en el centro del país.
No existe Plan de Organización del trabajo.	Alto nivel profesional de los trabajadores y un fortalecido trabajo con los cuadros.
Inconclusa la implementación del software para la gestión empresarial VERSAT	Alto sentido de pertenencia de los trabajadores de SERTOD.
No hay diseñado un SGICH	Incorporación a la empresa de nuevos profesionales de nivel medio y nivel superior.
Existen dificultades en el proceso de participación de los trabajadores en la dirección.	Se valora como positivo la superación.
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
Poca diferenciación entre escalas salariales que no estimula la promoción.	Amplio proceso inversionista para los próximos 5 años en función del desarrollo de las comunicaciones para la defensa.
Alto nivel de calificación exigido en los calificadores de cargo.	Consolidación de las relaciones con las firmas GKT.S.A y FOREGO INTERNATIONAL y otros proveedores.
Poca formación de profesionales afines al objeto social de la empresa por el Sistema Nacional de Educación.	Aparición de las normas cubanas
Bajas capacidades para la formación en las escuelas politécnicas de personal en	Oferta accesible de maestrías y formación postgraduada.

los puestos claves.	

Matriz DAFO

		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	**2**	**3**	**4**	**n**	**1**	**2**	**3**	**4**	**n**	
Fortalezas	**1**	3	3	0	0	6	0	0	3	0	3	9
	2	1	3	1	3	8	0	3	3	3	9	17
	3	2	2	0	0	4	0	0	0	0	0	4
	4	1	0	0	3	4	0	2	3	1	6	10
	5	1	2	3	3	9	0	3	3	3	9	18
	n	8	10	4	9	***31***	0	8	12	7	*27*	**58**
Debilidades	**1**	3	2	3	0	8	0	0	0	0	0	8
	2	3	3	0	0	6	0	2	0	0	2	8
	3	0	0	0	2	2	0	2	0	3	5	7
	4	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	2
	5	0	1	1	3	5	0	0	0	0	0	5
	n	6	6	5	5	***22***	0	5	0	3	*8*	**30**
Total		14	16	9	14	**53**	0	13	12	10	**35**	**88**

Como resultado del análisis efectuado se aprecia que hay que adoptar una estrategia *ofensiva* al encontrar que el máximo de los puntos está en el cuadrante I, por lo que el plan de acción debe estar encaminado a maximizar las fortalezas en función de aprovechar al máximo las oportunidades.

Principales dificultades tecnológicas y organizativas:

1. Bajo nivel de automatización en el área de RRHH de esta empresa. (Máquinas y softwares).
2. Deficiencias en la organización y normación del trabajo.
3. Deficiencias en la gestión por competencias del Capital Humano.

Escenarios:

Escenario Nacional General:

i) Discreto crecimiento de la economía del país, a pesar de las adversas circunstancias en que transcurrió su desenvolvimiento.

j) Concretización de las medidas sobre la reducción de las plantillas en organismos e entidades y la aplicación de la idoneidad demostrada

k) La realización del VI Congreso del PCC y su primera Conferencia Nacional ha traído un amplio movimiento de masas en el estudio de sus principales lineamientos políticos y económicos.

l) Continúa el desarrollo de los programas de la Revolución, haciendo frente a las medidas que pueda aplicar el imperialismo yanqui, en su afán por destruirla.

m) Se incrementa la presencia de Cuba en América Latina y el Caribe, así como en África y países de la Unión Europea, este último en algunos sectores.

n) Se incrementan los vínculos comerciales con los países de la Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América (ALBA), que potenciaron las fuentes de ingresos provenientes de la prestación de servicio, fundamentalmente los servicios médico a Venezuela, y se incrementan de manera sustancial las relaciones comerciales y financieras con otros países, entre los que se destacan China, Vietnam, Rusia, Angola, Irán, Brasil y Argelia.

o) Se eleva el control y la disciplina en el sector empresarial y en particular en el Sistema MIC, como resultado del incremento de medidas de control y del enfrentamiento al delito, la corrupción y las ilegalidades.

Escenario Técnico – Económico del Sector

a) Existencia de suficientes medios informáticos para asegurar los programas priorizados de la revolución y el proceso de informatización de la sociedad.

b) Se elevan los principales indicadores de las telecomunicaciones en el país.

c) Continúa su desarrollo la red de fibra óptica nacional y la digitalización de los servicios de telecomunicaciones.

d) Se incrementa notablemente la cifra de graduados en especialidades afines en el nivel medio y superior. En particular continúa el incremento sustancial de especialistas y técnicos en Informática, con las graduaciones de la UCI y

tecnológicos de informática, y se incrementa notablemente la graduación de técnicos en contabilidad y finanzas.

e) Se prevé una reanimación de la industria electrónica, a partir de las inversiones ejecutadas en años anteriores y las aprobadas para el próximo periodo.

p) Se logra un nivel superior de los niveles de las contrataciones de todo tipo.

Areas de Resultados Claves:

- ✓ Organización del trabajo.
- ✓ Gestión por competencias.
- ✓ Gestión de la Calidad.
- ✓ Procesos gerenciales.

Factores Claves de Éxito:

- ➢ Contar con un programa de organización del trabajo que de respuesta a las necesidades objetivas de la empresa.
- ➢ Contar con personal competente para llevar a cabo el proceso de cambio que permita lograr una mejora continua.
- ➢ Tener elaborada e implementada la base documental exigida por el SGICH.
- ➢ Participación activa de los trabajadores en el proceso de dirección.

Objetivos Estratégicos por áreas de resultados claves:

- ✓ Consolidar la organización del trabajo como herramienta fundamental para el incremento de la productividad.
- ✓ *Lograr iniciar la implantación de los Perfiles de competencia y las* competencias laborales y desarrollar y mantener en los trabajadores la validez de los criterios acerca de éstas últimas.
- ✓ Cumplir el cronograma de implementación del Sistema Integrado del Capital Humano según la NC 3000: 2007.
- ✓ Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de decisiones.

IV- Fase de Implantación.

Actividad 5: Prueba de implantación de la estrategia.

Para dar cumplimiento a esta actividad se le presenta por el grupo de expertos la versión final de la estrategia al consejo de dirección. Se realizó una valoración exhaustiva de la misma y se consideró que existe coherencia entre la estrategia, la política y los objetivos del capital humano propuestos para la empresa, lo cual está en correspondencia con las NC 3000-3002: 2007 y el Decreto 281.

V- Fase de Seguimiento.

Actividad 6: Sistema de control y evaluación de objetivos

En esta actividad se propone el sistema de control y evaluación de objetivos que se muestra a continuación:

No	Objetivo	Acciones	Plazos	Resp.	Implic.	Recursos	Sistema de control
1	Consolidar la organización del trabajo como herramienta fundamental para el incremento de la productividad.	Cursar Post-Grado de Organización del Trabajo en el IPEL.	II1 Trimestre/12	Directora RR.HH	Esp. Gestión RR.HH(Capacitación)	Humanos	Certificado de Post-Grado.
		Cumplir cronograma de estudios de organización del trabajo.	Según cronograma.	Directora RR.HH	Especialistas de RR.HH	Materiales y Humanos.	Consejillo de RR.HH
		Cumplir el plan de mejora continua para el incremento de la productividad.	Según Plan.	Directora RR.HH	Directores	Materiales y humanos	Consejo de dirección
		Seguimiento de las medidas resultantes de los estudios de	Según programa.	Directora RR.HH	Directores	Materiales y humano	Consejo de dirección

		organización del trabajo.				s	n
2	Lograr iniciar la implantación de los Perfiles de competencia y las competencias laborales y desarrollar y mantener en los trabajadores la validez de los criterios acerca de éstas últimas.	Revisión y mejoramiento de los perfiles de competencia existentes en la empresa y elaboración de los mismos en las plazas de nueva creación.	II Trimestre/12	Directora RR.HH	Esp. Gestión RR.HH	Materiales y humanos	Consejo de dirección
		Confeccionar el procedimiento de identificación y validación de las competencias laborales.	III Trimestre/12	Directora RR.HH	Esp. Gestión RR.HH	Materiales y humanos	Consejo de dirección
		Efectuar las evaluaciones del desempeño utilizando los perfiles de competencia.	Permanente	Esp. Gestión RR.HH (SGICH)	Directores	Materiales y humanos	Registro de Evaluación del desempeño
3	Cumplir el cronograma de implementación del Sistema Integrado del Capital Humano	Revisar la Documentación y diseñar el Modelo del SGICH	1 Trimestre/12	Directora de RR.HH	Esp. Gestión RR.HH (SGICH)	Materiales y humanos	Reunión del SGICH
		Elaborar y Revisar	1, II Y III	Director	Esp.	Material	Reunión

	según la NC 3000: 2007	los Procedimientos Mandatarios del SGICH.	Trimestre/12	a de RR.HH	Gestión RR.HH (SGICH)	es y humanos	del SGICH
		Implantar la nueva documentación elaborada.	IV Trimestre/12	Directora de RR.HH	Esp. Gestión RR.HH (SGICH)	Humanos	Reunión del SGICH
		Dar seguimiento al plan de medidas surgido a partir del Diagnóstico del SGICH.	Permanente	Directora de RR.HH	Especialistas de RR.HH	Humanos	Reunión de Perfeccionamiento empresarial.
4	Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de decisiones.	Solicitar al CEDE de la UCLV cursos de dirección para los cuadros de la empresa.	1er Trimestre/12	Directora de RR.HH	Esp. Gestión RR.HH (Capacitación)	Humanos	Consejillo de RR.HH
		Confeccionar un procedimiento de participación de los trabajadores en la dirección.	I Trimestre/12	Directora de RR.HH	Especialista en comunicación	Materiales y humanos	Consejo de dirección

Tabla 3.1: Sistema de Control y evaluación de objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones parciales

1. Los resultados del diagnóstico realizado en el capítulo anterior corroboran la necesidad de implantar una estrategia para el diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281 que pueda contribuir significativamente a la solución de problemas actuales y a evitar otros a mediano y largo plazo.

2. La aplicación de las Normas Cubanas para el diseño e implementación del sistema propio, requieren realizar un proceso continuo, comenzando por la realización de un diagnóstico estratégico integral de capital humano, la definición de la estrategia funcional, donde se garantiza el alineamiento de este recurso al propósito y aspiraciones de la institución, el diseño y estandarización del Sistema de Gestión Integral Capital Humano, posteriormente la implementación de estos procesos y finalmente proceder a la mejora del sistema.

3. Al validar la estrategia para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integral Capital Humano se evidencia la coherencia entre estrategia, política y objetivos del capital humano en la Empresa de Servicio de Telecomunicaciones a los Órganos de la Defensa, lo cual está en correspondencia NC 3000-3002: 2007 y el Decreto 281.

Conclusiones

Conclusiones generales

1. Las Normas Cubanas 3000-3002:07 establecen el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.
2. El diagnóstico del SGICH permitió identificar las principales debilidades y fortalezas de la organización para elevar la eficacia, eficiencia y productividad del sistema y a su vez del sistema de gestión y dirección empresarial.
3. Se aplicaron diferentes técnicas y herramientas para el diagnóstico del SGICH con una muestra representativa de todas las áreas de la entidad, permitiendo profundizar en las causas del problema objeto de estudio.
4. Se diseñó un mapa de procesos del SGICH dando la posibilidad de identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que lo integran.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Aplicar la herramienta de lista de chequeo al diagnóstico de Capital Humano mensualmente y presentar los resultados al Consejo de Dirección para que se rinda cuenta del avance de la implantación del sistema.
2. Monitorear sistemáticamente el plan de acción propuesto así como el cronograma de implantación del sistema en consejos de dirección.
3. Diseñar y validar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano a través de la práctica en la entidad.
4. Generalizar este estudio a las entidades similares, para implantar eficazmente un Sistema de Gestión y Dirección Empresarial cumpliendo con la exigencia actual del país.
5. Implementar la estrategia diseñada y posteriormente evaluar el impacto que ha tenido la implementación de la misma tanto en los procesos de la Gestión de Capital Humano como en el cumplimiento de los objetivos de la organización, con vistas a comprobar su efectividad e introducir las modificaciones que resulten necesarias.

