

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Industrial y Turismo
Ingeniería Industrial**



TRABAJO DE DIPLOMA

**Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en la
Unidad Presupuestada Centro Provincial de Control
Pecuario en Villa Clara**

AUTORA

Niurka Fabelo Artiles

TUTORAS

M.Sc. Lamay Rosa Montero Rojas

M.Sc. Dámaris Rigó Cabrera

Año 55 de la Revolución

Santa Clara

2013

Dictamen con derechos de autor para



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución, para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la autorización de la Universidad.

Firma del autor

Los abajo firmantes, certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referido a la temática señalada.

Firma de los tutores

Firma del jefe del Seminario

DEDICATORIA

- ❖ A mi esposo, por su paciencia, ayuda y comprensión.

AGRADECIMIENTOS

- ◆ A todos los profesores de cada una de las asignaturas impartidas en el transcurso de la carrera.
- ◆ A mi profesor y tutor M.Sc. Lamay Rosas Montero Rojas.
- ◆ A mi tutor M.Sc. Dámaris Rigó Cabrera, que con su profesionalidad y valiosa ayuda me ha hecho posible culminar el presente trabajo.
- ◆ A mi familia y amigos por su preocupación, colaboración y apoyo

SÍNTESIS

El desarrollo de la actividad en la Unidad Presupuestada Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara, precisa de enfoques modernos en la Gestión de los Recursos Humanos, para enfrentar los retos que le impone el entorno a este importante sector que brinda información a los Órganos, Organismos e instituciones a los niveles provincial y nacional sobre el ganado mayor en la región central. Como una contribución en este sentido, en el presente trabajo se aplicó un procedimiento para el diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en el Centro Provincial de Control Pecuario de la región central del país, el que permite la utilización de un conjunto de métodos y técnicas útiles para determinar cuál es la situación real de este sistema en dicha organización.

Los resultados de la aplicación del procedimiento permitieron, entre otras cosas, detectar los problemas actuales en las políticas de la gestión de recursos humanos, proponer un plan de acción para eliminarlas o atenuarlas y sentar las bases para evaluar continuamente la efectividad de estas políticas en la entidad.

ABSTRACT

The development of the activity in the Provincial Center of Livestock Control of Villa Clara, need modern focuses in the Step of the Human Resources to confront the challenges that force it on the surroundings to this important sector that offer information to the Organs, Organisms and institutions at the same level as province and national about the horses and cows at the central region. Like a contribution in this sense, in the present work a procedure for the diagnosis of the Step of the Human Resources in the Provincial Center of Livestock Control of the central region of the country was applicable, this procedure permits a group of methods and useful techniques to determine which is the real situation of this System in the aforementioned organization.

The results of the application of the proposed procedure allowed, among other things, detecting problems in the politics of the step of the human resources and created the bases for the effective's continuum evaluation the of this politics in the entity. Also, the possibility to utilize the aforementioned procedure like instrument of diagnosis at other similar entities of the country got demonstrated.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Revisión bibliográfica.....	5
1.1. Conceptos y evolución de la gestión de los Recursos Humanos.....	6
1.2. Modelos de la Gestión de Recursos Humanos.....	9
1.3. Tendencias actuales de la GRH	14
1.4. La Gestión de los Recursos Humanos en las empresas cubanas.....	17
1.5 Modelos y/o procedimientos para diagnosticar la GRH.....	18
1.6 Conclusiones parciales.	19
CAPÍTULO 2. Descripción del procedimiento a aplicar para diagnosticar la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario en Villa Clara.	21
2.1. Descripción del procedimiento a utilizar para el diagnóstico de la GRH.....	22
2.1.1. Etapa 1. Organización del equipo de trabajo.....	22
2.1.2. Etapa 2: Compromiso de todos los niveles de la organización	22
2.1.3. Etapa 3. Análisis de los factores externos e internos de la organización	23
2.1.4. Etapa 4. Estado actual de la Gestión de Recursos Humanos en la organización. 25	
2.1.5. Etapa 5. Seguimiento	32
2.2. Conclusiones parciales.....	32
CAPÍTULO 3. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico integral de la GRH en la U/P Centro Provincial de control pecuario de Villa.....	34
3.1. Caracterización de la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara.....	34
3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario De Villa Clara.	37
3.3. Resultados del Diagnóstico	53
3.4. Propuesta de medidas.....	54
3.5. Conclusiones parciales.	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

Anexo # 1: Concepto de Administración de Recursos Humanos.	62
Anexo # 2: Concepto de Gestión de Recursos Humanos.	63
Anexo # 3: Modelo de G.R.H de Werther & Davis (1992)	64
Anexo # 4: Modelo de G.R.H. de Harper & Lynch (1992).	65
Anexo # 5: Modelo Donostia - San Sebastián, España (CIDED, 1994)	66
Anexo # 6: Modelo de G.R.H de Beer y Colaboradores (1992).	67
Anexo # 7: Mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado	68
Anexo # 8: Guía para confeccionar una Matriz DAFO	69
Anexo # 9: Guía para la Entrevista al personal dirigente. Fuente: adaptado de Hernández (2009).	71
Anexo # 10: Guía para la entrevista al personal de recursos humanos. Fuente: adaptado de Hernández (2009)	72
Anexo # 11: Encuesta a aplicar a los trabajadores para el diagnóstico de la GRH en la U/P CENCOP de Villa Clara. Fuente: Adaptado de Hernández (2009).....	73
Anexo # 12: Encuesta sobre las condiciones de trabajo y protección e higiene. Fuente: adaptado de Cuesta (1996).....	74
Anexo # 13: Organigrama de la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara.....	75
Anexo # 14: Cálculo del tamaño de la muestra	76
Anexo # 15: Plantilla de Cargo de la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara.....	77

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) es una disciplina relativamente nueva y ha evolucionado en un corto período de tiempo desde la administración tayloriana, centrada en la especialización y parcelación, el enfoque a las tareas, el control y los costes. La transformación de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a concebirse como un recurso y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La aparición del modelo de la competencia no representa un cambio que parta directamente del contenido del trabajo o de las modificaciones en el contenido de las actividades, sino que nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y las relaciones sociales existentes en el seno de las empresas, por ello trasciende los marcos del área funcional de recursos humanos e impactan en toda la organización, de ahí su gran reto e interdisciplinariedad.

La estrecha vinculación con la estrategia constituye un nexo decisivo, por eso resulta vital esclarecer como ocurre y se garantiza esta interdependencia. La estrategia aporta las exigencias e influencias del entorno competitivo, estatal - regulatorio, social - demográfico, económico general, tecnológico, ambiental etc. y la dialéctica de adaptación y anticipación al mismo; a su vez, el desarrollo y gestión de las competencias debe ser reconocida en las estrategias, controlada y delegada desde los objetivos y en plena correspondencia con las prioridades; solo así se podrán generar y sostener nuevas competencias.

Hoy los nuevos paradigmas de gestión y en particular la gestión del conocimiento y la información demandan un nuevo enfoque de recursos humanos, donde no sólo se valore como insumo o medio necesario para lograr un fin, sino como fuente indiscutible generadora de valor y por tanto se convierte en capital. Pero esto no es únicamente un cambio de denominación sino un cambio de mentalidad, filosofía y sistemas, métodos y procesos de trabajo. Son muchos los esfuerzos por incentivar la mejora continua de nuestras organizaciones.

Cuando se habla de la gestión de los recursos humanos se piensa en las grandes empresas, pero es fundamental que el dueño - director de la empresa tenga claro cuáles son las tareas que debe cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. En definitiva, que la persona a ingresar sea la adecuada para el puesto a cubrir. La GRH contribuye a la contratación de talentos, al desarrollo y la formación del personal, a mejorar el desempeño, a asignar adecuadamente recompensas y reconocimiento al desempeño de las personas, asignación de tareas y responsabilidades, cuadro de sucesión entre otros.

La U/P (Unidad Presupuestada) Centro Provincial de Control Pecuario (CENCOP) en Villa Clara no está ajena a estos constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, por la problemática aquí expuesta y dado el valor de los recursos humanos (RR-HH) para el CENCOP es necesario diagnosticar el estado actual de la GRH en esta organización pues en ella no se tiene un adecuado conocimiento de todos los procesos que intervienen en la misma ni están debidamente documentados los pasos y operaciones que deben seguirse para cumplir con las funciones de ésta, careciendo de un medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso y de consulta a los ya existentes lo que provoca en la entidad desmotivación de los obreros, ausentismo reiterado, llegadas tardes, indisciplinas y el no cumplimiento de las metas trazadas en cada área. Por lo que para enfrentar esta tarea en dicha entidad actualmente se utilizan un conjunto de técnicas para analizar un subsistema o una actividad clave de GRH en esta organización pero de forma aislada sin concebirlo de forma integral y con un nuevo enfoque de recursos humanos.

Lo anterior no es más que la **situación problemática** identificada en la entidad, la cual conduce al siguiente **problema científico**: La carencia de métodos que permitan realizar un diagnóstico veraz de la situación actual de la GRH que defina los factores que influyen negativamente en el cumplimiento de los objetivos planteados para la actividad en su conjunto.

En conformidad con el problema científico antes descrito la **hipótesis de investigación** es: si se aplica un procedimiento que permita diagnosticar de forma

integral la gestión de los recursos humanos en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario se identificarán las principales deficiencias lo que facilitará la propuesta de alternativas de solución a las mismas.

Esta hipótesis será validada si:

Se aplica el procedimiento y se logra diagnosticar integralmente la GRH e identificar las principales deficiencias.

En conformidad con lo planteado anteriormente, el **objetivo general de la investigación** consiste en aplicar un procedimiento para diagnosticar integralmente la Gestión de los Recursos Humanos en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara.

Del mismo se desglosan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico – referencial a fin de determinar los principios, modelos conceptuales y procedimientos de diagnóstico, acordes a la problemática abordada, con base en la literatura nacional e internacional actualizada, como soporte de la investigación
2. Determinar y aplicar un procedimiento para realizar el diagnóstico integral de la GRH en la U/P del CENCOP de Villa Clara.
3. Diagnosticar la situación actual de la GRH en la entidad.

Por todo lo anteriormente expuesto la investigación que se proyecta posee valores teóricos – metodológicos y prácticos fundamentados en lo siguiente:

Valor Teórico: permite la actualización de los conocimientos alrededor de los conceptos obtenidos de un marco teórico o de referencia, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada sobre gestión de los recursos humanos, además de que se pueda utilizar como material de consulta en próximas investigaciones sobre el tema.

Valor Metodológico: se manifiesta en el trabajo a través de la aplicación del procedimiento para diagnosticar integralmente la GRH.

Valor Práctico: la aplicación de un procedimiento para diagnosticar integralmente la GRH facilitará la reducción de los posibles problemas detectados en el diagnóstico a realizar, logrando su implementación en todos los demás CENCOP Provinciales.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes técnicas de recolección de información, entre las que se encuentran, la revisión documental, las encuestas, las entrevistas, el trabajo con los especialistas y la observación directa.

La tesis se organizó con la estructura siguiente Introducción; Capítulo I: Revisión bibliográfica; Capítulo II: Descripción del procedimiento a aplicar para diagnosticar la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara; Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diagnóstico integral de la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara. Conclusiones; Recomendaciones; Referencias bibliográficas y Anexos.

CAPÍTULO 1. Revisión bibliográfica

El objetivo de este capítulo es crear las bases de la investigación, en el se abordan los fundamentos teóricos de los principales conceptos, métodos, definiciones y técnicas que serán utilizadas en el desarrollo de la investigación. La revisión de la literatura especializada se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del estado actual de desarrollo del temático objeto de estudio, el hilo conductor en el cual se sustentan las bases teóricas - prácticas de la investigación se muestra en la Figura 1.



Figura 1 : Hilo conductor. (Fuente: elaboración propia)

1.1. Conceptos y evolución de la gestión de los Recursos Humanos

Para comenzar sobre la evolución de la GRH se hace referencia al término Gestión de Capital Humano (GCH) el cual 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 (según NC 3000:2007)

Se hace necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento a los recursos humanos 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)

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.

Tabla 1: Conceptos de Administración del personal

Fuente: Pérez Continuo, 2003

Realizando una valoración de los conceptos anteriores puede destacarse que esta forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la gestión de recursos humanos en las organizaciones por aquellos tiempos donde la administración de personal constituyó el primer estadio por el que pasa la función de recursos humanos.

Los elementos referidos en los conceptos consultados carecen de enfoque sistémico y se centran 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. Esta función podía ser desempeñada por un órgano específico especializado o ser asumida por otro aparato de la empresa. Seguidamente a este concepto 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 el anexo 1.

Los conceptos aportados por los autores consultados acerca de la administración de recursos humanos coinciden en algunos puntos tales como: se considera como una función empresarial o administrativa, apareciendo elementos perfectamente identificados con el ingreso y mantenimiento de los individuos en las organizaciones, se observa un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y organizacionales por lo que comienza a observarse la influencia del enfoque estratégico. Aparecen ya los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de recursos humanos, cosa que no ocurría con el concepto anterior, 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 el concepto relacionado con las funciones de recursos humanos, el cual todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones, sobre el que varios autores han realizado sus valoraciones

y aportes teóricos importantes sobre el concepto de “**Gestión de Recursos Humanos**”. Ver anexo 2.

En cuanto al análisis de la Gestión de Recursos Humanos como concepto más avanzado y abarcador de dicha función en una organización de éxito, y habiendo interpretado los conceptos ofrecidos por varios especialistas en la rama se hace imprescindible destacar el carácter estratégico que posee, 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 como previsor 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, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

La GRH es el manejo del recurso más apreciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas. (Werther y Davis, 1992)

La Gestión de Recursos Humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de dirección de personal, la gestión de recursos humanos se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo, es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la GRH es mucho más que analizar la plantilla las nóminas y el fondo de tiempo.

La gestión de recursos humanos, estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica

tradicional. Cuando la GRH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GRH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa.

Sin la selección adecuada del personal, su motivación, estimulación, formación y evaluación y control no se alcanzara el éxito en este entorno actual. De manera 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).