Bibliografia

Bibliografía

1. Amaro Guzmán, R. (1987). Administración de Personal, Editorial Limusa, México.
2. Anzizu, José M. (1985). Revista Alta Dirección. No. 120. Cultura Organizativa.
3. Alomá Cires, R. (2010). Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial: "Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos. Un enfoque hacia la NC 3000".
4. Arce, E. (2000). Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. Consultado marzo 15,2009 en http://www.portaldelconocimiento.com/.
5. Barranco, F.J (1993). Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
6. Beer, M. et al (1992). Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid.
7. Borroto,J.M. (SF). Una gestión empresarial desde una mirada diferente... Consultado abril 4, 2009 en http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/193.pdf.
8. Carnota Lauzán, D. (1991). Curso de administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
9. Cartaya, [2006]. Gestión Integral de RR HH. Tesis para optar por el grado científico de master en ciencias técnicas. CUJAE.
10. Cuesta, A. [2005]. Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Ed. Academia, Ciudad de La Habana.
11. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
12. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill. Colombia.
13. Claver Cortés, E. et al (1995). Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.
14. Corrella, A (1994). Las estructura de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humanos Nº 56. Febrero. España.
15. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. (ISPJAE). Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
16. Davis, K. (1980). Desarrollo de la organización. Ediciones Deusto S.A. España.

17. Ducceschi, M. (1982). Técnicas modernas de dirección de personal. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid.
18. Dunhan, R.B. (1995). El directivo del futuro. Ediciones Deusto. España.
19. Escat Cortes, M (2005). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Consultado marzo 10, 2009, en http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm
20. Fernandez Caveda, A. (1990). La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Bilbao: AEDIPE, Deusto.
21. Fernández Rodríguez, Z. [1993]. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de Economía Española, No. 56. pp. 178-192.
22. French, W.L. (1993). Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. Editorial Limusa, México.
23. Gómez Hernández. [2009]. Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustible de VC. Diseño del mapa de del sistema para su implementación. Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales 2008. Caibarién, Villa Clara.
24. Gómez Mejías, l, Balkin, D y Cardy, R (2000). Gestión de recursos humanos. Madrid: Ed. Prentice Hall.
25. Hampton, D.R. et al (1982). Manual de desarrollo de recursos humanos. Editorial Trillas, Mexico.
26. Harper & Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. Madrid. http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar- las-funciones-de-los-puestos.htm
27. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
28. Normas cubanas (NC) 3000:2007, 3001:2007, 3002:2007. Sistema de Gestión del Capital Humano.
29. Normas cubanas (NC) 3000:2007, 3001:2007, 3002:2007. Sistema de Gestión del Capital Humano.
30. Pfeffer, J. [1998]. La ecuación humana: la dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial. Gestión 2000. Barcelona, España.

31. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto No 281[2007]. Sistema de Gestión del Capital Humano. Organización del trabajo. Gaceta oficial de la República de Cuba. Consejo de Ministro y Comité Ejecutivo.

32. Salazar D; Hernández I Y Rodríguez M [2007]. Diagnóstico de la gestión del capital humano en las empresas en perfeccionamiento. Consultado el 16 de agosto del 2008. Sitio: http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_8.pdf.

33. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.

34. Stewart, A. (1998). La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. Consultado marzo 10, 2009, en http://www.granica.com/.

35. Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. S.A. España

36. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.

37. Zayas, E. (1990). El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. ISTH. Holguín, Cuba.

Anexos

Anexo # 1:

Tabla # 1: Concepto de administración del personal referido por varios autores.

Fuente: Elaboración propia.

Autor y año	Concepto
Ortueta [1987]	Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada.
Martínez Martínez [1995]	Pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.
Ferriol Molina [1996]	Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.
S/A [1991]	Confección de los recibos de salarios, nóminas y el control de asistencia al trabajo, estando esta función encuadrada según en el tipo de organización en que ese realice, dentro de los diferentes órganos de dirección de la empresa.

Anexo # 2:

Tabla # 2: Concepto de administración de recursos humanos ofrecido por varios autores.

Fuente: Elaboración propia.

Autor y año	Concepto
Chiavenato[1987]	La planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.
Stoner [1989]	Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación. Adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización.
Ortueta [1987]	Propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden.
Páez [1991]	Diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación.
Pereda [1995]	Ayudar a definir los objetivos de recursos humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados.

Anexo # 3

Tabla # 3: Concepto de Gestión de Recursos Humanos ofrecido por varios autores.

Fuente: Elaboración propia.

Autor y año	Concepto
S/A [1996]	Conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humano mediante la aplicación de lasdiferentes técnicas para la consecución de los finesempresariales.
Lage [1998]	Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo sitúan la dirección de recursos humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.
Ferriol[1996]	Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para : ❖ Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. ❖ Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignen de la forma más eficaz posible. ❖ Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.
Pereda [1995]	Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativasa las características de la relación entre la organización y sus empleados.

Anexo # 4:

Tabla # 4: Resumen de los modelos de Gestión de Recursos Humanos.

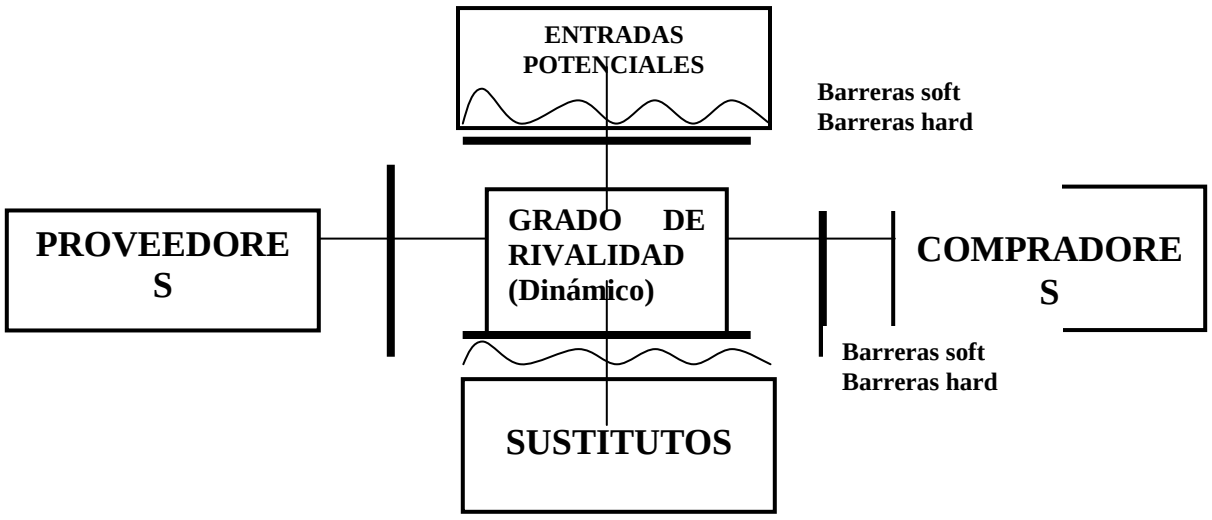
Fuente: Elaboración propia

Autor	Aspectos o subsistemas considerados en los modelos
Chiavenato [1987	❖ Subsistema de oferta de recursos humanos. ❖ Subsistema de aplicación de recursos humanos. ❖ Subsistema de mantenimiento de recursos humanos. ❖ Subsistema de desarrollo de recursos humanos. ❖ Subsistema de control de recursos humanos.
Corporación Andina de Fomento (CAF). Páez 1991.	❖ Subsistema de puestos y cargos. ❖ Subsistema de entrenamiento y desarrollo. ❖ Subsistema de retribución y conocimiento. ❖ Subsistema de evaluación. ❖ Subsistema de participación.
Werther & Davis [1992]	❖ Fundamentos y desafíos. ❖ Planeación y selección. ❖ Desarrollo y evaluación. ❖ Compensaciones. ❖ Servicio al personal ❖ Relaciones con el sindicato.
Harvard Bossiness School Beer et al [1992]	**Factores de situación** ❖ Características de la fuerza laboral. ❖ Estrategia empresarial. ❖ Filosofía de dirección. ❖ Mercado de trabajo. ❖ Tecnología. ❖ Leyes y valores de la sociedad. **Grupos de interés.** **Políticas de recursos humanos** ❖ Influencia de los recursos humanos. ❖ Flujo de recursos humanos. ❖ Sistemas de trabajo. ❖ Sistemas de recompensa. **Evaluación de los resultados** ❖ Compromiso, competencia y costos eficaces. ❖ Auditoria de recursos humanos como mecanismo de control, evaluación del sistema y retroalimentación.
Harper& Lynch [1992]	❖ Inventario de personal. ❖ Evaluación del potencial humano. ❖ Análisis y descripción de puestos de trabajo. ❖ Valoración de los puestos. ❖ Planes de carrera y sucesión.

	❖ Planes de comunicación y formación. ❖ Selección de personal. ❖ Clima y motivación. ❖ Evaluación del desempeño. ❖ Sistema de retribución e incentivos. ❖ Previsión de necesidades. ❖ Optimización de los recursos humanos.
Bustillo Carlos [1994]	❖ Reclutamiento y selección. ❖ Perfiles de competencia (profesiogramas). ❖ Inventario y descripción de puestos. ❖ Sistema de objetivos. ❖ Evaluación del personal. ❖ Formación. ❖ Promoción. ❖ Remuneración.
CIDEC. Donastía San Sebastián [1994]	❖ Planificación. ❖ Organización. ❖ Selección. ❖ Formación. ❖ Evaluación. ❖ Retribución. ❖ Relaciones laborales. ❖ Información. ❖ Control y desarrollo.
Robbins [1995]	❖ Planeación de los recursos humanos. ❖ Reclutamiento. ❖ Selección. ❖ Orientación. ❖ Capacitación. ❖ Evaluación del desempeño. ❖ Desarrollo de carreras. ❖ Relaciones laborales.
Abaceta. López y Mata [1996]	❖ Planeación. ❖ Reclutamiento y selección del personal. ❖ Capacitación y desarrollo. ❖ Estímulos. ❖ Evaluación.