La clave de la GRH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

1.2. Modelos de la 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.

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es también que se ha planteado que es función integral de la empresa. Sus actividades claves hoy son muchas y diversas y deben diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos, siendo

los diseños de sistemas de trabajo y logísticos decisivos en la efectividad de la GRH.

Ahora bien, entre cada una de estas actividades existe una interrelación que hace que conformen un sistema (formado por subsistemas) que interactúan, pero poseen respectivamente límites claros y precisos. Estos límites señalan el punto en que se encuentra el entorno externo el cual constituye un elemento importante ya que al ser la mayor parte de los sistemas abiertos se ven afectados por el mismo.

Contar en las empresas con un modelo funcional que permita no solo diagnosticar la situación actual de las actividades que se desempeñan sino también que permita el control y retroalimentación de las mismas de forma tal que garantice que el sistema de GRH en su totalidad funcione y obtenga logros importantes a la organización, es hoy, uno de los fundamentos imprescindibles para perfeccionar las empresas y poder desarrollar un cambio organizacional en las mismas.

Varios autores han desarrollado modelos descriptivos o funcionales que permiten cumplir lo anteriormente planteado.

Lo anterior evidencia la necesidad de conocer y estudiar los principales rasgos de los diferentes modelos o procedimientos, concebidos con el propósito de gestionar a las personas en una organización.

A continuación se hace referencia a algunos de los modelos o procedimientos de mayor aceptación en el mundo empresarial actual:

El modelo de Werther y Davis (1992) (ver anexo3), concibe la administración de personas como un sistema de muchas actividades interdependientes, pero a diferencia del modelo propuesto por Chiavenato (1998), estas actividades tienen, a su vez una marcha marcada en relación con el entorno.

El Modelo del grupo consultor Harper y Lynch (1992) (anexo 4), parte de la definición de que toda organización necesita recursos humanos en determinada cantidad y calidad por lo que la administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de este y del conocimiento

de los recursos humanos con que se cuenta, se desarrollan las restantes actividades.

Debe destacarse la importancia que este modelo le concede a la auditoría de recursos humanos como mecanismo de control del mismo y la interrelación con el plan estratégico de la organización en aras de lograr la optimización de los recursos humanos de la misma.

Modelo Donostia - San Sebastián, España (CIDED, 1994), (ver anexo 5); modelo desarrollado por el centro de investigación y documentación sobre problemas de la economía, el empleo y las calificaciones profesionales; plantea que las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa, para de esta forma llevar a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.

Modelo propuesto por Chiavenato (1998), considera que la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. La iteración existente entre estos subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno, provoque influencias en otros y así sucesivamente.

El Modelo de GRH de Beer y colaboradores (1989) (ver Anexo 6) se concentran en cuatro políticas que comprenden, a su vez a cuatro áreas con denominaciones homónimas, abarcando en esta todas las actividades claves de GRH, como las indicadas en el modelo del Grupo Consultor Harper y Lynch. En el modelo de Beer y colaboradores la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos.

Este modelo es retomado por Cuesta (1997) (anexo 7), modificándolo al añadirle la auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema de GRH reflejado por el mapa en sus elementos esenciales. Este modelo es superior desde el punto de vista funcional a los demás ya que considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, en el peso que le confiere a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Admitir a los factores de situación como base determinante es muy acertado; expresa que el ser social determina la conciencia social (en este caso

las manifestaciones aludidas de los grupos de interés) y también a las políticas de recursos humanos a definir, y ofrecen un sentido similar a que la base (las condiciones objetivas) determinan la superestructura (las condiciones subjetivas). Relevancia significativa el modelo le da a concebir a la tecnología de las tareas como determinante de la compensación laboral y pilar del sistema de GRH. El Mapa de GRH tiene un gran valor metodológico para el diagnóstico y la proyección del sistema, para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro, los autores proponen una serie de preguntas flexibles y definiciones que hacen del mapa un instrumento muy efectivo, aunque no especifica técnicas para el logro de las respuestas. Los resultados del diagnóstico se miden mediante las cuatro resultados tangibles (las 4 C's: Compromiso, Competencia, Congruencia, Costos eficaces) que son obtenidas de la correcta aplicación de las políticas de recursos humanos y aún más sus consecuencias a largo plazo, retroalimentándose al sistema a partir de las propias auditorías. La estructura de este modelo permite utilizarlo no solo para el diagnóstico de forma muy práctica sino también para la proyección deseada del sistema en su empresa, lo cual lo incluye como una ventaja más.

Resultados:

Compromiso: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?

Alto grado de compromiso quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc.

Competencia: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro?

Alto grado de competencia quiere decir que los empleados de la empresa tendrán la versatilidad de habilidades (polivalencia) y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

Congruencia: ¿Qué niveles de congruencia genera o mantienen las políticas de GRH entre la gerencia y los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y los empleados y sus familias?

Alto grado de congruencia quiere decir que la empresa ha conformado sistemas de trabajo, de recompensas y de políticas de flujo para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas y los trabajadores.

Costos eficaces: ¿Cuál es la eficacia de costo de una política dada en términos de salarios, beneficios, rotación del personal, ausentismo, etc.?

Eficacia de los costos quiere decir que los costos de recursos humanos de la organización – salarios, beneficios y costos indirectos tales como huelgas, rotación de personal y quejas – se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia.

Luego de haber hecho referencia a la mayoría de los modelos de GRH desarrollados por los autores consultados, se hace 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.

Los modelos expuestos anteriormente, al valorarlos integralmente aportan elementos para el diseño propuesto 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 en 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.

Estos modelos también aparte de presentar ventajas para su aplicación tienen serias limitaciones, por las que hay que introducir variaciones en los mismos. 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 y 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 entidades y que son de marcada importancia no se reconocen en la mayoría de los modelos.

1.3. Tendencias actuales de la GRH

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos y prácticos, multidisciplinarios y participativos.

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 como 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 de los principales rasgos en la concepción moderna de la GRH según Ordóñez [1995] que se plasman a continuación:

- ❖ 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 pre activa.
- ❖ 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 de 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]

La incorporación de nuevos enfoques y modelos de gestión, constituye una realidad defendida para lograr niveles superiores de efectividad y desarrollo en las organizaciones. La gestión organizacional con perspectiva estratégica, sistémica, innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos. Para asimilar estos paradigmas de gestión organizacional se requieren innovaciones profundas en la forma de pensar y actuar de las personas, lo cual se puede alcanzar con el desarrollo y aplicación de

modelos de gestión de capital humano que respondan a las demandas de valorización del conocimiento en las condiciones actuales.

En la época actual ha surgido una nueva era para las organizaciones donde su ventaja competitiva no solo dependerá de sus recursos financieros, tecnológicos y naturales, sino también de la preparación y GRH, 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 clave para la GRH en siglo XXI, Méndez [1997]

La selección adecuada del personal, su motivación, estimulación, formación, evaluación y control sin ella no se alcanzará el éxito en este entorno actual. (Harper y Lynch. 1992)

1.4. La Gestión de los Recursos Humanos en las empresas cubanas

En la actualidad, se considera que la actividad de recursos humanos tiene un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final, potenciándose su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GRH sea el desarrollo humano y de la organización (Beer et al., 1990; Harper y Lynch, 1992; Sikula, 1994; Puchol, 1997; Werther y Davis, 2001, Sotolongo, 2005 y De Miguel, 2006.

La GRH en Cuba se ha ido desarrollando paulatinamente de manera un tanto similar a como ha sucedido en el ámbito latinoamericano (Mora Díaz, 1998) y en otras regiones del mundo. En este sentido, Cuesta Santos (1997) y Alhama Belamaric (2003) han identificado y caracterizado, el desarrollo de esta función en Cuba. Desde los primeros años de la década del '90 se han estado introduciendo en el país sistemas de GRH en organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no en pocos casos, no pertinente con nuestra realidad. Para el caso cubano, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo.

Para poder entender el papel de la GRH en el sector empresarial cubano, Morales (2006), plantea que: “En las empresas cubanas, la GRH se concibe fundamentalmente como una actividad de aseguramiento, con un enfoque tradicional, tayloriano y funcional. La falta de alineación de los procesos de la GRH con los procesos productivos y de servicios frena la productividad. No se promueve la activa y efectiva participación de los trabajadores y la GRH no tiene la prioridad necesaria, por lo que requiere ser transformada. Uno de los principales desafíos que enfrenta el país, cuando va saliendo del período especial, consiste

en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. Ello será posible por el mejoramiento continuo, para lo cual, el factor clave son los RRHH”.

La GRH en la actualidad se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de las personas en las empresas. Una empresa puede metódicamente identificar donde descansan sus fortalezas en recursos humanos y lanzar sus políticas y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas. Las competencias de recursos humanos, que pueden ser clave para el futuro en su industria, pueden ser identificadas, y se pueden dar pasos en orden de adquirirlas. En la actualidad se desarrolla en el país el denominado proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la aprobación de sus bases generales ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la GRH con enfoques cualitativamente superiores. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con esta función, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si verdaderamente se quiere avanzar hacia su desarrollo con un enfoque estratégico y proactivo.

La academia no se ha mantenido al margen de todo este proceso de cambio y transformación, por el contrario, son varios los estudios realizados en torno a la función de GRH en el contexto del sector empresarial cubano, que aunque han seguido objetivos específicos y diferentes perspectivas de investigación, por lo general todos han pretendido desde diversas ópticas, potenciar el rol de esta función.

1.5 Modelos y/o procedimientos para diagnosticar la GRH

En la bibliografía consultada se encontraron varios trabajos relacionados con diferentes modelos y procedimientos para realizar la GRH en las organizaciones donde unos se complementan con los otros pero todos constituyen antecedentes o complementos teórico – prácticos de esta investigación.

Entre los trabajos consultados se encuentran los desarrollados por Cuesta Santos (1997), Aguilera Martínez (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fomaris (2002), Mejías Herrera (2003), Sotolongo Sánchez (2005) e Iturria Brito (2006) que establecen la forma de actuar para desarrollar diagnósticos de esta actividad en diferentes empresas u organizaciones.

Cuesta Santos (1997) adaptó el modelo de Beer y colaboradores a la práctica empresarial cubana ofreciendo una lista de preguntas claves para diagnosticar el estado de la GRH.

Otros autores como Aguilera Martínez (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fomaris (2002) y Mejías Herrera (2003) abordan diferentes subsistemas de la GRH, tales como la planeación de RR-HH, la seguridad e higiene ocupacional, la formación y los sistemas de trabajo.

Por otra parte, específicamente dirigido a la auditoría del sistema de GRH, Sotolongo Sánchez (2005) elaboró un procedimiento donde se incluyen algunas técnicas y métodos que permiten diagnosticar el estado actual de la GRH.

Iturria Brito (2006) propuso un procedimiento general para el diagnóstico de la GRH en empresas del Grupo Empresarial VICALAR donde se incluyen algunas técnicas y métodos que permiten diagnosticar el estado actual de la GRH teniendo en cuenta las particularidades propias de estas empresas. Este por la facilidad de su aplicación, por ser flexible y adaptable a las circunstancias y las necesidades de la dirección de la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara, es el que se seleccionó para diagnosticar la GRH en dicha entidad.

Sin dudas, en el sector empresarial cubano se diagnostican algunos aspectos relacionados con la GRH, de forma independiente pero en la mayoría de los casos no han tenido los resultados esperados por la falta de sistematicidad e integralidad. De ahí que la problemática aquí expuesta justifica la necesidad de aplicar un procedimiento para el diagnóstico integral de la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara.

1.6 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. La aplicación práctica de la GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos y procedimientos, a través de los cuales es posible diagnosticar y/o proyectar la situación existente en esta área de vital importancia para la empresa, con la finalidad de recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir el vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en los que se enmarca la GRH.
 3. Se seleccionó el procedimiento de Iturria Brito (2006) para diagnosticar integralmente la GRH en dicha entidad por la facilidad de su aplicación, su flexibilidad y de adaptar a las circunstancias y las necesidades de la dirección de la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara.

CAPÍTULO 2. Descripción del procedimiento a aplicar para diagnosticar la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario en Villa Clara.

Como resultado del estudio bibliográfico realizado quedó evidenciada la necesidad de realizar el diagnóstico de la GRH en todas las empresas cubanas y así contribuir a su desarrollo. Para lograr diagnosticar el estado actual de la GRH en las U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara se determinó la adaptación creativa del procedimiento general para el diagnóstico de la GRH propuesto por Iturria Brito (2006) que se muestra en la **Figura 2**. Se trata, en lo fundamental, de una secuencia de 5 etapas con sus pasos correspondientes.

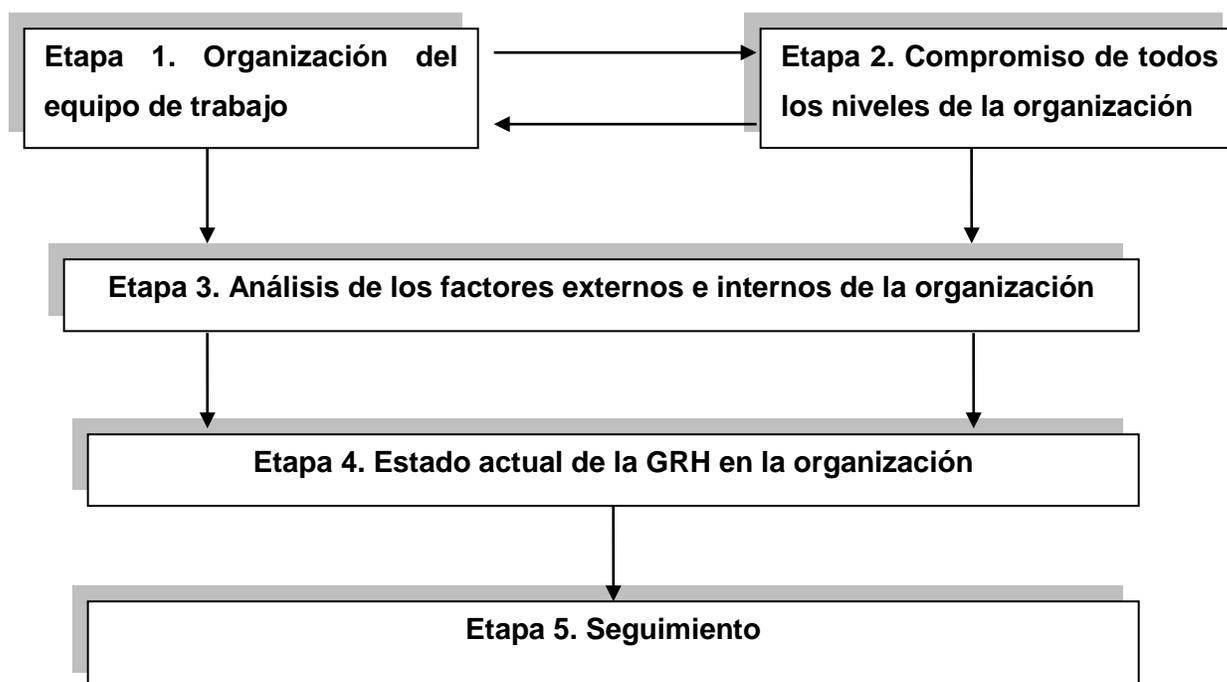


Figura 2. Procedimiento para el diagnóstico de la GRH a utilizar en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario en Villa Clara. (Fuente: Adaptado de Iturria Brito)

2.1. Descripción del procedimiento a utilizar para el diagnóstico de la GRH.

2.1.1. Etapa 1. Organización del equipo de trabajo

Esta etapa consiste en la conformación del equipo de trabajo, el cual tendrá como función la aplicación completa del procedimiento para diagnosticar el estado actual de la GRH en el CENCOP. La cantidad necesaria de expertos se calculará por la expresión (1)

$$Ne = \frac{p(1-p) * K}{i^2}$$

Donde:

Ne: cantidad necesaria de expertos

p: error estimado

i: precisión deseada en la estimación

K: constante que depende del nivel de confianza (1- α), (ver Tabla 2)

(1- α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Tabla 2: Valores de K

Los expertos seleccionados como miembros del equipo de trabajo deben tener competencias para:

- Valorar el estado actual de la GRH en una organización.
- Determinar las principales fortalezas y debilidades de la GRH en una organización.

2.1.2. Etapa 2: Compromiso de todos los niveles de la organización

Esta etapa no siempre es necesaria, su realización o no depende del nivel de conocimiento e interés que posea la alta dirección y los trabajadores implicados en el proceso de diagnóstico de la GRH. Para ello se emplearán las tablas de sensibilización, donde se tratará de combinar la formación técnica con la propia aplicación del procedimiento según se muestra en la Tabla 3.

Temas a desarrollar	Contenido	Horas Lectivas
La GRH. Enfoques y principales procesos de GRH.	Conceptos, evolución e importancia de la GRH. Modelos de GRH: principales procesos.	16
Herramientas para el diagnóstico de la GRH.	Métodos y técnicas para el diagnóstico de la GRH.	16
Procedimiento para el diagnóstico de la GRH.	Etapas y pasos del procedimiento para diagnosticar el estado actual de la GRH.	20

Tabla 3 Programa de capacitación para el equipo de trabajo que realizará el diagnóstico de la GRH

2.1.3. Etapa 3. Análisis de los factores externos e internos de la organización

Esta etapa consta de varios pasos:

Paso 1. Análisis de los factores externos e internos de la organización

El objetivo de este paso es identificar aquellas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que inciden en la organización objeto de estudio, para ello es necesaria una adecuada caracterización del entorno y del ambiente en que se desarrolla la misma. Para ello se empleará la técnica de la matriz DAFO según se muestra en la Figura 3

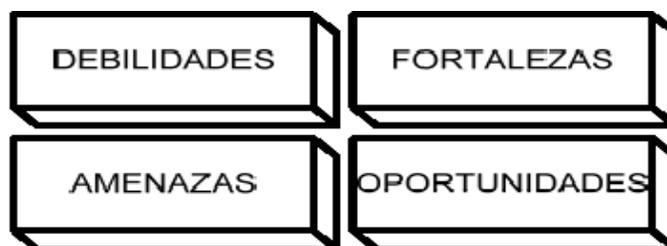


Figura 3. Matriz del análisis DAFO

Para garantizar que este análisis se corresponda con la realidad es necesario tener en cuenta las siguientes definiciones:

Fortalezas: Son los puntos internos fuertes. Son aquellos aspectos (a nivel de recursos, infraestructuras, equipamientos, recursos económicos, imagen...) que en función de la demanda y el entorno están en una posición ventajosa y que deben ser “aprovechados”. La situación estratégica de la organización, el poseer una imagen abierta y dinámica, al tener un área de desarrollo de servicios eficiente y otros, son aspectos que “fortalecen” la posición de la organización y que deben ser aprovechados.

Debilidades: son los puntos internos débiles de la organización. Son aquellos aspectos que deben ser mejorados ostensiblemente, puesto que su situación es desventajosa y no satisfacen suficientemente las necesidades y preferencias de la demanda. Así, por ejemplo, estos aspectos deben ser claramente mejorados para que la organización alcance una situación ventajosa.

Oportunidades: son aspectos del entorno, en los cuales no se puede influir como organización, pero que, si se aprovechan, pueden mejorar la posición ventajosa del mismo. Para ello, no obstante, deben relacionarse con fortalezas o mejorarse las debilidades. La organización debe estar preparada para aprovechar las oportunidades.

Amenazas: son aspectos del entorno que, contrariamente a las oportunidades, si no se gestionan de manera adecuada, pueden empobrecer la situación ventajosa de la organización.

Para realizar esta matriz DAFO se propone el procedimiento que se muestra en el anexo 8.

Paso 2. Análisis de la estrategia empresarial y su derivación en el Área de Resultados Claves (ARC).

Uno de los aspectos que caracterizan el modelo de la dirección estratégica de RR.HH es una preocupación por la vinculación del área con los resultados de la organización, para poder justificar, en qué medida añade valor (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003). Según Rodríguez & Ventura (2002), la relación entre la estrategia empresarial y la GRH ha sido asumida desde dos perspectivas investigativas; el primer enfoque estudia la naturaleza de estas relaciones,

mientras el segundo enfoque se ha centrado en estudiar las prácticas más adecuadas para los diversos tipos de estrategias.

Luego entonces, dada la necesidad de conocer en el proceso de diagnóstico, la relación existente entre la estrategia empresarial y las políticas y prácticas de RR.HH, se recomienda, mediante la técnica de la observación directa, el análisis documental y las entrevistas a la alta dirección (anexo 9) donde se valorarán las respuestas a las preguntas fundamentales siguientes:

- ¿Se realiza planeación estratégica?
- ¿Está definida la misión, la visión y los objetivos estratégicos?
- ¿Está definida la misión del SGRH?
- ¿Responde la misión del SGRH al logro del objetivo final de la organización?
- ¿Qué prioridad tiene la GRH en los objetivos definidos por la organización?
- ¿Las políticas y prácticas de RR.HH tributan a los resultados de la organización?

2.1.4. Etapa 4. Estado actual de la Gestión de Recursos Humanos en la organización

Para hacer una valoración del desempeño de la GRH se debe analizar la información obtenida del diagnóstico interno y externo lo cual permite determinar las estrategias de mejora relacionadas con las políticas y prácticas de RR.HH. En todos los casos, para la medición del estado actual de la GRH, se debe proceder de la forma siguiente:

- Métodos y técnicas para el registro de la información

En este paso, según las características de la organización que se trate, se seleccionan los métodos y técnicas más adecuadas para registrar la información necesaria. Para la realización de esta investigación se utilizarán las siguientes: el análisis documental, la observación directa, la entrevista individual y grupal (ver anexos 9 y 10) y la encuesta a trabajadores del CENCOP (ver anexo 11)

➤ Determinación del marco muestral

La principal característica del marco muestral que se debe tener en cuenta, es lograr la representatividad de la población en la muestra tomada, que permite que exista fidelidad y exactitud en la información recopilada; para ello son de gran utilidad los criterios de Cochran (1999), DeVeaux (2001) y Hernández Orallo (2002). Luego entonces, para el cálculo del tamaño de la muestra a seleccionar se recomienda utilizar la expresión (2)

$$n = \frac{(N * Z^2_{\alpha/2}) p * q}{d^2 (N - 1) + Z^2_{\alpha/2} * p * q} \quad (2)$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Población.

Z $\alpha/2$: Percentil de la distribución normal.

p: Valor que da el mayor tamaño de la muestra.

d: Error absoluto.

Puesto que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, el muestreo que se utiliza es el aleatorio simple. Pero como la población está dividida en distintas categorías, entiéndase, cuadros, técnicos, servicios, obreros y administrativos se hace necesario estratificar la población o muestra con el objetivo, de garantizar que los resultados obtenidos sean representativos de las diferentes categorías ocupacionales, grupos de edades, sexo, etcétera, de forma tal que la muestra seleccionada cumpla con las mismas condiciones que el total de la población. Para ello se recomienda aplicar entonces la expresión (3)

$$nh = \frac{Nh}{N} * n \quad (3)$$

Donde:

nh: Tamaño de la muestra de cada estrato.

Nh: Tamaño de la población de cada estrato.

N: Tamaño de la población total.

n: Tamaño de la muestra total requerida.

- Análisis de las políticas de recursos humanos

El análisis de las políticas de recursos humanos abarca todas las actividades claves de la GRH, las cuales se indican a continuación:

- Características de la fuerza laboral
- Inventario de personal.
- Análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Seguridad e Higiene del trabajo
- Evaluación del desempeño.
- Estimulación.
- Formación y desarrollo.

Características de la fuerza laboral

- ❖ Composición por categoría ocupacional.

Esto se refiere a un análisis de la plantilla de cargos para conocer el por ciento de directivos y empleados en la instalación que se trate.

- ❖ Composición por sexo.

Se trata de conocer la distribución de la plantilla de cargos, atendiendo el sexo de los trabajadores. En este sentido se recomienda el empleo de las expresiones de cálculo siguiente:

$$\text{Total de la plantilla masculina} = \frac{\text{Total del personal masculino}}{\text{plantilla total}} * 100 \quad (4)$$

$$\text{Total de la plantilla femenina} = \frac{\text{Total del personal femenina}}{\text{plantilla total}} * 100 \quad (5)$$

- ❖ Composición por edad.

Para conocer la composición de la plantilla de cargos, atendiendo a la edad de los trabajadores se recomienda analizar la misma en base a los rangos siguientes:

- 17 – 19
- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 60 – 64
- 65 – 69
- 70 y más

Inventario de personal

Teniendo en cuenta que el objetivo general del inventario de personal es la determinación de la composición total de la plantilla actual, con perspectiva proactiva, unido a una serie de objetivos específicos tal como se muestra en la Figura 4 se verificará como se cumple esto en la entidad objeto de estudio mediante el análisis documental.

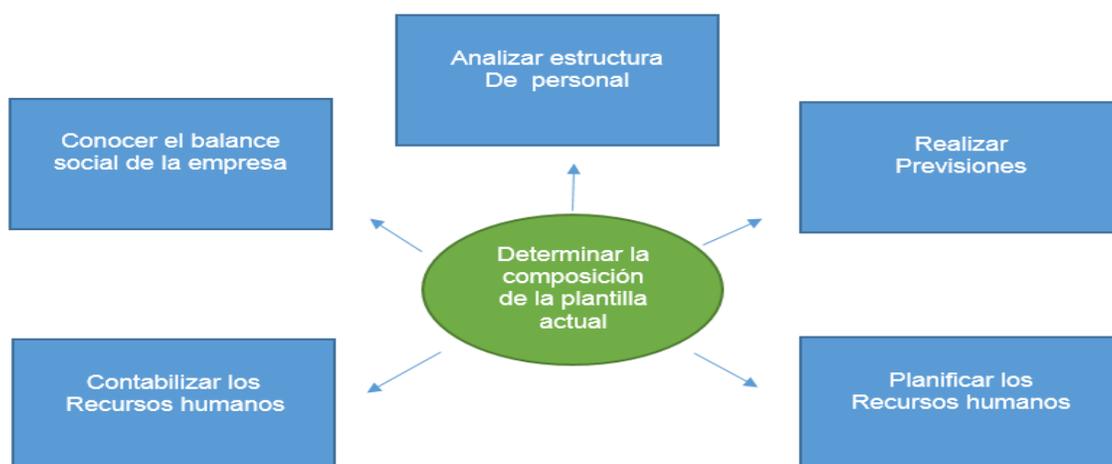


Figura 4. Objetivos generales y específicos del inventario de personal.

(Fuente: Cuesta, 1997)

Análisis y descripción de puestos de trabajo

El análisis y descripción de los puestos de trabajos es un procedimiento que consiste en determinar, mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto que en la actualidad se realizan de diferentes formas por ejemplo: calificador de cargos, perfil de cargos, perfil de

competencia o el más actual el profesiograma, pero cualquiera que se use debe reunir como mínimo los siguientes aspectos:

1. Requisitos y responsabilidades
2. Contenido del puesto
 - ¿Qué hace?
 - ¿Cómo lo hace?
 - Para que lo hace
3. Condiciones de trabajo

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008) y la selección del personal como el proceso de escoger entre los candidatos reclutados el que mejor se adecue a las competencias que demanda el puesto de trabajo y la empresa. Las fuentes de reclutamientos pueden ser internas o externas; las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades tales como oficinas de empleos, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia).

Existe una serie de factores que condicionan a las fuentes de reclutamiento así como su factibilidad o confiabilidad, tales como: los mercados potenciales de búsqueda, los niveles de competencia exigidos por los puestos a ocupar, el tiempo demandado por el proceso de búsqueda, la composición de la fuerza de trabajo, los costos del proceso, el clima laboral, así como la imagen de la empresa necesitada de reclutamiento. Estas y otras cuestiones serán verificadas en este paso del diagnóstico a través de entrevistas realizadas al personal de RR-HH;

además, se verificará como se hace el reclutamiento, si los procedimientos que tienen cumplen con lo establecido.