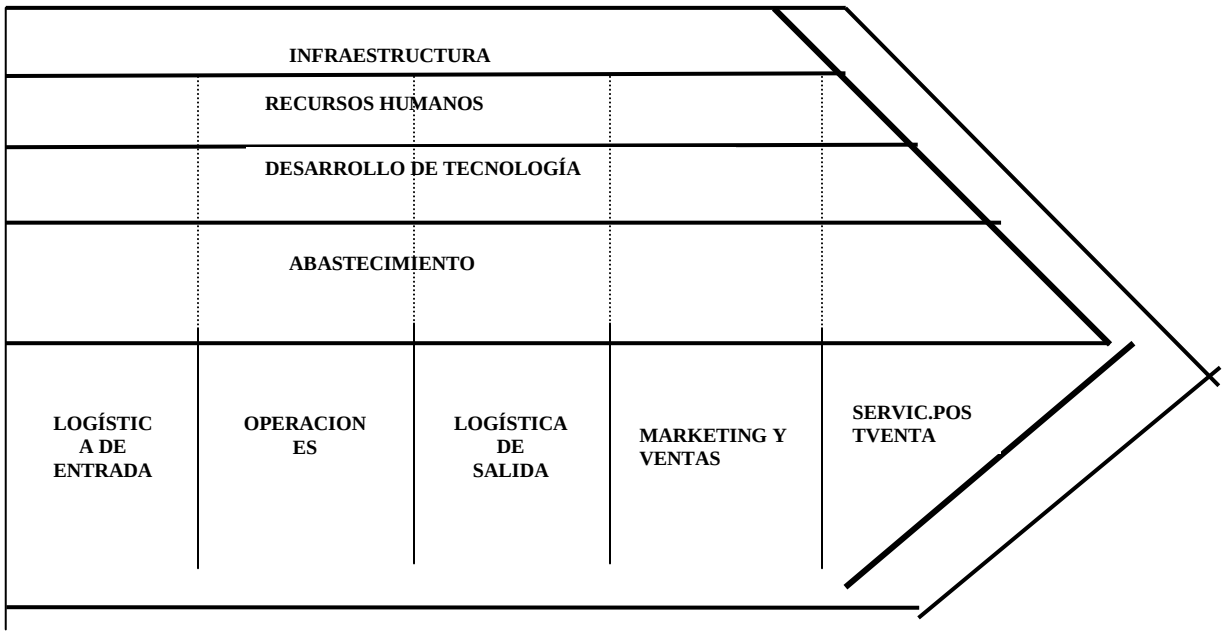
Ferriol [1996]	❖ Sistema de planificación. ❖ Sistema de organización. ❖ Sistema de selección. ❖ Sistema de formación. ❖ Sistema de evaluación de resultados. ❖ Sistema de estimulación. ❖ Sistema de desarrollo (promoción). ❖ Sistema de administración y relaciones laborales. ❖ Sistema de condiciones de trabajo. ❖ Sistema de formación y control.
MES [1996]	❖ Planeación de necesidades. ❖ Reclutamiento, selección y preparación inicial. ❖ Formación y desarrollo. ❖ Organización y condiciones de trabajo. ❖ Evaluación del desempeño. ❖ Atención, retribución y reconocimiento. ❖ Control y evaluación del sistema.
Lage [1998]	❖ Planificación de los recursos humanos. ❖ Organización. ❖ Reclutamiento, selección y orientación inicial. ❖ Formación y desarrollo. ❖ Condiciones de trabajo. ❖ Evaluación del desempeño. ❖ Estimulación. ❖ Transferencia. ❖ Control, auditoría y evaluación del sistema.
Casañas [2001]	❖ Estrategia de recursos humanos. ❖ Relaciones con la comunidad. ❖ Cultura empresarial. ❖ Auditoría y control de los recursos humanos. ❖ Seguridad y salud. ❖ Compensación y estimulación. ❖ Formación, desarrollo y evaluación del desempeño. ❖ Empleo de recursos humanos. ❖ Estilo y liderazgo. ❖ Diseño organizacional. ❖ Estrategia general para la organización.
Cartaya P Cuesta NC 3000 -2007	❖ Competencias laborales. ❖ Organización del trabajo. ❖ Selección e integración. ❖ Capacitación y desarrollo. ❖ Estimulación moral y material. ❖ Seguridad y salud del trabajo. ❖ Evaluación del desempeño. ❖ Comunicación institucional. ❖ Autocontrol.

Anexo # 5: BARRERAS DE INGRESO-SALIDA (BARRERAS HARD-SOFT)



Anexo # 6: Cadena del Valor

Fuente: Cadena de valor (Michael Porter) Strategic Management



Anexo 7: Encuesta para la valoración de la Gestión del Capital Humano

Encuesta aplicada al personal directivo.

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de recursos humanos en la organización y ser así más útil a usted mismo. Agradecemos de antemano su colaboración y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO ¡MUCHAS GRACIAS!

A. Motivaciones.

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Le gustaría trasladarse de centro de trabajo?

Si _____ Me da igual _____ No _____

3. ¿Me gustaría superarme y desarrollarme en la labor que realizo?

Si _____ Me da igual _____ No _____

B. Competencias laborales.

1. ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?

Si _____ A veces _____ No _____

3. ¿Conoce las funciones que usted tiene que realizar?

Si _____ A veces _____ No _____

4. ¿Ocurren problemas en la organización y luego no se pueden depurar responsabilidades?

Si _____ A veces _____ No _____

C. Selección del personal.

1. ¿Existe un proceso de selección para entrar a la organización?

Si _____ No _____

D. Organización del trabajo

1. ¿Se siente recargado de trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Cómo considera la distribución de la jornada de trabajo (horario de trabajo y descanso)?

Adecuada _____ No opino _____ Inadecuada _____

3. ¿Los instrumentos de trabajo (herramientas, etc.) que utilizan tienen calidad?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

4. Considera usted que la cantidad de medios con que cuenta para realizar su trabajo es...

La necesaria para el desarrollo del mismo _____ Menos de lo que necesita _____ Más de lo que necesita _____

E. Seguridad y Salud del trabajo

1. ¿Cómo son las condiciones de trabajo en su área?

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

F. Disciplina y Relaciones Laborales.

1. Las relaciones entre los miembros de su brigada, grupo o equipo de trabajo, las considera...

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

2. ¿Su jefe inmediato superior atiende a los trabajadores cuando tienen alguna dificultad?

Siempre_____ Algunas veces _____ Nunca _____

3. ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo?

Si _____ No _____

4. ¿Cuánta confianza tiene en sus empleados?

Bastante _____ Poca _____ Ninguna _____

5. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica las ideas de sus subordinados?

Raras veces_____ A veces_____ Frecuentemente_____

G. Capacitación y Desarrollo.

1. ¿En mi trabajo tengo la oportunidad de superarme y promover?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Existe un plan de superación para los trabajadores?

Si_____ No se_____ No _____

3. ¿Los cursos que usted ha recibido satisfacen sus necesidades:

Si _____ A veces _____ No _____

4. ¿La promoción se realiza según los resultados del trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

H. Evaluación del Desempeño.

1. ¿Se evalúa su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Se discute con usted su evaluación?

Si _____ A veces _____ No _____

3. ¿Los resultados de la evaluación solo se utilizan para pagar el estímulo por idoneidad?

Si _____ A veces _____ No _____

4. ¿Discute con sus subordinados la evaluación del desempeño?

Si _____ A veces _____ No _____

I. Estimulación Moral y Material.

1. ¿Recibe algún reconocimiento moral por el resultado de su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

3. Los salarios en mi centro, comparándolos con otros son:

Más bajos _____ Parecidos_____ Más altos_____

Encuesta aplicada a las restantes categorías ocupacionales.

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de recursos humanos en la organización y ser así más útil a usted mismo. Agradecemos de antemano su colaboración y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO ¡MUCHAS GRACIAS!

Encuesta aplicada a los trabajadores.

A. Motivaciones.

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Le gustaría trasladarse de centro de trabajo?

Si _____ Me da igual _____ No _____

3. ¿Me gustaría superarme y desarrollarme en la labor que realizo?

Si _____ Me da igual _____ No _____

B. Competencias laborales.

1. ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?

Si _____ A veces _____ No _____

3. ¿Conoce las funciones que usted tiene que realizar?

Si _____ A veces _____ No _____

4. ¿Ocurren problemas en la organización y luego no se pueden depurar responsabilidades?

Si _____ A veces _____ No _____

C. Selección del personal.

6. ¿Existe un proceso de selección para entrar a la organización?

Si _____ No _____

D. Organización del trabajo

1. ¿Se siente recargado de trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Cómo considera la distribución de la jornada de trabajo (horario de trabajo y descanso)?

Adecuada _____ No opino _____ Inadecuada _____

3. ¿Los instrumentos de trabajo (herramientas, etc.) que utilizan tienen calidad?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

4. Considera usted que la cantidad de medios con que cuenta para realizar su trabajo es…

La necesaria para el desarrollo del mismo ____ Menos de lo que Ud. Necesita _____ Más de lo que usted necesita _____

E. Seguridad y salud del trabajo

1. ¿Cómo son las condiciones de trabajo en su área?

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

F. Disciplina y Relaciones Laborales.

1. Las relaciones entre los miembros de su brigada, grupo o equipo de trabajo, las considera...

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

2. ¿Su jefe inmediato superior atiende a los trabajadores cuando tienen alguna dificultad?

Siempre_____ Algunas veces _____ Nunca _____

3. ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo?

Si _____ No _____

¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?

Bastante _____ Poca _____ Ninguna _____

4. ¿Con qué frecuencia se miden y se ponen en práctica sus ideas?

Raras veces_____ A veces_____ Frecuentemente_____

G. Capacitación y Desarrollo.

1. ¿En mi trabajo tengo la oportunidad de superarme y promover?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Existe un plan de superación para los trabajadores?

Si_____ No se_____ No _____

3. ¿Los cursos que usted ha recibido satisfacen sus necesidades?

Si _____ A veces _____ No _____

4. ¿La promoción se realiza según los resultados del trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

H. Evaluación del Desempeño.

1. ¿Se evalúa su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Se discute con usted su evaluación?

Si _____ A veces _____ No _____

3. ¿Los resultados de la evaluación solo se utilizan para pagar el estímulo por idoneidad?

Si _____ A veces _____ No _____

I. Estimulación Moral y Material.

1. ¿Recibe algún reconocimiento moral por el resultado de su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

3. Los salarios en mi centro, comparándolos con otros son:

Más bajos _____ Parecidos_____ Más altos_____

Anexo 8: Encuesta al Personal de área de RH

Entidad:_____ Área:_____

Puesto o Cargo:_____Formación:_____Sexo:___ Edad:____

Nivel de Escolaridad: ____Medio, ___ Medio Superior, ___ Técnico Medio, ____Superior. Experiencia en el puesto y/o actividad:_____años Fecha:_____

Estimados compañeros:

Estamos realizando un trabajo investigativo para conocer cuales son los recursos y capacidades, así como los valores imperantes que favorecen u obstaculizan la modificación de la actual gestión del recurso humano, para que su organización pueda contar con un sistema en correspondencia con las normas NC 3000-3002. Su opinión nos ayudará a realizar un mejor trabajo y le garantizamos absoluta confidencialidad sobre la información que Ud. nos brinde.

Gracias.

1. Otorgue una puntuación entre 0 y 3 a las siguientes afirmaciones, según considere se expresan en su organización, siendo 0 nulo, 1 mínimo, 2 medio y 3 óptimo.

	0	**1**	**2**	**3**
Como evalúa el grado de participación y conocimiento que tienen en su área sobre la estrategia corporativa o global				
La estrategia de recursos humanos existe de manera explicita de manera que permite gestionar y garantizar el recurso humano demandado en el presente y futuro.				
Las políticas de recursos humanos se establecen y aplican para definir como debe tratarse este recurso.				

Se conoce la capacidad de atractivo que posee la empresa para los empleados actuales y futuros, y se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene sus personas.				
El director de RH ejerce un liderazgo efectivo que le permitirá conducir este proceso de cambio				
Las estructuras existentes en su área favorecen la incorporación o modificación de funciones, tareas y responsabilidades que lo afectan				
La resistencia al cambio en su área es				
La formación, conocimientos y habilidades actuales que ud. posee para enfrentar este proceso de cambio son suficientes				

2. Seleccione la opción que mejor se ajuste a su organización:

- En general, las decisiones relacionadas con las áreas claves de recursos humanos son consideradas:

___Sólo por el directivo de RH, ____Por el directivo de RH y el Director general, ___por el Director General, ____por miembros del Consejo de Dirección

- Evalúe como ocurre en cada uno de los siguientes procesos:

En el desarrollo profesional,

___Sólo por el directivo de RH, ____Por el directivo de RH y el Director general, ___por el Director General, ____por miembros del Consejo de Dirección

Para la estimulación y atención al hombre,

___Sólo por el directivo de RH, ____Por el directivo de RH y el Director general, ___por el Director General, ____por miembros del Consejo de Dirección

Para las promociones y demociones,

___Sólo por el directivo de RH, ____Por el directivo de RH y el Director general, ___por el Director General, ____por miembros del Consejo de Dirección

Para la comunicación empresarial,

___Sólo por el directivo de RH, ____Por el directivo de RH y el Director general, ___por el Director General, ____por miembros del Consejo de Dirección

Respecto al proceso de idoneidad,

___Sólo por el directivo de RH, ____Por el directivo de RH y el Director general, ___por el Director General, ____por miembros del Consejo de Dirección

En la evaluación del desempeño y,

___Sólo por el directivo de RH, ____Por el directivo de RH y el Director general, ___por el Director General, ____por miembros del Consejo de Dirección

Para la satisfacción de los trabajadores

___Sólo por el directivo de RH, ____Por el directivo de RH y el Director general, ___por el Director General, ____por miembros del Consejo de Dirección

3. Enumere las 3 fortalezas más importantes de su área.

1) _____
2) _____
3) _____

Proponga vías para potenciarlas?._____

_____

4. Enumere las 3 debilidades más importantes de su área.

1) _____
2) _____
3) _____

Proponga vías para eliminarlas?._____

5. Liste las capacitaciones más importantes que ha recibido usted en los últimos tres años. Liste de la más reciente a la más antigua.

1) _____
2) _____
3) _____

6. Posee una computadora personal para hacer su trabajo?. Si___ No___. En el caso de que sea compartida especifique cuantas personas la emplean___ y cuantas horas promedio diarias usted emplea para hacer su trabajo____.

7. Cuenta con herramientas automatizadas y bases de datos para estructurar y gestionar la información pasada, actual y futura sobre sus recursos humanos?. Si__ No__ Explique_____

_____

8. Seleccione en que grado el trabajo que realiza en el área de RH se acerca más a la opción de la derecha o la izquierda, marcando en la casilla que corresponda con una X.

A	Máximo de A Mínimo de B	Tendencia hacia A	Medio entre ambas opciones	Tendencia hacia B	Máximo de B Mínimo de A	B
Orientado a las personas que son sus clientes internos						Orientado a las tareas y la eficiencia
Estático,						Dinámico,

rígido						creativo
Es un proceso complejo						Es sólo una función o tarea
Importante y Necesario						Urgente y rutinario
Operativo						Estratégico
Se les reconoce en la organización y entorno						No se les reconoce

9. En el último año se han desarrollado movimientos de un lugar a otro. ¿Qué causas considera usted que han incidido? Marque con una X las 3 causas fundamentales:

__problemas de vivienda.

__inconveniencia con el horario de trabajo.

__trabajar fuera de su especialidad.

__inconformidad con el salario.

__falta de estímulo.

__inconformidad con los métodos de dirección.

__deficiente organización del trabajo.

__carencia de círculo infantil o seminternado.

__sanción laboral.

__lejanía del centro de trabajo.

__otros_____

Si hubiera conocido con anticipación la causa de la posible fluctuación, que hubiera hecho?_____

10. Sobre el área de RH elija las opciones que se correspondan con su organización.

__ el director de esta área funcional ejerce el liderazgo y se le reconoce como promotor de la innovación en aras de garantizar satisfacción y compromiso de sus trabajadores.

__la autoridad se establece sobre la base de la amplia y efectiva participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

__hay exceso de controles.

__hay centralización en las estructuras y son poco ágiles, pero eficientes.

__hay conocimientos, experiencias y tecnologías para hacer el trabajo actual, pero no el futuro.

__ hay una gran capacidad de trabajo y aprendizaje en el área, el que sabe enseña a los demás.

11. Cree necesario el cambio al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002?. Si___ No___ No se ___

Cual es a su parecer su principal barrera a vencer para asumir este nuevo sistema de gestión?. Descríbala

_____

Que le gustaría cambiar en su puesto? _____

Que le gustaría cambiar en su área? _____

Y en su organización?_____

12. Escriba una V ó F según el aspecto evaluado de su comunicación personal sea verdadero o falso.

___ Prefiero escuchar cuando alguien está hablando a ser yo el que tenga que hablar.

___ Escucho aunque no me caiga bien la persona que está hablando.

___ No dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando me hablan, puedo hacer más de una cosa a la vez

___ Miro a la persona con la que estoy hablando.

___ Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor.

___ Me gusta la comunicación formal ya que deja evidencia ante cualquier discrepancia.

___ Demuestro que estoy de acuerdo acerca de lo que dicen. Animo a la persona que está hablando.

___ No emito juicios sobre lo que otra persona me está diciendo, prefiero no contradecir

___ Trato de comprender lo que me dicen.

___ Trato de escudriñar por qué lo dicen.

___ Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir.

___ Trato de hacer un resumen para mi de lo que me dijeron, pero no pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar.

___ A veces juzgo prematuramente las ideas basado en mis conocimientos y experiencias.

___ Sé cuanto influye la forma de hablar, voz, vocabulario, gestos y apariencia en la comunicación por eso trato de ser asequible y adecuado en cada caso.

Anexo 9: Problemas Identificados. Plan de Acción. Sistema de Gestión del Capital Humano

No	Problemas	O/ S	I/E	Medidas	F C	Resp.
Organización del Trabajo						
1	No se realizan en todas las áreas de resultado clave de la empresa diagnósticos y estudios de organización del trabajo.	S	I	1. Diseñar un procedimiento para el estudio de organización del trabajo. 2. Realizar un programa de organización del Trabajo.	IV Trim./09 Junio/09	Directora de RR.HH
2	No existe un procedimiento documentado que establezca como realizar los análisis de los resultados de los estudios, así como la forma de implementar estos resultados	S	I			
3	Los estudios de organización del trabajo no son tareas permanentes en los planes de trabajo de la empresa.	S	I	1. Incluir en el Programa de actividades principales de la empresa el Programa de OTS. 2. Aprobar anualmente el Programa de OTS en el Consejo de Dirección.	IV Trim./09 Enero/10	Directora de RR.HH
4	Los trabajadores no participan activamente en el diseño de medidas de los estudios de organización del trabajo, además cuando en ocasiones se realizan estudios no conocen el objetivo del mismo.	S	I	Cumplir con lo establecido en el programa y procedimiento elaborado	IV Trim./09	Directora de RR.HH
5	No existe equipo de trabajo y un responsable de realizar estudios de la organización del trabajo.	S	I	Crear un equipo de trabajo para estudios OTS.		
6	El 82 % de los directivos y el 53 % de los trabajadores manifiestan sentirse recargado de trabajo.	S	I	1. Realizar estudios de organización del trabajo.	IV Trim./09	Directora de RR.HH

				2. Cumplir con el Programa de estudios de OTS 2008.		
8	No existe un Plan de Organización del trabajo aprobado por la alta dirección que incluya una estrategia de organización del trabajo teniendo en cuenta los puestos claves de la empresa.	S	I	Realizar un programa de organización del Trabajo y los salarios.	Junio/09	Directora de RR.HH
9	No existen los recursos materiales necesarios para los estudios de organización del trabajo.	O	I	Comprar los recursos necesarios para la ejecución de determinados estudios OTS	III Trim./09	Directora de RR.HH
10	No se cumple el régimen de trabajo y descanso establecido: existen pérdidas de tiempo en los horarios de almuerzo por parte de los trabajadores.	S	I	1. Reelaborar horario de almuerzo y comida por áreas de trabajo. 2. Cumplir con los horarios establecidos para el servicio de comedor	II Trim./09	Directora de RR.HH Director UEB Servicios
11	Desaprovechamiento de la jornada laboral en el segundo turno de trabajo en el área de Operaciones de Combustibles	S	I	Realizar un estudio de organización del trabajo de inmediato en esta área.	I Trim./09	Directora de RR.HH
Selección e integración al empleo						
12	Las técnicas de selección que se utilizan se limitan a: la entrevista inicial, pruebas psicometricas y no se aplican pruebas de conocimientos.	S	I	Confeccionar pruebas de conocimientos teniendo en cuenta las competencias y habilidades que tiene que desempeñar el individuo en el puesto de trabajo	IV Trim./09	Directora de RR.HH
13	No existe en el proceso de Gestión de Recursos Humanos indicadores que permita evaluar la eficacia del subproceso de selección e integración al empleo.	S	I	Identificar indicadores medibles y alcanzables que permitan evaluar el	IV Trim./09	Directora de RR.HH

				subproceso		
14	En el procedimiento de selección no se refleja la trazabilidad y evidencia de la utilización de información acerca del resultado de las evaluaciones del desempeño y los resultados de los programas de formación. Para seleccionar la fuente interna de la empresa.	S	I	Realizar modificaciones al Procedimiento de admisión y contratación	III Trim./09	Directora de RR.HH
15	No se lleva adecuadamente un registro donde se controlan los aspirantes (tanto internos como externos a la organización) interesados en ingresar a la empresa para ocupar determinado cargo.	S	I	Confeccionar un registro donde se controlen los aspirantes internos y externos interesados a ingresar a la empresa en determinado puesto	III Trim./09	Directora de RR.HH
16	El programa de acogida no recoge todos los elementos y requisitos que exige la NC 3001.	S	I	1. Realizar modificaciones a los elementos que compone el Programa de acogida según la NC 3001:2007. 2. Cumplir con lo establecido en el Programa de acogida de la empresa.	III Trim./09	Directora de RR.HH
17	No existe un procedimiento para la incorporación de nuevos cargos en la empresa.	S	I	Confeccionar un procedimiento para la incorporación de nuevos cargos en la empresa.	III Trim./09	Directora de RR.HH