Seguridad e Higiene del trabajo

Las condiciones de trabajo son decisivas en la preservación de la salud y el bienestar de los trabajadores así como en la productividad del trabajo, por lo que se propone realizar encuestas a los trabajadores (anexo 12) para verificar las opiniones de los mismos con respecto al tema.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, es la actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los trabajadores en la organización, la cual se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El proceso de evaluación del desempeño actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la organización y se aplica a todos los trabajadores predominando la valoración cualitativa y directa por medio de indicadores, sin informes burocráticos, ni procesos prolongados, previo acuerdo con la organización sindical, la participación y el conocimiento de los evaluados.

El sistema de evaluación del desempeño debe comprender los datos de identificación del empleado y su puesto, el período evaluativo, quién o quiénes realizan la evaluación, los indicadores o parámetros a valorar y el método utilizado.

Para analizar si se aplica bien o no este proceso se aplicarán las técnicas de la entrevista y el análisis documental.

Estimulación

Por estimulación del trabajo se entiende la recompensa, gratificación o penalización por el logro o no de un resultado respectivamente la cual persigue 2 objetivos básicos:

- ◆ Lograr incrementos continuos de productividad.
- ◆ Garantizar el sostenimiento de los empleados y sus familias.

Por la importancia que revierte esta actividad clave de la GRH hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que “esa persona” le entrega “específicamente a esa organización” para el cumplimiento de sus objetivos, (Cuesta, 2006).

Se debe verificar el comportamiento tanto de la estimulación moral como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago y la aplicación de las teorías más destacadas al respecto en la actualidad de forma que contribuyan al bienestar de los trabajadores y la efectividad de la organización.

Formación y desarrollo

La formación es una actividad clave de GRH, hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial, (Cuesta, 2006). Es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar y desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través de la experiencia de aprendizaje conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo de trabajo es capacitar a un individuo para que puedan realizar convenientemente una tarea o un trabajo dado.

Existen diversos procedimientos establecidos al respecto y cada organización adopta el que le convenga según sus características pero en general todos de una u otra forma tienen que cumplir con el ciclo que se muestra en la **Figura 5**.

Ciclo de Formación



Figura 5. Ciclo de formación. Fuente: Cuesta (2006)

En esta etapa además se definirán los problemas esenciales que presenta la GRH en la organización a partir de la valoración de las premisas, los requisitos generales y los requisitos por subsistemas, así como los relacionados con los vinculados a la Administración de Capital Humano y las competencias de los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para su análisis y proyección de acciones de mejoramiento. Se aplicará para este proceso la entrevista.

2.1.5. Etapa 5. Seguimiento

Este procedimiento se aplicará continuamente para evaluar la efectividad de las políticas, prácticas y acciones de RR.HH formuladas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además de conocer nuevos factores que pudieran influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conduzca a la organización a ocupar un estadio superior en cuanto a la GRH.

2.2. Conclusiones parciales

1. El procedimiento de Iturria Brito (2006) expuesto anteriormente, se ajusta a las necesidades de la entidad objeto de estudio.

2. El análisis de las políticas de recursos humanos abarca todas las actividades claves de la GRH, las cuales se indican a continuación: características de la fuerza laboral, inventario de personal, análisis y descripción de puestos de trabajo (profesiogramas), reclutamiento y selección de personal, seguridad e higiene del trabajo, evaluación del desempeño, estimulación y formación y desarrollo.
3. Con el procedimiento propuesto se definirán los problemas esenciales que presenta la GRH en la organización para su análisis y proyección de acciones de mejoramiento.

CAPÍTULO 3. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico integral de la GRH en la U/P Centro Provincial de control pecuario de Villa

En este capítulo se realiza el diagnóstico de la situación actual de la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara donde se relevan los aspectos esenciales que dificultan el desenvolvimiento de la misma teniendo en cuenta las características propias de sus relaciones actuales. Además proponer una serie de medidas con vista a erradicar las deficiencias detectadas en la GRH.

3.1. Caracterización de la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara

El Centro de Control Pecuario, se creó mediante la Resolución No. 7 del 2 de abril de 1968, dictada por el Comandante Raúl Curbelo Morales, Vicepresidente del Instituto Nacional de Reforma Agraria, hoy Ministerio de la Agricultura, adscrito a la Presidencia del INRA, con el propósito de dirigir las actividades que se requieren para mejorar el control del desarrollo de nuestra ganadería.

La Casa Matriz radica en Ciudad de La Habana, en la Avenida Independencia entre Conill y Santa Ana, Municipio Plaza, Habana 6, código Postal 10600. El CENCOP de Villa Clara se encuentra situado en la calle Tristán No. 3 entre Cuba y Villuendas. Santa Clara. Villa Clara. CP 50100.

Mediante la Resolución No. 123 del 26 de enero del 2005 del Ministerio de Economía y Planificación, se modificó el objeto social del Centro de Control Pecuario describiéndose como a continuación se presenta:

Objeto Social de la Unidad Presupuestada denominada Centro Nacional de Control Pecuario, subordinado al Ministerio de la Agricultura.

- ◆ Establecer la política general de control pecuario; organizar, dirigir y controlar la Red de Registros Pecuarios; establecer los sistemas de identificación de los rebaños de las diferentes especies; confeccionar las normas y procedimientos para el control individual y poblacional de la ganadería; proponer los cambios necesarios a las legislaciones sobre el control de la ganadería; participar en la organización y ejecución de los censos ganaderos; ejecutar análisis sobre el

comportamiento individual y poblacional de la ganadería; brindar a la Dirección del país y de los territorios la información sobre el comportamiento de la ganadería.

- ◆ Organizar, dirigir y controlar el Registro Nacional de Razas Puras y sus Cruzamientos; organizar y dirigir el Sistema de Control Técnico, que se utiliza como soporte técnico de la ganadería y la genética; ejecutar la apreciación y la clasificación fenotípica de la ganadería; velar y exigir por la conservación y mantenimiento de los genofondos raciales del país; brindar servicio técnico a las provincias, municipios y organizaciones productivas sobre el control pecuario.
- ◆ Rectorar y organizar metodológica y técnicamente los conteos e inspecciones que se le realizan a la ganadería nacional; exigir por el cumplimiento de las legislaciones y normas vigentes sobre el control de la ganadería, aplicando medidas contravencionales a los violadores e incumplidores; controlar e informar la aplicación de multas y la ejecución de decomisos y su destino, al amparo del Decreto vigente; coordinar con los organismos y organizaciones correspondientes las actividades de control pecuario.
- ◆ Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad, así como la venta minorista de productos agrícolas y de ganado menor provenientes de las áreas de autoconsumo de la entidad, en moneda nacional.

MISIÓN

Somos los encargados de hacer cumplir la política establecida por el Ministerio de la Agricultura sobre los métodos de registro, control e inscripción del ganado mayor, de los ovinos y caprinos mediante los Registros Pecuarios y el Registro Nacional de Animales de Razas Puras y sus Cruzamientos tomando las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de la política de desarrollo y mejoramiento de la masa ganadera orientada en el país.

Nos encargamos además de la actualización en los Registros Pecuarios de los movimientos de nacimientos, muertes, pérdidas o extravíos, traslados y compra

ventas a fin de garantizar a los propietarios individuales y entidades acrediten su propiedad sobre el ganado.

Así como facilitar a los organismos correspondientes de la economía nacional el tener un mejor y más completo conocimiento de la masa ganadera, garantizando las informaciones que soliciten.

Para dar cumplimiento a esta misión el CENCOP tiene una estructura organizacional como se muestra en el Anexo 13.

VISIÓN

Representamos al Ministerio de la Agricultura para en coordinación con Organizaciones no Gubernamentales, Proyectistas, Órganos de Control Estatal, Ministerios de Ciencia, Tecnología, Medio Ambiente, Producción y Comercialización de Alimentos vinculados al ganado mayor, ovinos y caprinos liderar los métodos de inscripción, registro y control, siendo la única fuente oficial de información de los rebaños que integran la base productiva.

Poseemos un capital humano especializado con un alto nivel de desarrollo técnico y un soporte tecnológico avanzado con una red de oficinas de registro capaz de satisfacer las necesidades de la base productiva, institutos de investigación, universidades y organismos correspondientes de la economía nacional, lo que nos permite encabezar la política de conservación y desarrollo de los genofondos, así como garantizar el control del estado al cumplimiento de la política de desarrollo y mejoramiento de la masa ganadera.

Funciones del CENCOP

- 1.Organizar, dirigir y supervisar los Registros Pecuarios.
- 2.Garantizar que los propietarios y entidades acrediten la propiedad de sus animales mediante los procedimientos aprobados por la legislación vigente.
- 3.Establecer y custodiar los libros de Registro Pecuario de todos los sectores de acuerdo a la estructura de la base productiva.
- 4.Designar los Registradores Pecuarios, Inspectores, Apareciadores y Clasificadores de Control Pecuario.

- 5.Registrar los movimientos de ganado mayor de todos los sectores de la base productiva (nacimientos, muertes, compra-venta, pérdidas por extravío, hurtos o sustracción, faltante, traslados, conversiones).
- 6.Realizar inspecciones físicas y/o conteos físicos al ganado mayor de todos los sectores.
- 7.Brindar sistemáticamente las informaciones que se soliciten sobre el comportamiento de la masa ganadera.
- 8.Organizar y dirigir el Registro Nacional de Razas Puras y sus Cruzamientos.
- 9.Establecer los libros genealógicos de cada raza o cruce.
10. Definir las normas o estándares morfológicos de cada raza o cruzamiento.
11. Expedir los certificados de inscripción por cada animal de raza pura o cruzamiento.
12. Establecer los sistemas complementarios individuales de control para el desarrollo de los programas de mejoramiento genético de las especies, razas y cruzamientos.
13. Imponer multas y las medidas accesorias en los casos de violaciones de lo establecido por las legislaciones vigentes sobre control de la masa ganadera
14. Cumplir otras tareas asignadas por el Ministerio de la Agricultura para el control, desarrollo y mejoramiento de la masa ganadera.

3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario De Villa Clara.

El diagnóstico constituye una herramienta valiosa a la hora de evaluar el nivel de eficiencia con la cual se ha estado desempeñando la organización. Posibilita determinar cuál es la situación real de la Gestión de Recursos Humanos en una instalación dada, resultando así, las insuficiencias y las causas que las originan, su forma de manifestarse y las posibles consecuencias, para determinar las formas y vías indicadas para su erradicación.

El diagnóstico de la GRH en la instalación objetos de estudio (CENCOP) se realizó a partir de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo II de la tesis. Para obtener todos los datos e informaciones necesarias, fue imprescindible apoyarse en diferentes métodos, entre ellos la entrevista, la encuesta a

trabajadores, la observación directa y el análisis documental, según se planteó anteriormente.

Etapas 1. Organización del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo o grupo de expertos que tendrá como función la aplicación completa del procedimiento para diagnosticar integralmente la GRH en la empresa se seleccionó teniendo en cuenta la experiencia acumulada y la calificación de los especialistas, para garantizar la calidad de la investigación. El cálculo de la cantidad de expertos se realizó utilizando la expresión (1), estableciéndose para ello los valores siguientes:

$$p = 0.01$$

$$i = 0.1$$

$$1 - \alpha = 0.99$$

Fiabilidad del 99% para una $k = 6.6564$

Luego $N \approx 6.5$ por lo que se utilizarán en el estudio un total de 7 expertos.

Sobre la selección de los expertos se debe plantear que la misma no fue al azar, sino que se realizó teniendo en cuenta algunos elementos como:

- Experiencia
 - a) en la dirección
 - b) en la actividad de formación
- Nivel profesional
- Nivel de escolaridad
- Cargo actual

Etapas 2. Compromiso de todos los niveles de la organización.

Se desarrollaron 2 talleres de sensibilización, como resultados de esta etapa se logró:

- ◆ Un buen nivel de información y conocimiento del equipo de trabajo.
- ◆ Un favorable nivel de compromiso de los implicados

Etapa 3. Análisis de los factores externos e internos de la organización.

Paso 1. Análisis de los factores externos e internos de la organización.

Para conocer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del CENCOP se realizó un análisis situacional DAFO. Para este análisis se realizó una revisión documental con el objetivo de determinar las estrategias que puedan llevar a contrarrestar las debilidades, aumentar las fortalezas, disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades que tiene el CENCOP y que constituyen una guía para el diagnóstico. Después de haber plasmado en el capítulo II las definiciones de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que se corresponde con el paso 1 de la metodología propuesta en el capítulo II (Anexo 8) a continuación se sigue hacia el siguiente paso, que no es más que la relación de esos factores identificados en la entidad

Análisis del entorno interno

PUNTOS FUERTES:

1. Capacidades en actividades clave.
2. Cumplimiento de las metas trazadas
3. Calificación profesional.
4. Experiencia laboral y profesional.
5. Unidad de factores (Administración, CTC y PCC)
6. Capacidad directiva.
7. Calidad humana, organización y nivel cultural
8. Formación ética de los trabajadores y cuadros.

PUNTOS DÉBILES:

1. No hay dirección estratégica clara.
2. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en tecnologías avanzadas.
3. Poca participación formal de los trabajadores en la dirección
4. Insuficientes equipos y medios de transporte para la realización del trabajo.
5. Insatisfacción del capital humano por deficiente motivación en el sector.
6. Inestabilidad en el personal técnico.
7. Deficiente sistema de atención al hombre debido a la carencia de comedor y transporte obrero entre otros.

8. Deficiente disponibilidad de capital humano como resultado del proceso de reordenamiento laboral.
9. Instalaciones deterioradas.
10. Ausencia de financiamiento en CUC.

Análisis del entorno externo

OPORTUNIDADES

1. Asesoramiento técnico y metodológico por la Delegación del MINAGRI.
2. Asesoramiento técnico y metodológico por la Dirección Nacional.
3. Acceso a la escuela de capacitación de la Agricultura.
4. Crecimiento del número de propietarios.
5. Existencia de una legislación que ampara el trabajo de la entidad.

AMENAZAS

1. Desconocimiento por parte de la población de la legislación sobre el control de la masa ganadera.
2. Competencias con otros Sectores del país por los recursos laborales donde existe mejor remuneración económica y condiciones de trabajo.
3. Restricciones legales que afectan el diseño de los sistemas de pago que se aplican en la entidad.
4. Inestabilidad económica que influye en la ejecución de los presupuestos.

Las Fortalezas y Debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición de la organización en un entorno.

Este análisis permitirá identificar las principales fortalezas y debilidades que repercuten en la institución, con vista de evaluar los objetivos que debilitan o fortalecen a la unidad que se diagnostica, lo que permitirá seleccionar una estrategia que resulte viable, aplicado a partir de este análisis que se representa en los siguientes cuadrantes, **Tabla 4** y **Tabla 5**.

		Amenazas				Oportunidades				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	X				X	X	X		X
	2					X	X	X	X	X
	3		X		X	X	X	X		X
	4	X	X	X	X	X	X	X		X
	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	6	X		X	X	X	X	X	X	X
	7	X	X			X	X	X		X
	8		X			X	X	X	X	X
Debilidades	1	X	X		X	X	X	X		X
	2		X		X	X	X			
	3		X	X		X	X	X		
	4	X	X		X					
	5	X	X	X	X	X	X	X		
	6	X	X	X	X	X	X	X		
	7		X		X					
	8					X	X			
	9		X		X					
	10		X		X					

Tabla 4. Matriz DAFO del CENCOP de Villa Clara.

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DAFO		
Análisis Interno	Análisis Externo	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Ofensiva (F + O =36)	Defensiva (F + A =17)
DEBILIDADES	Adaptativa (D + O =17)	Supervivencia (D+A =24)

Tabla 5 Tipo de Tipo de estrategia a adoptar en el CENCOP Villa Clara

Como se puede ver el tipo de estrategia a emplear en el CENCOP es maxi-maxi es decir la organización es fuerte y con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias ofensivas. Debe utilizar las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Principales fortalezas a potenciar:

4. Experiencia laboral y profesional.
5. Unidad de factores (Administración, CTC y PCC)
6. Capacidad directiva.

Principales debilidades a eliminar o atenuar:

1. No hay dirección estratégica clara.
5. Insatisfacción del capital humano por deficiente motivación en el sector.
6. Inestabilidad en el personal técnico.

Paso 2. Análisis de la estrategia empresarial y su derivación en el ARC de Recursos Humanos

A la hora de analizar este punto se pudo comprobar mediante el análisis documental y las encuestas que la organización tiene problemas con la planeación estratégica general, pues solo existe de eso un documento donde se reproducía una copia de la estrategia ministerial, sin que se hubiera realizado la planeación con carácter objetivo y participativo. Por lo antes planteado se puede inferir que los resultados de la GRH no están planificados estratégicamente.

Etapa 4. Estado actual de GRH en la Organización.

◆ Determinación del marco muestral

Este primer punto de esta etapa como se planteó en el capítulo II es para lograr la representatividad de la población en la muestra tomada, que permite que exista fidelidad y exactitud en la información recopilada; según la expresión dos de una población de 172 trabajadores la muestra a encuestar es de 62. Los cálculos se muestran en el Anexo 14, la cantidad total y por categorías de personas a encuestar se muestra en la Tabla 6

Total trabajadores	Tamaño de la muestra	Cuadros		Técnicos		Servicios		Obreros	
		Total	A encuestar	Total	A encuestar	Total	A encuestar	Total	A encuestar
172	63	21	8	144	52	5	2	2	1

Tabla 6. Cantidad de personas a encuestar por categoría

Fuente: elaboración propia

Después de determinar el marco muestral se procede a caracterizar la fuerza laboral, 172 trabajadores, atendiendo a las características propuestas en el capítulo II.

Características de la Fuerza Laboral

◆ Composición por categoría ocupacional

La plantilla actual está integrada por 172 trabajadores según se muestra en el anexo 15. Su composición atendiendo a su categoría ocupacional se muestra en la **Figura 6**.

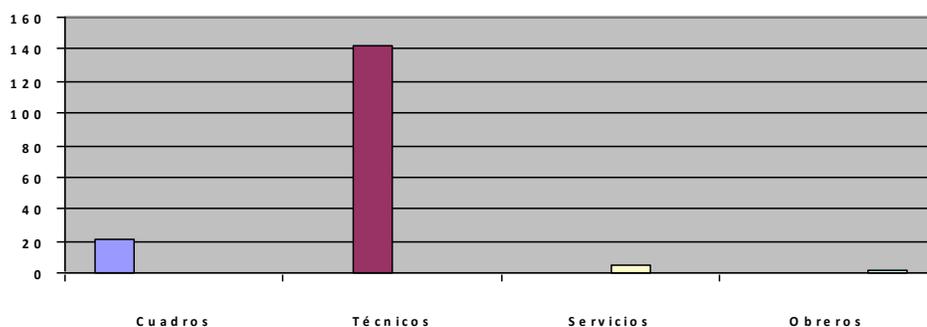


Figura 6. Distribución de trabajadores por categoría ocupacional en la U/P CENCOP de Villa Clara.

◆ **Composición por sexo**

La distribución de la plantilla es de 89 mujeres y 83 hombres por lo que atendiendo el sexo de los trabajadores y mediante el cálculo de las expresiones (4) y (5) se comporta de la siguiente forma, como se muestra en la **Figura 7**.

Tasa de plantilla femenina = 51.74 %

Tasa de plantilla masculina = 48.26 %

Distribución de Trabajadores por Sexo

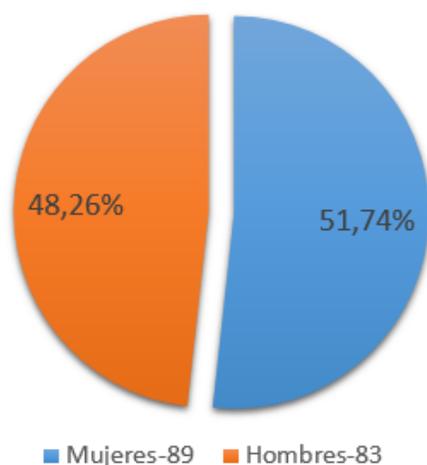


Figura 7. Distribución de trabajadores por sexo en la U/P CENCOP Villa Clara

Un aspecto significativo de la composición por sexo es la amplia participación femenina en la actualidad, ya que las mujeres representan el 51.74 % del total, mientras que los hombres representan el 48.26 %, lo que evidencia las transformaciones ocurridas desde el triunfo de la Revolución, ya que antes de 1959 la composición era de manera aplastante de predominio masculino, habiendo variado en consecuencia durante el decursar del tiempo, gustos, preferencias, intereses, motivos, actitudes, con el consiguiente impacto en la Cultura Organizacional y los valores.

◆ **Composición por edad**

La composición de la plantilla atendiendo a la edad de los trabajadores se refleja en la **Figura 8**.

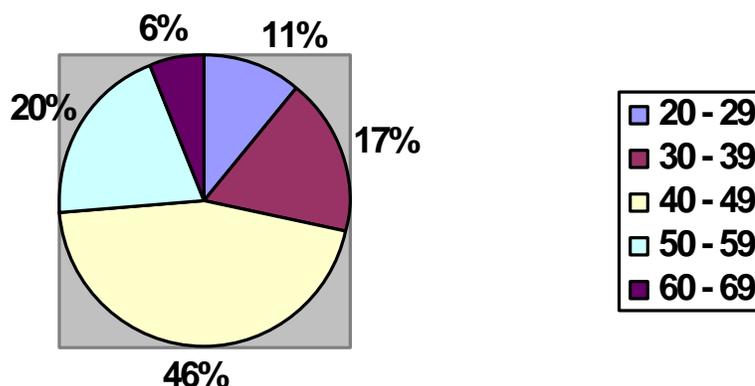


Figura 8. Composición de la plantilla por edades en la U/P CENCOP de Villa Clara. Al analizar la figura se evidencia que la distribución de edades muestra un comportamiento favorable de este indicador, pues el 74 % del total del personal se encuentran entre los 20 y los 49 años. De ellos de 20 a 29 (11%), de 30 a 39 (17%), y de 40 a 49 (46%). Si se tiene en cuenta que los trabajadores que se encuentran en las edades de 50 a 59 años constituyen el 20% podemos decir que contamos con una fuerza de trabajo joven. Esto evidencia un capital humano que combina frescura y madurez que permite elevados niveles de profesionalidad y calidad, lo que garantiza una continuidad del trabajo.

Inventario de personal

En la entidad se registran los siguientes datos: identificación, dirección particular, composición del núcleo familiar, evolución profesional pasada y la certificación de cursos de postgrado, estos últimos fundamentalmente, en el caso de los técnicos y directivos y los antecedentes médicos.

Para esto se emplea el registro y actualización del expediente laboral lo cual no es suficiente para un inventario de personal ya que omite un elevado nivel de información de los trabajadores, fundamental para la realización de estudios y la toma de decisiones. Se considera necesario incluir además las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies y los deseos de progreso personal que permiten conocer mejor la naturaleza de las personas en su ambiente de trabajo, la percepción de las perspectivas y los deseos de progresos personales de los

empleados, elementos estos importante a la hora evaluar, capacitar o promover personal y para hacer estudio de fluctuación de fuerza de trabajo.

Análisis y descripción de puestos de trabajo

El 90% de los trabajadores encuestados plantearon conocer sus funciones de trabajo, aunque algunos no están familiarizados con el término calificador de cargo, todos manifestaron conformidad con el mismo. Durante la revisión de documentos se pudo constatar que lo calificadores de cargo recogen los datos referentes al contenido del puesto (funciones), requisitos de conocimientos y habilidades, y el grupo de la escala salarial correspondiente. Se trabaja en el diseño de los profesiogramas de la entidad pero estos solo incluyen los datos: Descripción de las funciones del cargo, Nivel de Utilización, Deberes y obligaciones, Derechos y atribuciones.

Se propone rediseñar los profesiogramas e incluir además los datos que se relacionan a continuación:

1. Nombre del puesto de trabajo
2. Relaciones
3. Objetivos generales y específicos del puesto.
4. Funciones conjuntas vinculadas al puesto.
5. Categoría ocupacional
6. Competencias claves para el cargo:
 - ◆ Habilidades
 - ◆ Disposición
7. Cualidades personales
8. Modo de ejecución del trabajo.
9. Estructura de la jornada laboral.
10. Riesgos fundamentales.
11. Prevención de riesgos.
12. Responsabilidad.
13. Información que maneja.
14. Estructura salarial.

15. Posibilidades de promoción.
16. Requisitos para el ingreso en la empresa.
17. Requisitos para el cargo.

Reclutamiento y selección de personal

Mediante las entrevistas realizadas al personal de recursos humanos de la entidad y a la muestra seleccionada, se detecta que en la entidad no se realiza el reclutamiento y la selección mediante un procedimiento aprobado que garantiza la estabilidad del mismo. No existen bolsas de empleo para la selección de personal. Las fuentes de reclutamiento de personal son las fuentes internas, son trabajadores de la Empresa con prioridad por cada municipio y las fuentes externas son Institutos Superiores Politécnicos, Universidades, Centros de Enseñanza Técnico Profesional y las Direcciones Municipales de Trabajo. En las entrevistas al personal de recursos humanos se constató que existen dificultades con las fuentes de ingreso pues la falta de motivación de los trabajadores del sector y la situación actual en la que se encuentra el mismo provoca que pocas personas se acerquen a las oficinas de CENCOP para buscar ofertas de empleo. Para la selección se verifican los títulos presentados, se realizan comprobaciones en el centro de trabajo anterior y en la zona de residencia y se solicitan los antecedentes penales. Estos resultados se analizan en la Comisión para la selección del candidato más idóneo, para lo cual se tienen en cuenta la calificación formal que posee en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo que aspira a desempeñar, el cumplimiento de las normas de conducta y ética, la experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo anterior y los requisitos técnicos del cargo.

La relación laboral se legaliza mediante nombramiento para los cuadros y contratación para el resto de las categorías. Este último puede ser indeterminado o determinado para los que se realiza por un período de prueba el que varía desde un mes hasta 6 meses en dependencia de la categoría ocupacional, este tiempo se emplea para comprobar que el trabajador que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar, este por su parte comprueba que las condiciones y características de la

entidad se corresponden con sus intereses y se le brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr este propósito y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada exigida para el cargo u ocupación. Otro caso de contrato determinado se realiza a los recién graduados en adiestramiento. Los cuadros que son promovidos reciben el tratamiento establecido en la política de cuadro y son evaluados por la comisión que existe al efecto que se denomina comisión de cuadro.

Seguridad e higiene del trabajo

Referente al diagnóstico de esta actividad clave de la GRH se procedió al análisis documental y se le realizaron encuestas a los trabajadores (ver Anexo 13), los resultados de la encuesta se observan en la **Tabla 7**.

Referente a la Seguridad e Higiene del Trabajo en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara, se pudo detectar a través del análisis documental que existe un registro de actualización de examen médico que evidencia que los trabajadores una vez al año se realizan un chequeo general para comprobar su aptitud para el trabajo, los resultados se recogen en un documento que tiene la entidad al efecto el cual viene certificado por el facultativo. Además se comprobó la realización del levantamiento de riesgos y el plan de prevención para su eliminación. Se detectó que debido a la lejanía de las Direcciones Municipales de CENCOP y la carencia de un vehículo asignado a la actividad de Recursos Humanos se dificulta la realización de las inspecciones de 2do y 3er nivel de forma sistemática.

El resultado de la encuesta arrojó que los principales problemas son de iluminación, ruido, además existen problemas con la ropa de trabajo y con los equipos de protección personal. Al investigar por las causas de estos problemas se comprobó que solo en el caso de la ropa y los equipos de protección es un problema de recursos pues esta viene asignada por el CENCOP Nacional, la ropa solo es una muda al año, la cual no tiene en muchos casos buena calidad y esta distribución no siempre se cumple. En el resto de los casos el mayor problema es la falta de gestión y organización del trabajo.