18	Los contratos de trabajo concertados para enviar personal a cursos de capacitación no incluyen una cláusula que establece la obligación del cursita graduado de permanecer laborando en la empresa en el periodo conveniado.	S	I	1. Contactar con la Dirección de RR.HH de la ECC CMG para tomar experiencia acerca de este tema. 2. Realizar modificaciones al contrato de de trabajo para incluir esta cláusula. 3. Conveniar con la administración y el sindicato el tiempo a permanecer en la entidad el trabajador una vez graduado.	III Trim./09	Directora de RR.HH
19	No existe un reglamento de comité de experto	S	I	Confeccionar un reglamento del comité de experto.		
20	No se divulga la composición del Comité de Experto			Divulgar en todas las áreas la composición del comité de experto		
21	No existe un reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada que incluya los requisitos generales y particulares de idoneidad y las técnicas para evaluar a los trabajadores los requisitos de idoneidad	S	I	Confeccionar un reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada	III Trim./09	Directora de RR.HH
22	En ocasiones no se conoce en la empresa al nuevo trabajador que se incorpora a laborar en determinada área.	S	I	Cumplir con lo establecido en el Programa de acogida de la empresa.	III Trim./09	Directora de RR.HH
23	Los calificadores de cargo que se aplican en el taller exigen un nivel alto de escolaridad; entonces los jóvenes que entran tienen el nivel requerido pero tienen otras aspiraciones y se mueven rápido	S	I	Establecer en el convenio colectivo de trabajo la obligatoriedad de permanencia de un tiempo determinado	III Trim./09	Directora de RR.HH

	de esta área. Provocando que en taller la plantilla no este cubierta.					
Capacitación, Formación y Desarrollo						
24	No existen evidencias que se discutan con todos los trabajadores las necesidades de capacitación (DNC).	S	I	Realizar modificaciones a la Instrucción de DNC incorporándole un registro.	III Trim./09	Directora de RR.HH
25	Existen DNC que no se elaboran correctamente, obviando pasos y herramientas a utilizar (DNC del año anterior y brechas de cada competencia que debe tener en su desempeño).	S	I	Elaborar las DNC correctamente, teniendo en cuenta las DNC del año anterior y brechas de cada competencia según el perfil del puesto.	II trim/10	Directores
26	Se deben perfeccionar los indicadores para evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación.	S	I	Confeccionar indicadores específicos por cada acción de capacitación.	III Trim./09	Directora de RR.HH
27	La empresa tiene que aspirar que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el MTSS.	S	I	Cumplir con los requisitos establecidos.	II Trim./10	Directora de RR.HH
28	Falta de capacitación de los trabajadores del Taller, no se ofertan cursos de superación en las diferentes aristas de la mecánica, electricidad y otras, entrando a la empresa nueva tecnología de transportación.	S	I	Buscar ofertas de capacitación para cubrir estas necesidades de capacitación.	IV Trim./09	Directora de RR.HH
29	Insatisfacción de los trabajadores con los cursos de capacitación recibidos, el 31 % así lo manifiesta. Sin embargo, no ocurre un tanto similar con los directivos, de los cuales un 90 % plantea sentirse satisfechos con los cursos recibidos.	S	I	1. Elaborar adecuadamente las DNC. 2. Cumplir al 95 % con el plan de capacitación del año. 3. Incorporarle un	I Trim./10	Directora de RR.HH

				registro donde el trabajador tenga que firmar su DNC del año. 4. Entregar las DNC a la capacitadota y enseñar la evidencia de la dilución de la misma		
30	No existe capacitación informática, pues provoca roturas de equipos y desaprovechamiento de la jornada laboral.	S	I	1. Realizar un levantamiento por área de las necesidades reales de computación. 2. Capacitar a todo en personal que esté incluido en el anterior levantamiento.	IV Trim./09 I Trim./10	Directores Directora de RR.HH
Organización del salario						
31	No es correcto el efecto de la aplicación de los calificadores de ocupaciones o cargos, pues limitan el funcionamiento y desarrollo de la empresa, ejemplo subieron los salarios de menor calificación y los de mayor calificación, quedando los intermedios sin subir el salario y en algunos casos se mantuvieron.	S	E			Directora de RR.HH
32	En ocasiones no existe calificadores que se correspondan correctamente con la actividad de un determinado puesto, viéndose afectado el trabajador al aplicarle un calificador que no esta en correspondencia realmente con las funciones que desempeña, además de afectarse salarialmente.	S	I/E	Aplicar el procedimiento para la incorporación de nuevos cargos en la empresa.	IV Trim./09	Directora de RR.HH
33	Hay que revisar algunos salarios de los directivos que no se corresponden con el nivel de actividad y responsabilidad que desempeñan y esto obstaculiza	S	I	Realizar estudios de organización del trabajo y los salarios.	IV Trim./09	Directora de RR.HH

	una adecuada promoción.					
34	Los indicadores formadores que se aplican en el sistema de pago por resultados generales de eficiencia no propician en determinadas áreas (UEB Servicio y otras) la motivación y él estimulo al trabajo, ni la elevación de la productividad del trabajo, por que realmente no se miden por sus resultados concretos de su actividad y razón de ser.	S	E/I	1. Aplicar lo establecido en la Resolución 9/2008. 2. Adecuar los sistemas de pagos a los indicadores específicos de cada área.	IV Trim./09	Directora de RR.HH
35	No existe un reglamento de pago por alto desempeño.	S	I	Elaborar un procedimiento de pago por alto desempeño.		Directora de RR.HH
36	No existe un procedimiento donde se incluyan todos los pagos adicionales legalmente aprobados.			Elaborar un procedimiento donde se incluyan todos los pagos adicionales legalmente aprobados.		Directora de RR.HH
37	Actualmente se están produciendo interrupciones reglamentadas en la transportación de combustibles que no estaban previstos, ocasionando gasto para la empresa y afectaciones salariales para el trabajador porque no se las están pagando; afectando directamente la productividad del trabajo de la empresa.	S	E			Directora de RR.HH
38	En todas la empresas del sistema cupet no se aplican el CIES y en las empresas que lo tienen aprobado no se le aplica a todas las actividades	S	E	1. Elabora un Reglamento para la estimulación moral. 2. Cumplir con lo establecido en el presente reglamento	III Trim./09	Directora de RR.HH Directores
Seguridad y Salud del trabajo						
39	No existen adecuadas condiciones de seguridad en los puestos de trabajo de operaciones, pues hay	O	I	Realizar estudio ergonómico(ilumina ción) en el área de	15/06/09	Director Técnico

	falta de iluminación en la línea de ferrocarril para operar el combustible de los carros tanques.			operaciones	30/06/09	
40	Existe problema en la red contra incendios de la empresa, pues la motobomba está en muy mal estado técnico.	O	I	Reparar las motobombas contra incendios.	30/08/09	Director UEB Transporte
41	En el área de taller no existen los recursos necesarios para la seguridad del trabajo.	O	I	Adquirir las herramientas y medios tecnológicos para el Taller.	IV Trim./09	Director UEB Compra
42	En la actividad de transportación cuando dan los medios de seguridad no dan la talla adecuada para el uso correcto de estos medios.	O	I	Asignar el medio de seguridad con la talla adecuada a cada trabajador	IV Trim./09	Director Técnico
43	No está actualizado el sistema de SST en la empresa según la NC 18 001/2005	S	I	Actualizar la documentación del SGSST según los requisitos establecidos en la NC-18001/2005. Requisitos y la NC-18002. Directrices.	IV Trim./09	Director Técnico
44	Falta el manual y la política del Sistema SST según la NC 18 001/2005	S	I	Confeccionar el Manual del diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Árbol de la Documentación y Matriz de requisitos) de conformidad con el del Sistema de Gestión de Calidad incluyéndole el Proceso de GLP.	III Trim./09	Director Técnico
45	No existe licencia sanitaria en la empresa	O	I	Solicitar la Licencia Sanitaria Salud Provincial (Contratar curso de certificación al personal	II Trim./09	Director Técnico

				involucrado con EC Eléctricas).		
Evaluación de Desempeño						
46	No existe actualmente un reglamento de evaluación del desempeño. A pesar de que le 72 % de los directivos plantean que discuten la evaluación con sus subordinados, el 30 % de los trabajadores manifiestan que esta no se discute.	S	I	1. Elaborar el reglamento de Evaluación del Desempeño. 2. Monitorear el cumplimiento de este reglamento 3. Exigir que muestren mensualmente la evidencia por escrito que discutieron la evaluación mensual con cada trabajador.	Junio/09 I Trim./10 10/ mensual	Directora de RR.HH Directores
47	A pesar de existir un conjunto de indicadores para la evaluación del desempeño, éstos no reflejan de forma objetiva las especificidades de cada área.	S	I	Elaborar un modelo de evaluación del desempeño de cada área o grupo de trabajo que refleje objetivamente los indicadores específicos de cada área.	Nov./10	Directora de RR.HH
48	La evaluación del desempeño no se utiliza adecuadamente como herramienta fundamental para elaborar el diagnostico de (DNC) y ver el cumplimiento de los objetivos del año culminado.	S	I	Cumplir con la instrucción de elaboración de la (DNC)	I Trim./10	Directora de RR.HH
49	No se definen las acciones a acometer como resultado del proceso de evaluación del desempeño con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas.	S	I	1. Identificar indicadores para medir la eficacia del proceso. 2. Presentar informe final al culminar el proceso de evaluación cada año.	I Trim./Anual	Directora de RR.HH
Competencias laborales						

50	No están diseñadas las competencias distintivas de la organización ni las competencias de los procesos claves.	S	I	Identificar las competencias organizacionales y grupales de la empresa.	IV Trim./09	Directora de RR.HH
51	Las competencias no se utilizan para la selección, ni para el DNC ni en los indicadores de evaluación del desempeño.	S	I	Confeccionar un mapa de procesos para el SGICH donde se identifique las entradas y salidas de cada proceso.	IV Trim./09	Directora de RR.HH
Comunicación Institucional						
52	A pesar de estar definidos la misión, la visión y los valores de la organización, esta no se divulga adecuadamente.	S	I	2. Divulgar en todas las áreas de la empresa la misión, la visión y los valores de la organización	IV Trim./09	Directora de RR.HH
53	No está definida la política de gestión integrada del capital humano y evidentemente no se puede divulgar en la organización.	S	I	1. Definir la política de gestión integrada del capital humano 2. Divulgar en todas las áreas de la empresa esta política	IV Trim./09	Directora de RR.HH
54	No existe un Comité de Control Multidisciplinario que coordine y realice el autocontrol del sistema.	S	I	Aprobar mediante acuerdo del consejo de dirección un Comité de Control Multidisciplinario		Directora de RR.HH
55	No existe un procedimiento para el autocontrol del sistema, pues actualmente solo se controlan los 4 subprocesos que se definen en el Sistema de Gestión de la Calidad.	S	I	Elaborar un procedimiento para el autocontrol del SGICH.	IV Trim./09	Directora de RR.HH
56	No existe un programa anual para el autocontrol del Sistema Integrado de Gestión de Capital	S	I	Elaborar un programa anual para el autocontrol	IV Trim./09	Directora de RR.HH

	Humano aunque se controlan algunos de sus subprocesos.			y acometer acciones preventivas y correctivas en todos los procesos de RR.HH		
57	Solo se realiza el tratamiento de las no conformidades y se planifican acciones preventivas y correctivas en el caso de los 4 subprocesos que se incluyen en el Sistema de Gestión de la Calidad.	S	I	Diseñar el SGICH en a ECC VC.	Agosto/10	Directora de RR.HH
Administración del Capital Humano						
58	No se chequea sistemáticamente el cumplimiento del convenio colectivo del trabajo	S	I	Chequear en las asambleas de afiliados el cumplimiento del convenio colectivo.	III Trim/ 09	Directora de RR.HH
59	No existe un registro para el control de las designaciones para ocupar cargos de dirección.	S	I	Confeccionar un registro para el control de las designaciones para ocupar cargos de dirección.	III Trim./09	Directora de RR.HH
60	Existen muchos cargos designados y los trabajadores no tienen dominio de los mismos.	S	I	1. Revisar y aprobar por el Director General los cargos designados según lo establecido en la legislación. 2. Divulgar por los diferentes canales de comunicación los cargos que son designados en la ECC VC	III Trim./09	Grupo de Organización

Anexo 10: Listado de fortalezas y debilidades identificadas en el Diagnóstico Estratégico Integrado de Capital Humano.