*Capítulo 3: Aplicación del procedimiento a aplicar para diagnosticar la GRH en la U/P Centro
Provincial de Control Pecuario en Vila Clara*

Riesgo	Total encuestados	Óptimo		Aceptable		Regular		Malo		Pésimo	
		Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Iluminación	63	1	2	12	19	23	37	25	40	2	3
Ruido	63	5	7	54	87	4	6		0		0
Ventilación	63	3	5	4	6	36	58	17	27	3	5
Limpieza	63	5	8	54	87	4	6		0		0
Baños higiénicos	63		0	34	54	29	47		0		0
Temperatura	63	3	5	4	6	36	58	17	27	3	5
Atención médica	63		0	58	94	5	7		0		0
Polvo en el aire	63	1	2	54	87	8	12		0		0
Bebederos	63		0		0		0	63	100		0
Extintores de Fuego	63		0		0		0		0	63	100
Descansos establecidos	63	16	25	47	76		0		0		0
Ropa de trabajo	63		0		0		0	52	83	11	18
Equipos de protección personal	63		0		0		0	56	90	6	10
Horario	63	54	86	9	15		0		0		0

Tabla 7. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

Evaluación del desempeño

Mediante la entrevista y el análisis documental realizado, se detectó la existencia de un sistema de evaluación de desempeño donde se establecen los parámetros de comportamiento y desempeño para cada cargo o puesto de trabajo y la misma establece que el máximo responsable de realizar la evaluación a cada uno de trabajadores es el jefe directo del mismo. Además se cumple con lo establecido que norma la evaluación del desempeño que se realiza una vez al año y cortes mensuales y trimestrales. Los indicadores o parámetros de la evaluación del desempeño varían según el puesto o cargo pero de forma general los objetivos que se evalúan son:

- ◆ Nivel de cumplimiento de los Objetivos de Trabajo, Planes y Tareas.
- ◆ Realiza el trabajo con calidad.
- ◆ Disciplina Laboral.
- ◆ Cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el trabajo.
- ◆ Disposiciones Legales establecidas.
- ◆ Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo Individual.

El trabajador tiene derecho a discutir la evaluación con su jefe y manifestar su acuerdo o desacuerdo con este. El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso en que se aprecien violaciones de las normas y del procedimiento establecido para la evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño no se compara con evaluaciones anteriores ni se relaciona con las necesidades de formación en cada caso.

La evaluación del desempeño además de que debe señalar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador con el objetivo de ayudarlo en el desarrollo de sus habilidades, también debe servir como base para la proyección de los jefes a la hora de vincular los objetivos de trabajo y las acciones de capacitación.

Estimulación

Está diseñada la estrategia para la estimulación moral, como sistema, trasciende la estimulación salarial, aunque esta ocupa un lugar relevante, siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. No obstante, por el peso

significativo que sigue teniendo el salario, debe prestarse especial atención el diseño de los sistemas de pago el cual todavía no logra satisfacer las expectativas de los trabajadores.

En el CENCOP el sistema de estimulación y compensación salarial está conformado por el sistema de pago a tiempo y los pagos adicionales según se regulan en las resoluciones 30/2005, 32/2005 y 9/2008. A esto se suman los pagos adicionales a los trabajadores que ostenten la categoría de Máster o la Especialidad equivalente reconocida por el Ministerio de Educación Superior y los que alcanzan el grado científico de Doctor (ver **Tabla 8** y **Tabla 9**)

Categoría ocupacional	Grupo Escala	Salario Escala Res. 30/ 2005	Pagos Adicionales			Salario total
			Res. 32/2005	Res. 9/2008	Res. 30/2005	
Dirigente	XVII	475.00				475.00
Dirigente	XVI	455.00				455.00
Dirigente	XV	440.00				440.00
Técnico	XI	365.00	40.00		30.00	435.00
Técnico	VIII	285.00	40.00	106.5	30.00	461.50
Técnico	VIII	285.00	40.00	103.5	30.00	458.50
Técnico	VIII	285.00	40.00		30.00	355.00
Técnico	VIII	285.00	30.00	103.5	30.00	448.50
Técnico	VI	260.00	40.00		30.00	330.00
Servicio	II	235.00	20.00			255.00

Tabla 8. Salario por categoría ocupacional incluyendo la Resolución 30/2005, la Resolución 32/2005 y la Resolución 9/2008 en la U/P CENCOP Villa Clara

Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Escala
Master	80.00
Doctor	150.00

Tabla 9. Cuantía a devengar para los que ostenten la categoría de Máster o Doctor.

La estimulación es de suma importancia para elevar la efectividad en el trabajo del personal logrando mejores resultados en la organización y garantizando el cumplimiento de sus objetivos. Al analizar la estimulación en la U/P CENCOP se debe plantear que es un sistema deficiente que no ha logrado integrar el incentivo material y el moral. La estimulación se percibe solo a través del pago el cual es insuficiente pues se realiza a tiempo y no hay diseñado sistemas de pago que incluyan al 100% de los trabajadores, situación que crea desmotivación en los mismos. Sobre la estimulación moral el 94 % de los encuestados coinciden en que el estímulo moral no existe.

Formación y desarrollo

A través de la observación directa, análisis documental y los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas, se detecta que a pesar que hay posibilidades para superarse y desarrollarse no existe una planeación estratégica de la formación de los trabajadores.

Existe el Plan de Capacitación pero este no se realiza a partir del diagnóstico de necesidades (DNA) y el plan no se cumple al 100%, además en la medida que se incorporan los trabajadores se preparan sobre la marcha solo mediante entrenamientos en los puestos de trabajo. Esto denota que hay que prestar atención a este proceso de vital importancia en lo que respecta a los RR.HH, ya que el desarrollo efectivo de la formación del personal decide, en gran medida, la supervivencia de la organización.

Mediante entrevistas se pudo comprobar que se realiza una capacitación general para el personal técnico integral general de registro pecuario con una frecuencia anual en la que se imparten temas específicos de esta área y como método de evaluación se realiza una prueba de conocimientos, la cual es de gran impacto

para la preparación de dicho personal. Del resto de las áreas el criterio es que la formación todavía es deficiente.

3.3. Resultados del Diagnóstico

Como parte del proceso de diagnóstico de la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara se aplicó la técnica Ishikawa o Diagrama Causa Efecto de forma tal que facilite el análisis de las insuficiencias en la GRH (ver **Figura 9**)

En el diagrama el efecto: Insuficiente Gestión del Capital Humano se indica en la saeta horizontal, mientras que las saetas verticales representan las siete causas principales del efecto. Como se aprecia en cada saeta de causa principal inciden un determinado número de saetas secundarias o causas de las causas que fueron obtenidas por consenso de los efectos

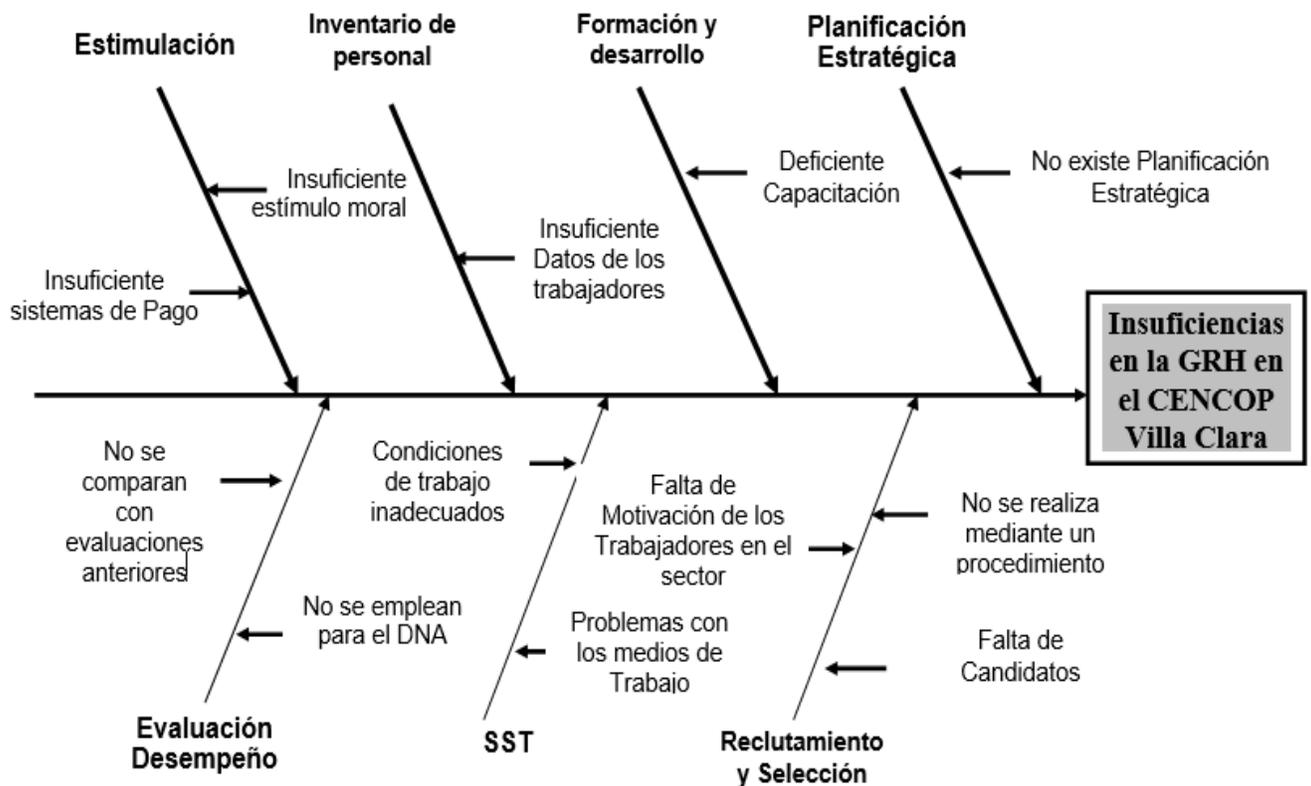


Figura 9. Diagrama causa efecto de las insuficiencias de la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara.

3.4. Propuesta de medidas

Atendiendo a los resultados arrojados del diagnóstico el grupo de expertos propuso una serie de medidas con vista a erradicar las deficiencias detectadas.

Estas se muestran en la tabla 10

Tabla 10 Propuesta de medidas para solucionar las deficiencias detectadas.

<u>Acciones a realizar</u>	<u>Responsable</u>	<u>Participantes</u>	<u>Fecha de cumplimiento</u>
Ampliar las acciones de reclutamiento estableciendo comunicación con los medios de difusión masiva con el propósito de gestionar la fuerza de trabajo.	Especialista de RR.HH.	Trabajadores del departamento de RR-HH.	Diciembre 2013.
Mejorar el sistema de captación a través de los politécnicos y universidades para esto se emplearán círculos de interés en los centros de la localidad con el objetivo de despertar el interés por el sector y masificar el conocimiento de la importancia del sector agropecuario.	Especialista de capacitación y Especialista de RR-HH	Trabajadores del departamento de RR-HH.	Septiembre del 2013.
Realizar el plan de capacitación basado en los DNA en la totalidad de los puestos de trabajo de forma tal que se garantice que la fuerza de trabajo necesaria esté capacitada	Especialista de capacitación y Especialista de RR-HH	Trabajadores del departamento de RR-HH y directivos	Diciembre del 2013.
Elevar la calidad de las evaluaciones de desempeño de forma tal que constituya una meta a alcanzar y un punto de partida para realizar el DNA	Especialista de RR-HH	Trabajadores del departamento de RR-HH y directivos	Diciembre del 2013.
Establecer la planificación estratégica de los recursos humanos.	Dirección de Recursos	Trabajadores del departamento de	Diciembre del 2013

	Humanos	RR-HH y directivos	
Proponer al organismo superior la factibilidad de aplicar el pago por resultados al 100% del personal y/o estimulación.	Director y Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Director y trabajadores del departamento de RR-HH	Diciembre del 2013
Gestionar y materializar con la sección sindical la estimulación moral a los trabajadores y el reconocimiento.	Secretario Sección sindical	Directivos de la empresas y el ejecutivo sindical	Septiembre del 2013
Planificar correctamente la compra de medios de protección de acuerdo con las necesidades de cada área con su financiamiento desglosando su costo en MN y CUC.	Departamento de Economía	Especialista de seguridad y salud y personal del departamento económico	Diciembre del 2013.
Dar seguimiento a través de la sección sindical y la administración de la empresa para que se cumplan y chequeen las medidas de seguridad e higiene del trabajo.	Secretario de la Sección Sindical	Trabajadores del departamento de recursos humanos y jefes de área	Permanente

3.5. Conclusiones parciales.

1. Se realizó el diagnóstico de la GRH en la dirección del CENCOP de Villa Clara aplicando el procedimiento propuesto con todas las etapas y sus pasos correspondientes utilizando un conjunto de herramientas y técnicas que garantizaron la calidad y confiabilidad del mismo.
2. El diagnóstico de la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara permitió detectar la existencia de problemas referidos a las políticas de recursos humanos relacionados con la selección de personal, estimulación salarial, la seguridad y salud del trabajo, el inventario de personal, la formación y desarrollo y la planeación estratégica de los recursos humanos.

3. La aplicación de las medidas propuestas permitirá solucionar las deficiencias detectadas.

CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica realizada confirmó que la concepción acerca de los recursos humanos ha evolucionado en función de las condiciones del desarrollo que le impone el entorno de las organizaciones, lo que constituye un tema medular en el ámbito empresarial internacional. Además se pudo constatar que existen numerosos modelos para la aplicación práctica de la gestión de recursos humanos.
2. A pesar de que en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario existen algunas experiencias en cuanto a la aplicación de algunas técnicas de diagnóstico estas son aún insuficientes para el logro de los resultados esperados debido a que no existe un procedimiento para diagnosticar integralmente las insuficiencias que presenta la GRH.
3. Para diagnosticar la GRH en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara se aplicó de forma creativa el procedimiento propuesto por Iturria Brito (2006) el cual consta de 5 etapas con sus pasos correspondientes y además integra un conjunto de métodos y técnicas, en aras de concebir esta gestión desde un enfoque proactivo
4. El diagnóstico integral de la gestión de los recursos humanos en la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara permitió detectar problemas en las políticas trazadas con el reclutamiento y selección del personal, estimulación salarial, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, la seguridad y salud del trabajo, así como con el inventario de personal y la planeación estratégica de los recursos humanos.
5. El procedimiento propuesto sentó las bases para evaluar continuamente la efectividad de las políticas en materia de recursos humanos y llevar a la práctica las acciones establecidas en función de verificar su cumplimiento y tomar las medidas de mejoras a tiempo.

RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados obtenidos de las investigaciones y las conclusiones generales a la que se arribó se recomienda:

1. Promover la capacitación de los recursos humanos en función de los objetivos del CENCOP y del perfeccionamiento de la gestión de los mismos tomando como base los resultados obtenidos de la investigación y las conclusiones generales a las que se arribó.
2. Realizar diagnósticos periódicos de la gestión de recursos humanos con el objetivo de poder detectar las dificultades que puedan existir durante la aplicación de las políticas de recursos humanos y de analizar las transformaciones que se están llevando a cabo, para garantizar el logro de una gestión eficaz de los recursos humanos en el CENCOP
3. Dar a conocer el resultado de esta investigación a otros CENCOP de otras provincias y al CENCOP Nacional con el fin de someter a consideración de estas el procedimiento propuesto en aras de posibilitar su generalización en otros CENCOP.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilera Martínez, A (2000) Monografía de Gestión de Recursos Humanos
2. Besseyre, H. y Ch. Henn, (1989) Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid, España.
3. Beer, M. y otros (1989) Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. España.
4. Beer M (1989) Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Barcelona, España.
5. Bustillo, C. (1994). La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. No. 73, España.
6. Carnota Lauzán, D. (1991). Curso de administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba
7. CIDECA (1994). Sistema integrado GRH. Donostía San Sebastián. España
8. Cuesta, A. (1999): Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial Academia. La Habana. Cuba.
9. Cuesta Santos, A. (1997) Tecnología de los Recursos Humanos. Ed: Academia. La Habana. Cuba.
10. Cuesta Santos, A. (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da edición Revisada y Ampliada. Editorial Academia. Cuba.
11. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
12. Chiavenato, I. (1988). Administración de recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, México.
13. Chiavenato, I. (1994). Introducción a la teoría general de la administración. 3ra edición. Ed. McGraw-Hill, México.
14. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá. Editorial Prentice Hall. Bogotá. Colombia.

15. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. McGraw - Hill. México.
16. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p – 139. São Paulo, Brasil.
17. Ferriol Molina Vivian. (1996) El sistema Integrado de gestión de recursos humanos. La habana. IEIT- MTSS P. 1-26.
18. French, W. L. (1993). Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. Editorial Limusa. México.
19. Harper y Lynch. (1992) Manual de Recursos Humanos, Ed., La Gaceta de Negocios, Madrid, España.
20. Hernández Sánchez, JM. (2009) Diagnóstico de la GRH en la Agencia de Protección Contra Incendio (APCI) UEB Centro Oeste, de Villa Clara. Tesis de Grado. Santa Clara, UCLV. Cuba.
21. Morales Gutiérrez, Eudaldo. Gestión de los Recursos Humanos, Evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana.
22. Martínez Martínez, C.C. y Herrera Lemus K.C (2000 A). Sistema de gestión de recursos humanos, caracterización para su aplicación en las empresas, Revista Estudios de la Ciéneqa No. I Universidad de Guadalajara, Ocotlán, Jalisco, México, pág.129-152.
23. Norma 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario
24. Ortueta, Ramón de Lucas. Técnicas de Dirección de Personal. Quinta Edición. p – 206. La Habana, 1991
25. Pérez Continuo, Tania (2003). Tesis para optar por el título de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Central Martha Abreu de las Villas.
26. Rivas Torres y Velázquez Zaldívar: "La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos" en Contribuciones a la Economía, julio 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

27. Sotolongo Sánchez, M. (2005) Modelo para la auditoría de recursos Humanos, en la pequeña y mediana empresa. Tesis en opción al Título de Doctora en Ciencias Técnicas. Santa Clara. Cuba.
28. Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual, Editorial Gráfica.
29. Werther, W. y Davis, K. (1992): Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Anexos

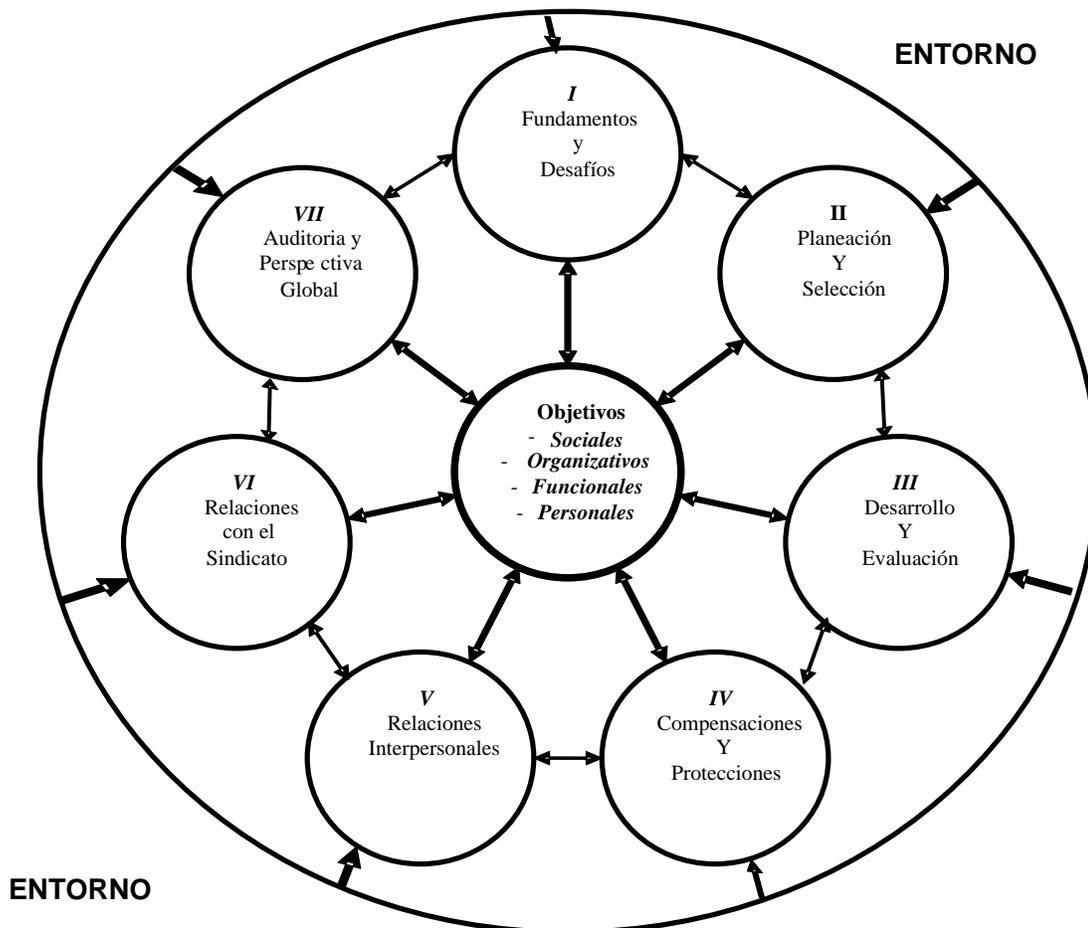
Anexo # 1: Concepto de Administración de Recursos Humanos.

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.

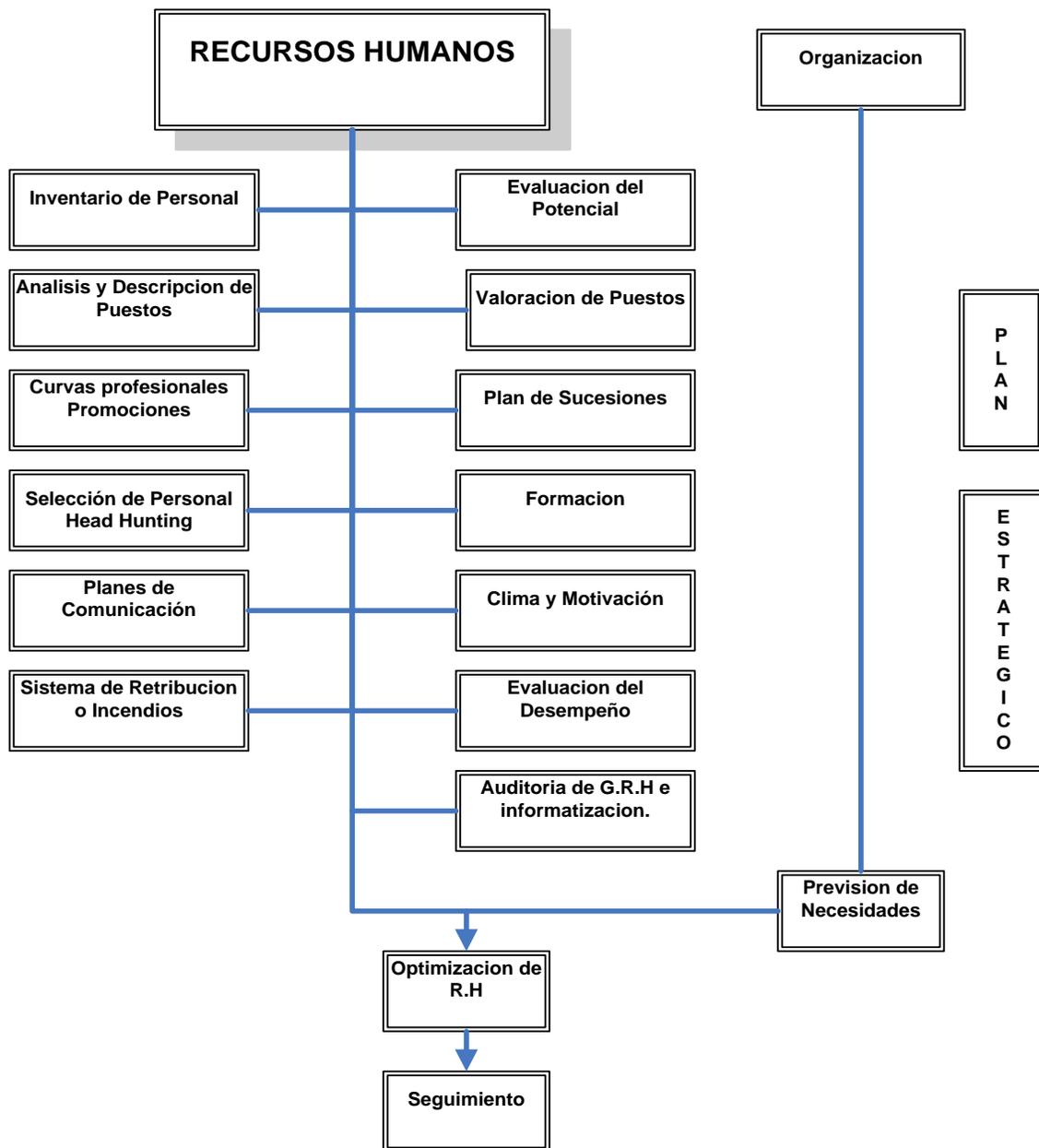
Anexo # 2: Concepto de Gestión de Recursos Humanos.

Autor y año	Concepto
S/A [1996]	<p>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 las diferentes técnicas para la consecución de los fines empresariales.</p>
Ferriol [1996]	<p>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</p> <p>Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignan de la forma más eficaz posible.</p> <p>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.</p>
Pereda [1995]	<p>Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.</p>

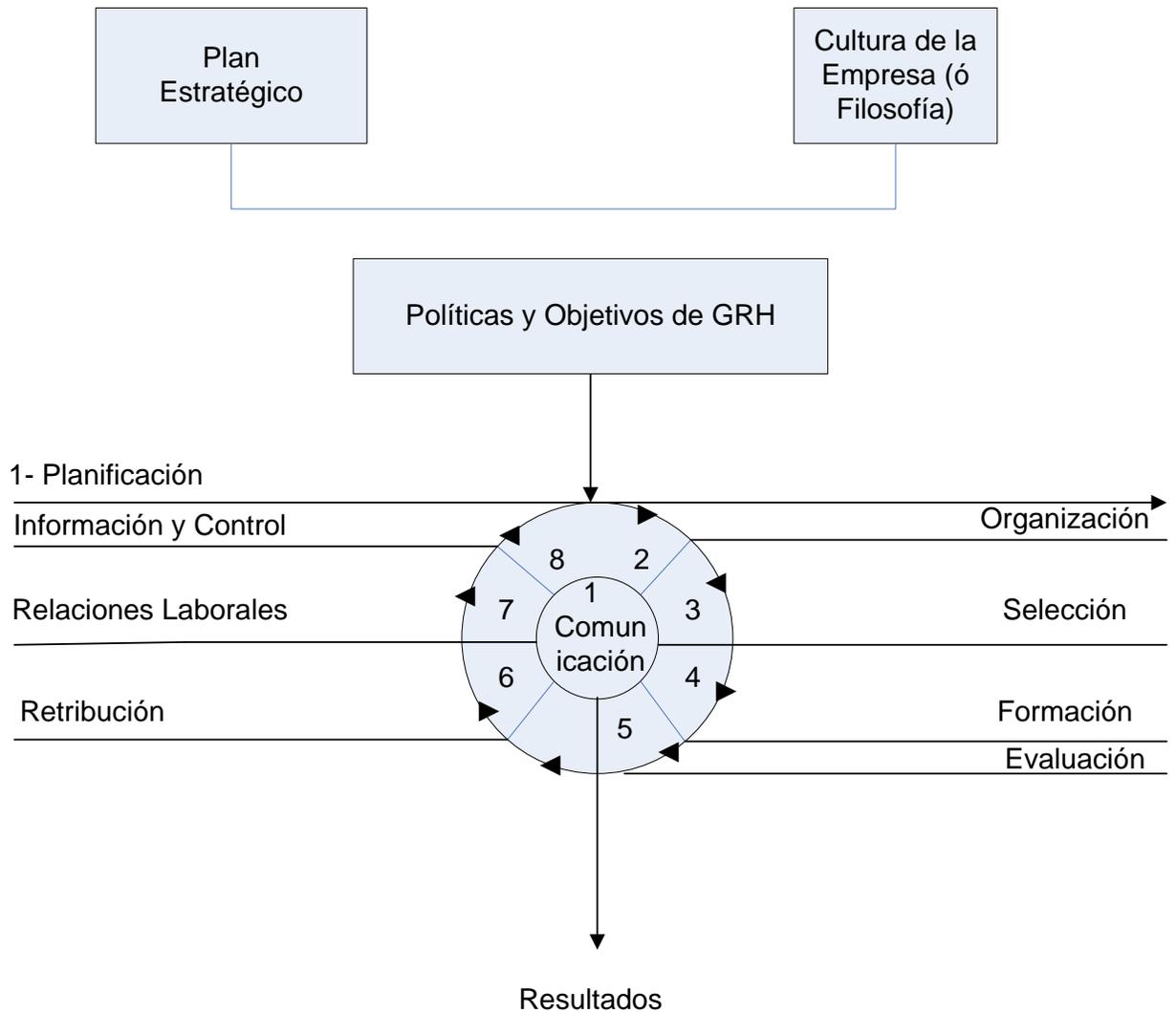
Anexo # 3: Modelo de G.R.H de Werther & Davis (1992)