Indicador	Comportamiento	
Proceso de Dirección Estratégico Participativo	Todos los elementos que componen la estrategia integral de SERTOD no están actualizados, no se reconoce la necesidad de emplearla a todos los niveles, por aplicarse como DpO cumplimiento de objetivos, metas y tareas determinados por el nivel superior más que el establecimiento de metas futuras propias.	**D 1**
	Existen dificultades en las formas y métodos que se aplican en la participación de los trabajadores en el proceso de dirección, siendo la DpV un factor que hoy no está fortalecido en la entidad.	**D 2**
	Existe un fortalecimiento en el sistema de trabajo con los cuadros y el equipo de dirección es diverso, unido, competente, capacitado y con capacidad de aprendizaje.	**F 1**
Grado de involucramiento de la alta dirección en la Gestión de Capital Humano	No está trazada correctamente la Planeación Estratégica la Dirección de Recursos Humanos, es decir, no tienen definida la misión, visión, estrategia y política de Recursos Humanos con una concepción integral, aunque cuentan con objetivos anuales y de trabajos mensuales no están debidamente alineados a la estrategia integral de SERTOD.	**D 3**
	Necesidad de que los directivos vean con proyección y objetividad el proceso de Gestión del Capital Humano, siendo entre los procesos estratégicos el eje central para el cumplimiento de la planeación estratégica.	**D 4**
Nivel de participación de los trabajadores en la solución de problemas y toma de decisiones	El nivel de participación hasta la base difiere según la categoría ocupacional existente en función del estilo de dirección y liderazgo ejercido, evidenciándose en un diagnóstico realizado al sistema de métodos y estilos de dirección en la empresa.	**D 5**
Comportamiento adecuado del clima laboral	Se carece de un sistema de información que establezca los datos personales de los trabajadores: las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies, los deseos de progreso personal y los datos médicos, influyendo negativamente al analizar los resultados de un estudio de satisfacción laboral.	**D 6**
	Se cuenta con un grupo de profesionales jóvenes que pudiera desarrollar actividades profesionales vinculadas al desarrollo de actitudes, competencia e identificación de valores más	**F 2**

	adecuados y realizar análisis profundos y objetivos del clima laboral.	
Nivel de Competencias de los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.	No se cuenta con un sistema automatizado que integre todos los procesos del SGICH y recursos demandados para acometer este proceso de cambio, en particular falta de proyección en el desarrollo de software.	**D 7**
	Se cuenta con personal con alto grado de experiencia en la actividad que pudieran desarrollar e implementar el SGICH.	**F 3**
Competencias laborales	No están definidas las competencias organizacionales y las de los puesto claves, aunque la mayoría de los perfiles de competencia para los puestos de trabajo están elaborados.	**D 8**
	Las competencias definidas en los puestos de trabajo no se utilizan adecuadamente como entradas de otros procesos del SGICH. Ejemplo selección del personal, evaluación del desempeño, etc.	**D 9**
	El 95 % de los trabajadores y el 100 % de los directivos plantean conocer sus perfiles de competencias, objetivos y funciones, tareas y oficio.	**F 4**
Organización del trabajo	El 82 % de los directivos y el 53 % de los trabajadores manifiestan sentirse recargado de trabajo, pues en SERTOD no existe plan de OTS aprobado por la alta dirección que incluya la estrategia y no está diseñado un procedimiento documentado que establezca como realizar los análisis de los resultados de los estudios, así como la forma de implementar estos resultados.	**D 10**
	Desaprovechamiento de la jornada laboral en la brigada constructora de redes de telecomunicaciones, que provoca incumplimientos en el plan.	**D 11**
Selección e integración	A pesar de estar definido en el procedimiento admisión y contratación, la fase de reclutamiento de los candidatos no se realiza y no se cuenta con una Bolsa, lo cual conlleva a un incremento de los tiempos de trabajo.	**D 12**
	El programa de acogida no refleja todos los elementos que exige la NC 3001:2007	**D13**
	No existen en el proceso de Gestión de Recursos Humanos indicadores que permitan evaluar la eficacia del subproceso de selección e integración al empleo.	**D 14**
	Actualmente el SGICH no cuenta con un reglamento de idoneidad demostrada, comité de expertos y el procedimiento del periodo a prueba.	**D 15**

	Existe un procedimiento para la admisión y la contratación del personal integrado al proceso de Gestión de los Recursos Humanos en el Sistema de Gestión de la Calidad que la empresa tiene certificado, así lo corroboran el 100 % de los directivos y el 89 % de los trabajadores.	**F 5**
Capacitación y desarrollo	Insatisfacción de los trabajadores con los cursos de capacitación recibidos, el 31 % así lo manifiestan, incluso cuando la empresa posee una nueva tecnología de transportación.	**D 16**
	El 90% de los directivos plantea sentirse satisfechos con los cursos recibidos tanto internos como externos.	**F 6**
	No se cuenta con planes de carrera, ni se gestiona el talento.	**D 17**
	Se deben perfeccionar los indicadores para evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación.	**D 18**
	Existe un procedimiento para la formación y el desarrollo del personal y una instrucción de trabajo para identificar la necesidades de capacitación (DNC)	**F 7**
Estimulación material y moral	No está establecido un reglamento para la estimulación moral, el 50 % de los trabajadores plantean que no la reciben, a pesar de que si existe un programa de estimulación que se chequea por la alta dirección.	**D 19**
	Hay que revisar algunos salarios de los dirigentes que no se corresponden con el nivel de actividad y responsabilidad que desempeñan y esto obstaculiza una adecuada promoción.	**D 20**
	Los indicadores formadores que se aplican en el sistema de PRGE no propician la motivación y él estimulo al trabajo.	**D 21**
	No existe un reglamento de pago por alto desempeño y un procedimiento donde se incluyan todos los pagos adicionales legalmente aprobados.	**D 22**
	Están elaborados los reglamentos siguientes: de pago por resultados generales de eficiencia y estimulación en CUC.	**F 8**
Seguridad y Salud en el Trabajo	Se comporta adecuadamente la identificación y eliminación de riesgos, el cuidado de la salud y las condiciones laborales.	**F 9**
	Existe diseñado un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud del trabajo, pero hay que reajustarlo a los requisitos establecidos en la serie de normas 18000.	**F 10**

	En determinados puestos de trabajo no existen adecuadas condiciones de seguridad	**D 23**
	No existe licencia sanitaria en la empresa.	**D 24**
Evaluación del Desempeño	Está diseñado un procedimiento para la evaluación del desempeño anual con cortes mensuales.	**F 11**
	No existe actualmente un reglamento de evaluación del desempeño, a pesar de que le 72 % de los directivos plantean que discuten la evaluación con sus subordinados, el 30 % de los trabajadores manifiestan que esta no se discute.	**D 25**
	A pesar de existir un conjunto de indicadores para la evaluación del desempeño, éstos no reflejan de forma objetiva las especificaciones técnicas y valores de cada área en particular.	**D 26**
	No se definen las acciones a acometer como resultado del proceso de evaluación del desempeño con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas en este proceso.	**D 27**
Comunicación institucional	No está definida la política de gestión integrada del capital humano y evidentemente no se puede divulgar en la organización por lo que no se favorece la retroalimentación.	**D 28**
	No se divulga la misión, la visión y los objetivos estratégicos anuales de la empresa.	**D 29**
	Desde el 2004 se desarrolla la actividad de comunicación en la empresa con resultados satisfactorios y existe un especialista que realiza estas funciones.	**F 12**
Autocontrol	Existe una disciplina para la aplicación de regulaciones y leyes, el control y evaluación en el área de RH, expresada en resultados satisfactorios en auditorias y controles externos e internos.	**F 13**
	No existe un Comité de Control Multidisciplinario que coordine y realice el autocontrol del sistema, ni el diseño de un procedimiento para el autocontrol.	**D 30**
	Se realiza el tratamiento de las no conformidades y se planifican acciones preventivas y correctivas en el caso de los 4 subprocesos que se incluyen en el Sistema de Gestión de la Calidad.	**F 14**
Administración del Capital Humano	No existe un registro para el control de las designaciones para ocupar cargos de dirección.	**D 31**
	No se chequea sistemáticamente con los trabajadores el	**D 32**

	cumplimiento del convenio colectivo del trabajo.	
	Están archivados todos los elementos y documentos que componen el convenio colectivo de trabajo y se analizan, discuten y se aprueban por la alta dirección.	**F 15**

Fuente: Elaboración Propia

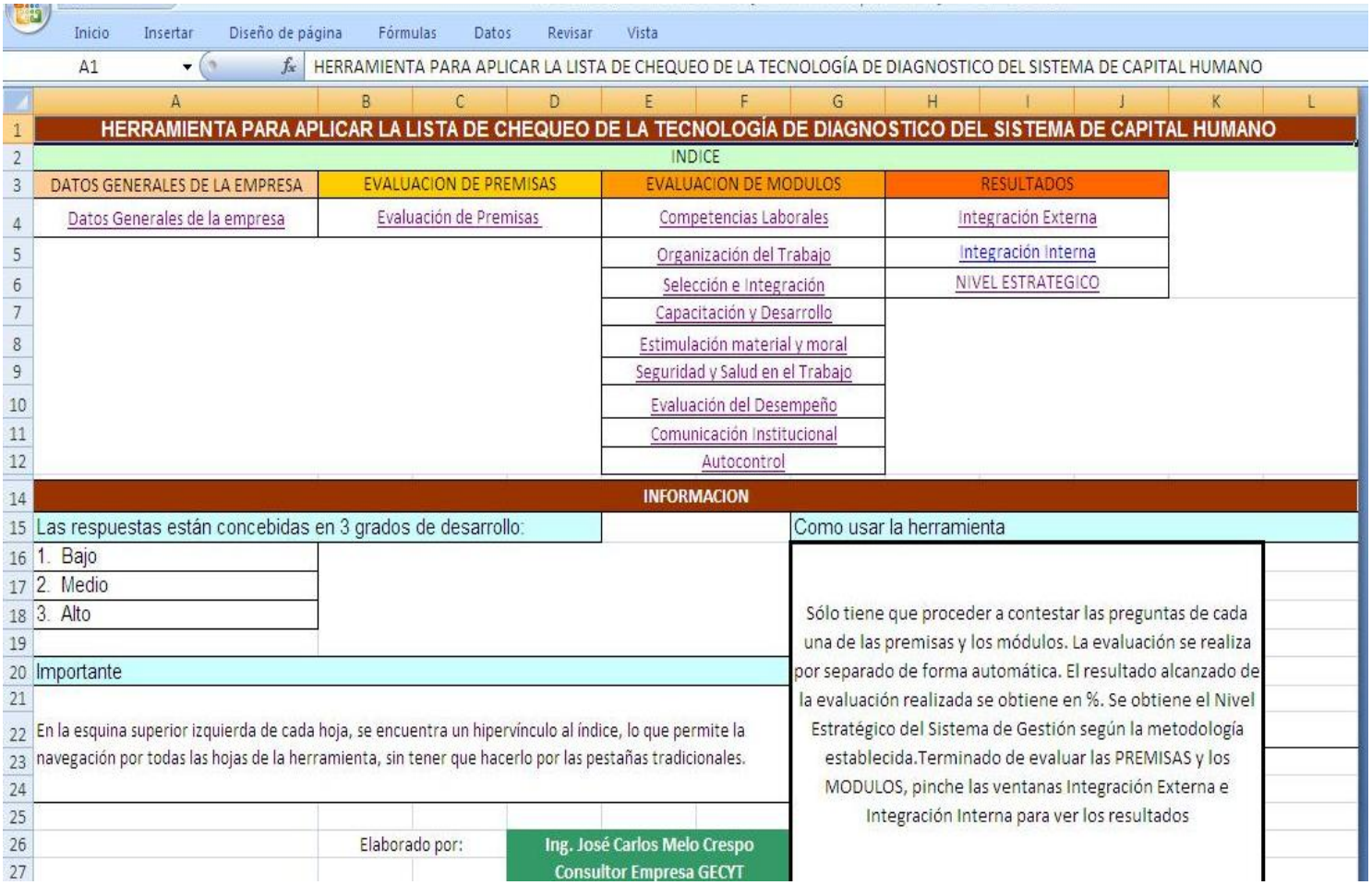
Anexo 11: Matriz de ponderaciones de las debilidades del SGICH.