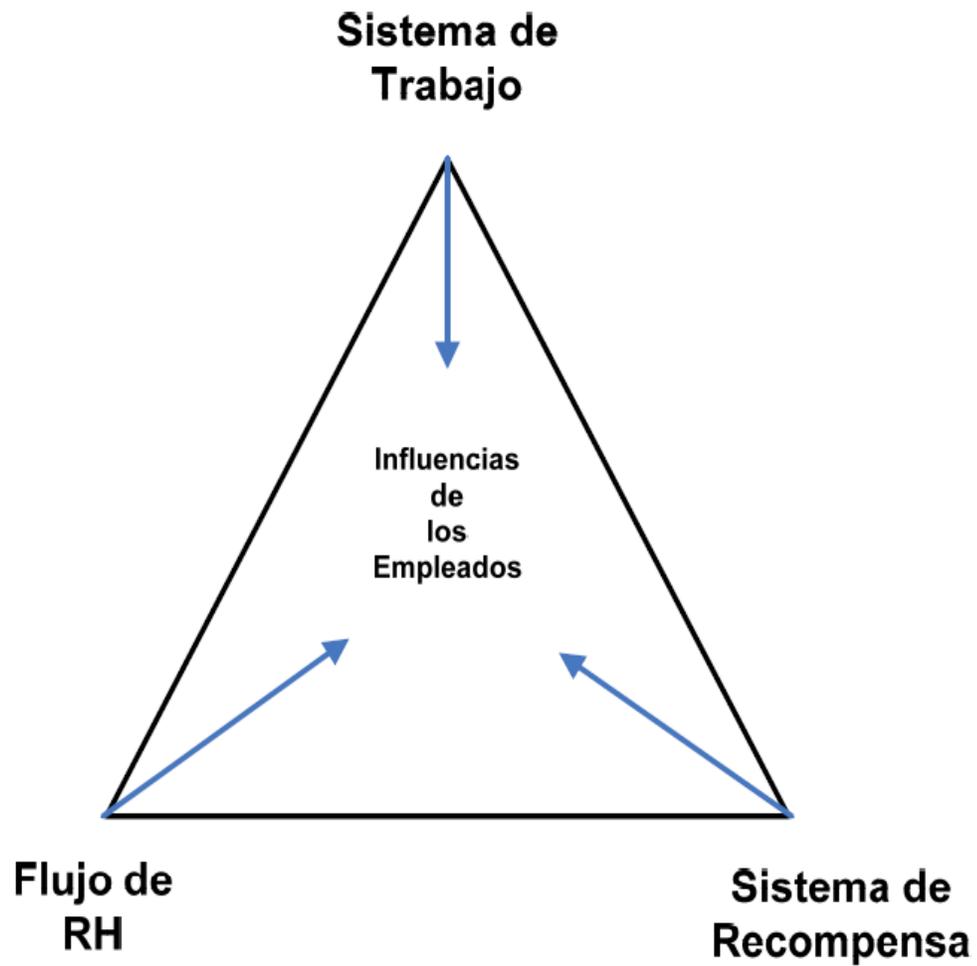
Anexo # 4: Modelo de G.R.H. de Harper & Lynch (1992).



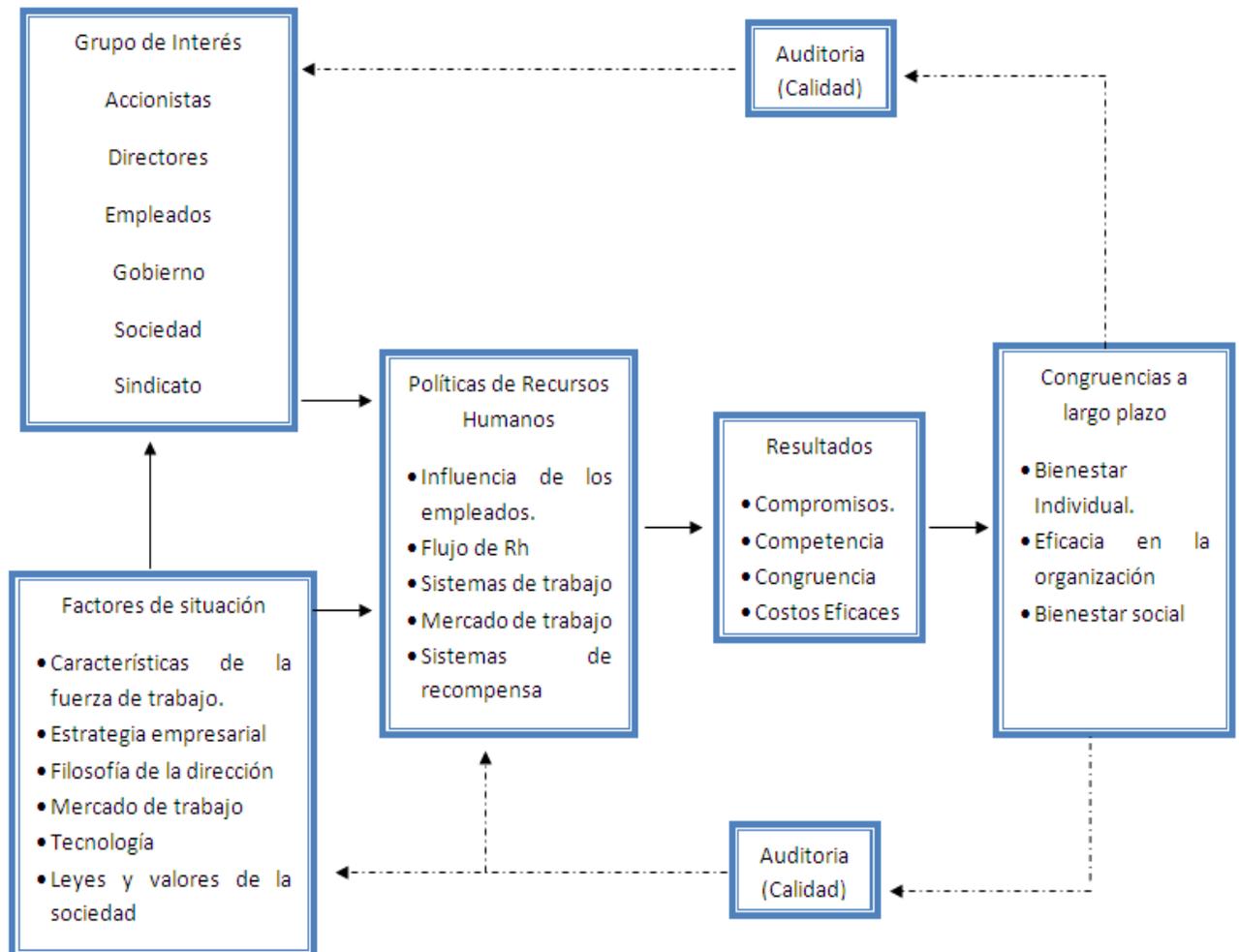
Anexo # 5: Modelo Donostia - San Sebastián, España (CIDED, 1994)



Anexo # 6: Modelo de G.R.H de Beer y Colaboradores (1992).



Anexo # 7: Mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado



Anexo # 8: Guía para confeccionar una Matriz DAFO

1. Conocer los conceptos de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, las cuales fueron plasmadas en el capítulo II.
2. Definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa mediante el trabajo en grupo.
3. En esta matriz DAFO por columnas estableceremos el análisis del entorno, es decir el ámbito exterior (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el ámbito interior (1ª fila: puntos fuertes, 2ª fila: puntos débiles. Así estableceremos 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por quienes deben decidir.
4. Dado ese orden y después de ir orientándose la formulación de la estrategia se comienza a llenar la matriz con cruces en cada cuadrante. Estas cruces se ponen cuando se responde positivamente a las preguntas siguientes:
 - Cuadrante 1 – 1 (Fortaleza y Amenaza): ¿Cómo puedo con esta fortaleza combatir esta amenaza?
 - Cuadrante 1 – 2 (Fortaleza y Oportunidades): ¿Cómo puedo con esta fortaleza aprovechar esta oportunidad?
 - Cuadrante 2 – 1 (Amenazas y Debilidades): ¿Cómo esta amenaza me hace más débil en este sentido?
 - Cuadrante 2 – 2 (Oportunidades y Debilidades): ¿Cómo puedo con esta oportunidad mejorar esta debilidad?
5. Una vez colocadas todas las cruces la empresa queda ubicada en el cuadrante que tenga más cruces.
6. A continuación se procede a definir la estrategia de la organización en dependencia del cuadrante donde queda ubicada la misma, de la siguiente forma:
 - Cuadrante I (Fortalezas y Oportunidades.): La organización es fuerte y con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias de ataque u ofensivas (maxi-maxi). Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de

estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- Cuadrante II (Fortalezas y Amenazas.): La organización es fuerte pero con amenazas, por lo que debe trazarse estrategias defensivas (maxi-mini). Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- Cuadrante III (Oportunidades y Debilidades.): la organización es débil pero con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias de mantenimiento o estabilización (mini-maxi). Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.
- Cuadrante IV (Amenazas y Debilidades): La organización es débil y con amenazas, por lo que debe trazarse estrategias de subsistencia (mini-mini). Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la supervivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Anexo # 9: Guía para la Entrevista al personal dirigente. Fuente: adaptado de Hernández (2009).

1.	¿Qué importancia se le da al área de RR - HH en la empresa?
2.	¿Cuál es su criterio sobre la labor que realizan los del área de RR - HH en el centro?
3.	¿Considera que el Área de RR - HH pueda contribuir al perfeccionamiento de la gestión y dirección la empresa?
4.	¿Conoce cuál es el objetivo fundamental de la actividad que realiza?
5.	¿El ambiente laboral favorece la formación de la reserva para cuadros de dirección?
6.	¿Tiene definido su reserva de cuadro?
7.	¿Existe plan de capacitación, formación y desarrollo de en la empresa?
8.	¿Existe un programa de desarrollo del personal en el la empresa que brinde posibilidad de superación para su categoría?
9.	¿Existe un sistema de selección?
10.	¿Su trabajo es evaluado y recompensado?
11.	¿Cuál es la metodología para evaluar a los resultados?
12.	¿La promoción a cargos superiores y/o mejores se basa en los resultados obtenidos?
13.	¿Cómo evalúa el trabajo que desempeña sus subordinados?
14.	¿Ud. Cumple una planificación o la realiza para sus subordinados?
15.	¿Considera que la evaluación de su desempeño puede aumentar la eficiencia en el trabajo?
16.	¿Han aplicados enfoques o modelos de gestión estratégica en los RH que sean de utilidad?
17.	¿Conoce las Amenazas, Fortalezas, Oportunidades y Debilidades de su organización?
18.	¿Cómo Ud. valora las condiciones de trabajo?

Anexo # 10: Guía para la entrevista al personal de recursos humanos. Fuente: adaptado de Hernández (2009)

1. ¿Cuál es la misión de la GRH su empresa?
2. ¿Se dispone en esa área de un presupuesto para cubrir las necesidades de capacitación de los trabajadores y dirigentes?
3. ¿Cuál es el objetivo fundamental del área de GRH?
4. ¿Cuales son las funciones de RH?
5. ¿Realizan en el departamento actividad e planificación?
6. ¿Considera que la fuerza de trabajo de la empresa es la necesaria en cantidad y calidad para cumplir sus funciones u objetivos?
7. ¿Realizan el proceso de selección? ¿Quiénes se encargan de esta actividad?
8. ¿Realizan el proceso de formación y desarrollo?
9. ¿Quiénes se encargan de esta actividad?
10. ¿Cómo se realiza la actividad de evaluación de desempeño?
11. ¿Quiénes se encargan de esta actividad?
12. ¿En que se basa la evaluación del desempeño?
13. ¿Cree que la estructura organizativa es la adecuada? ¿Por qué?
14. Señale de las actividades claves de RH, cuales usted realiza <input type="checkbox"/> Inventario de Personal <input type="checkbox"/> Selección de RH. <input type="checkbox"/> Capacitación de RH. <input type="checkbox"/> Estimulación <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño. <input type="checkbox"/> Análisis y descripción de puesto de trabajo <input type="checkbox"/> Seguridad e higiene del trabajo.

Anexo # 11: Encuesta a aplicar a los trabajadores para el diagnóstico de la GRH en la U/P CENCOP de Villa Clara. Fuente: Adaptado de Hernández (2009)

Sus experiencias y sus sugerencias pueden ayudarnos a perfeccionar el trabajo de dirección de Recursos Humanos y ser así más útil a usted mismo y a la U/P Centro Provincial de Control Pecuario. Agradecemos de antemano su evaluación sobre el trabajo de la dirección de los Recursos Humanos en la entidad y le rogamos que responda todos los aspectos mencionados según se indican en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