Expertos / Causas	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	R_J	Cc
1. Existen dificultades en las formas y métodos que se aplican en la participación de los trabajadores en el proceso de dirección, siendo la DpV un factor que hoy no está fortalecido en la entidad.	9	9	8	9	8	9	9	**61**	**78**
2. No está trazada correctamente la Planeación Estratégica la Dirección de Recursos Humanos, es decir, no tienen definida la misión, visión, estrategia y política de Recursos Humanos con una concepción integral de SDG, aunque cuentan con objetivos anuales y de trabajos mensual no están debidamente alineados a la estrategia integral de SERTOD.	3	2	2	2	2	2	2	**15**	**89**
3. Se carece de un sistema de información que establezca los datos personales de los trabajadores: las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies, los deseos de progreso personal y los datos médicos, influyendo negativamente al analizar los resultados de un estudio de satisfacción laboral.	2	3	4	2	3	3	3	**20**	**67**
4. Las competencias definidas en los puestos de trabajo no se utilizan adecuadamente como entradas de otros procesos del SGICH. Ejemplo selección del personal, evaluación del desempeño, etc.	10	10	10	10	11	10	10	**71**	**89**
5. El 82 % de los directivos y el 53 % de los trabajadores manifiestan sentirse recargado de trabajo, pues en SERTOD no existe Plan de OTS aprobado por la alta dirección que incluya la estrategia y no está diseñado un procedimiento documentado que establezca como realizar los análisis de los resultados	1	1	1	2	1	2	1	**9**	**78**

de los estudios, así como la forma de implementar estos resultados.									
6. A pesar de estar definido en el procedimiento admisión y contratación, la fase de reclutamiento de los candidatos no se realiza y no se cuenta con una Bolsa, lo cual conlleva a un incremento de los tiempos de trabajo.	8	8	9	8	8	8	8	**57**	**89**
7. No se cuenta con planes de carrera, ni se gestiona el talento.	6	5	6	7	6	6	6	**42**	**78**
8. No está establecido un Reglamento para la estimulación moral, el 50 % de los trabajadores plantean que no la reciben, a pesar de que si existe un programa de estimulación que se chequea por la alta dirección.	7	7	7	6	7	7	7	**48**	**89**
9. Los indicadores formadores que se aplican en el sistema de PRGE no propician la motivación y él estimulo al trabajo, ni la elevación de la productividad del trabajo, por que realmente no se miden por los resultados concretos de su actividad.	4	5	4	4	4	5	4	**30**	**78**
10. No está actualizado el sistema de SST en la empresa según la NC 18 001/2005 y además que la empresa no cuenta con la licencia sanitaria.	11	11	12	11	10	11	11	**77**	**78**
11. A pesar de existir un conjunto de indicadores para la evaluación del desempeño, éstos no reflejan de forma objetiva las especificaciones técnicas y valores de cada área en particular.	5	5	5	5	5	4	5	**34**	**89**
12. No está definida la política de gestión integrada del capital humano y evidentemente no se puede divulgar en la organización descendente por lo que no se favorece la retroalimentación.	12	12	11	12	12	12	13	**84**	**78**
13. No existe un Comité de Control Multidisciplinario que coordine y realice el autocontrol del sistema, ni el diseño de un procedimiento para el	13	13	13	13	13	13	12	**90**	**89**

autocontrol.									

Anexo 12: Ventana de la portada de la herramienta de diagnóstico del SGICH



Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

A1 HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPITAL HUMANO

HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPITAL HUMANO

INDICE

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	EVALUACION DE PREMISAS	EVALUACION DE MODULOS	RESULTADOS
Datos Generales de la empresa	Evaluación de Premisas	Competencias Laborales	Integración Externa
		Organización del Trabajo	Integración Interna
		Selección e Integración	NIVEL ESTRATEGICO
		Capacitación y Desarrollo	
		Estimulación material y moral	
		Seguridad y Salud en el Trabajo	
		Evaluación del Desempeño	
		Comunicación Institucional	
		Autocontrol	

INFORMACION

Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:

1. Bajo
2. Medio
3. Alto

Importante

En la esquina superior izquierda de cada hoja, se encuentra un hipervínculo al índice, lo que permite la navegación por todas las hojas de la herramienta, sin tener que hacerlo por las pestañas tradicionales.

Elaborado por: **Ing. José Carlos Melo Crespo**
Consultor Empresa GECYT

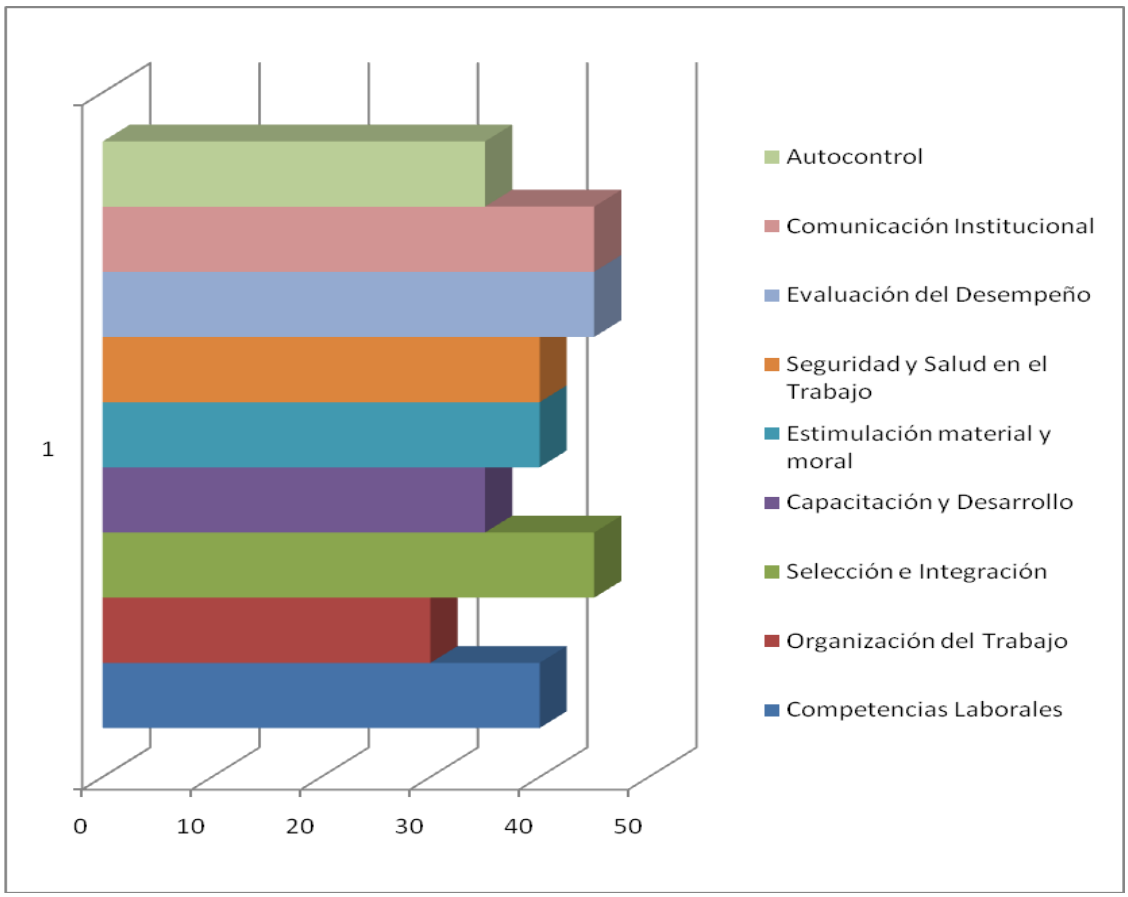
Como usar la herramienta

Sólo tiene que proceder a contestar las preguntas de cada una de las premisas y los módulos. La evaluación se realiza por separado de forma automática. El resultado alcanzado de la evaluación realizada se obtiene en %. Se obtiene el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión según la metodología establecida.Terminado de evaluar las PREMISAS y los MODULOS, pinche las ventanas Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados

Anexo 13: Representación Gráfica de los resultados de la herramienta por módulos y preguntas respectivamente.

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	66,67%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	100,00%		
II	Organización del Trabajo	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
III	Selección e Integración	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	100,00%	77,78%	35
		2	66,67%		
		3	66,67%		
V	Estimulación material y moral	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		

VII	Evaluación del Desempeño	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
VIII	Comunicación Institucional	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
IX	Autocontrol	1	66,67%	77,78%	35
		2	100,00%		
		3	66,67%		
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		87,65%			


1
0
10
20
30
40
50
Autocontrol
Comunicación Institucional
Evaluación del Desempeño
Seguridad y Salud en el Trabajo
Estimulación material y moral
Capacitación y Desarrollo
Selección e Integración
Organización del Trabajo
Competencias Laborales

Anexo 14: Mapa de procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
Fuente: Elaboración propia

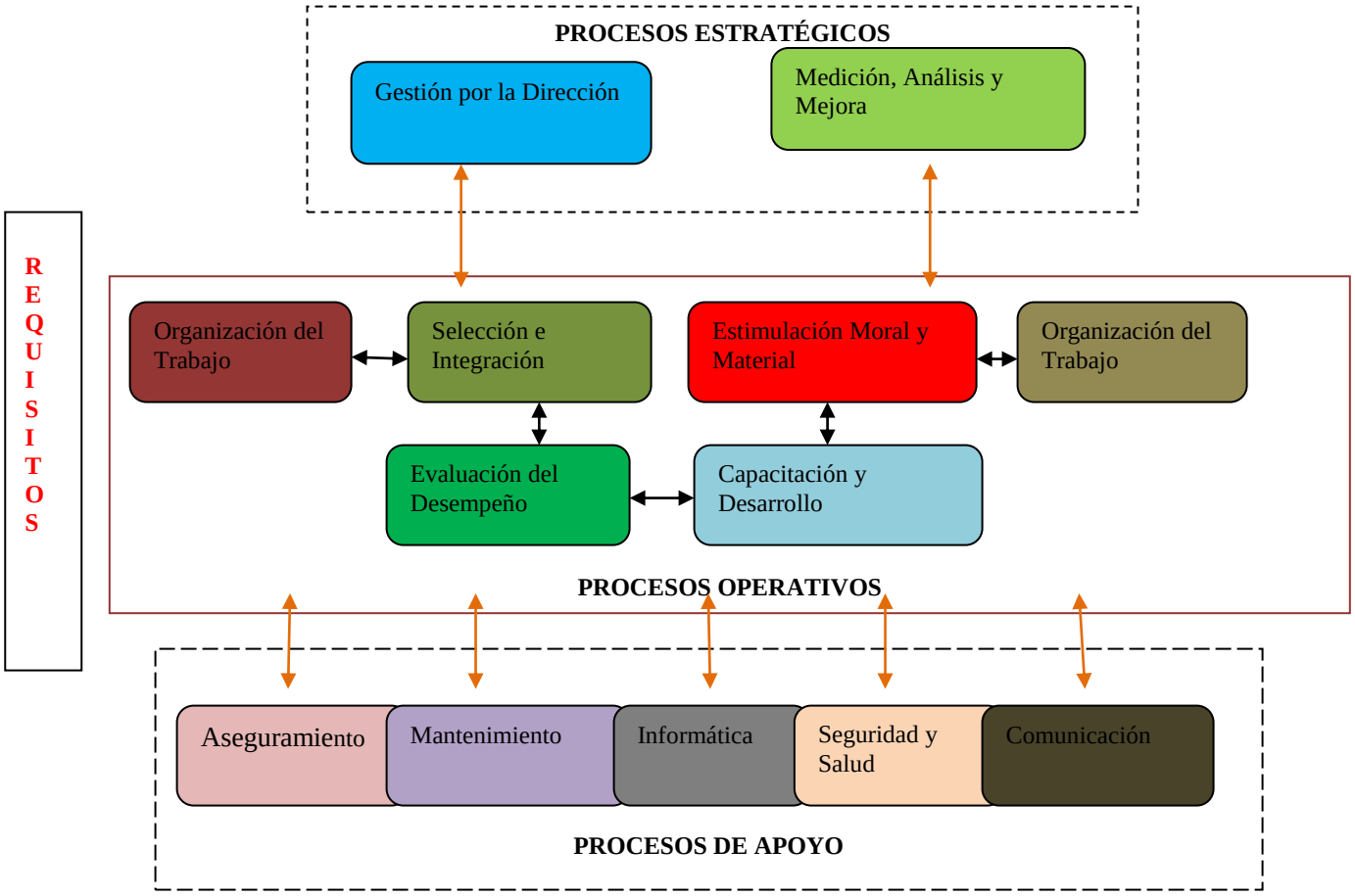


Figura # 2: Clasificación de las decisiones según Menguzatto.

Fuente: Elaboración propia

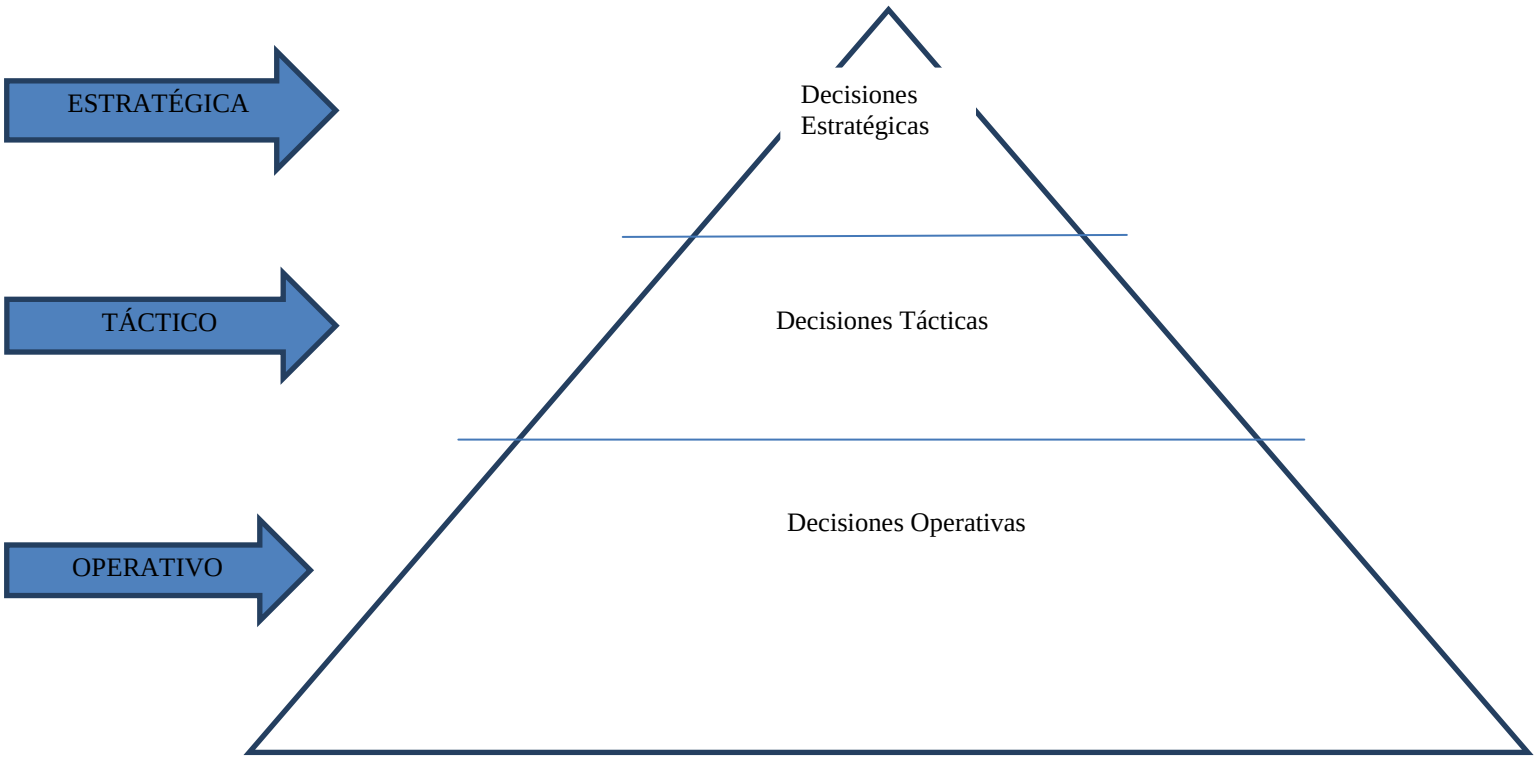


Figura 3: Relación entre los diferentes niveles y la GRH.

Fuente: Elaboración propia.

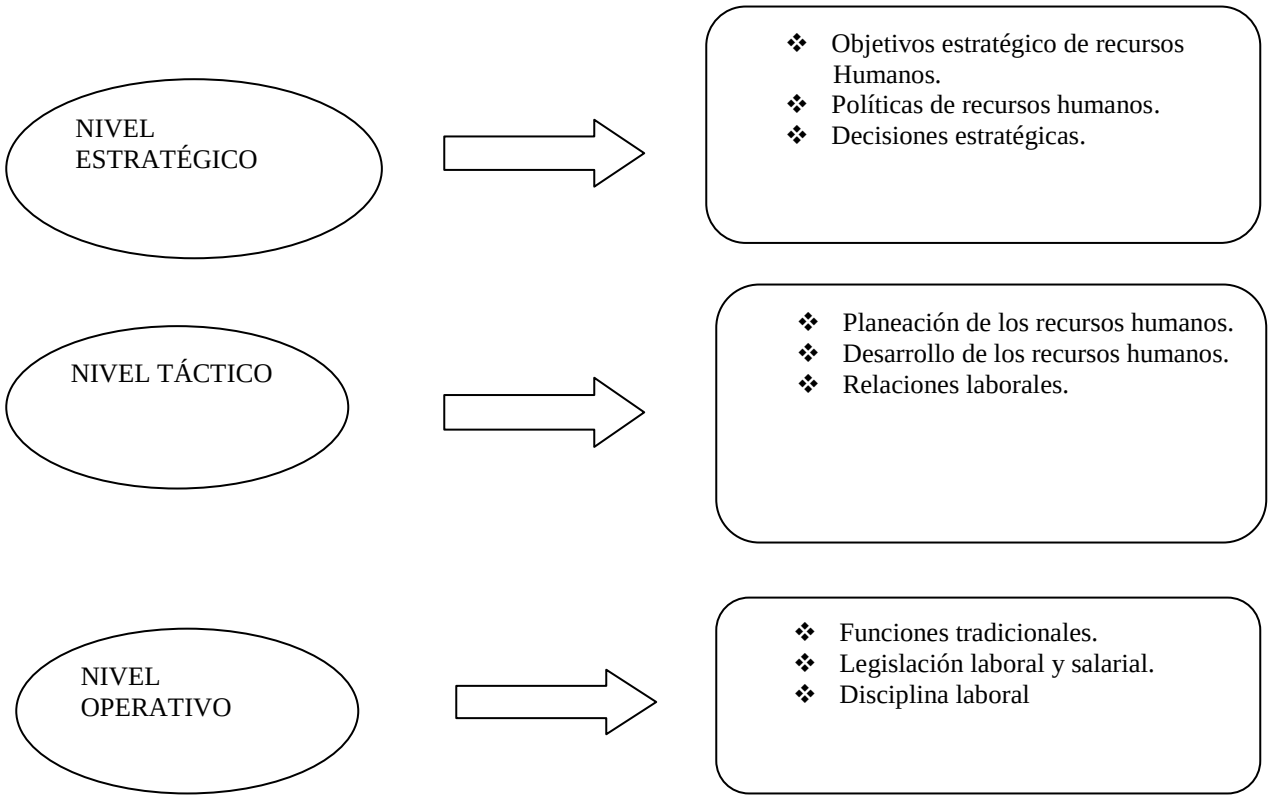
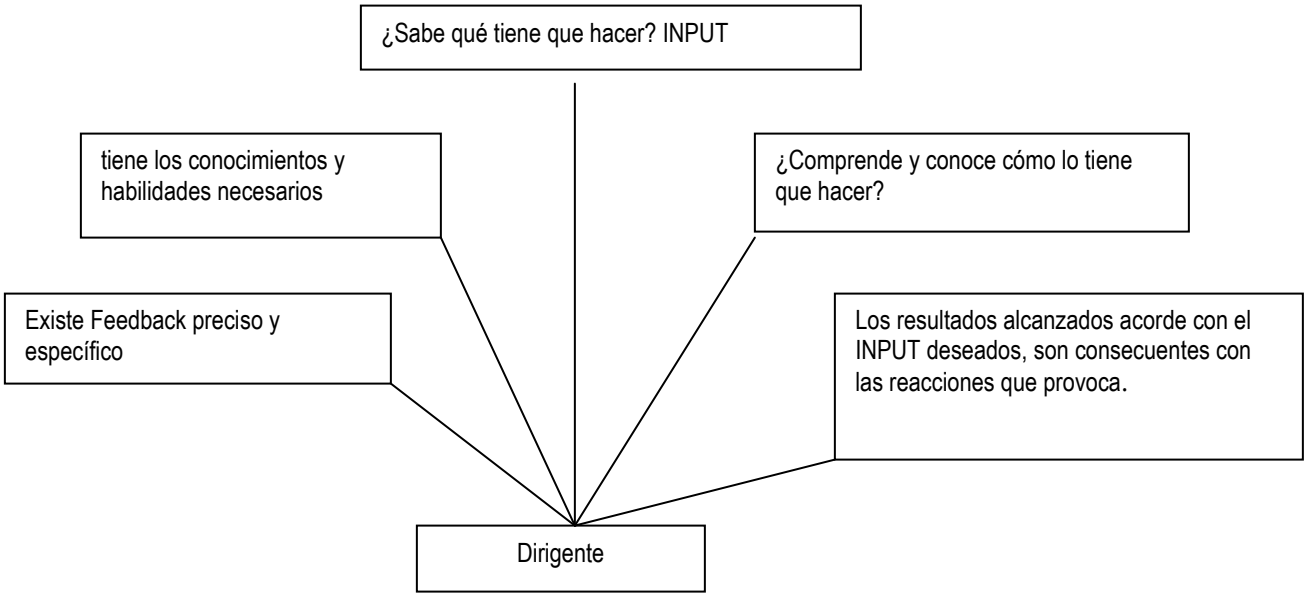


Figura 5. La gestión estratégica de los recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia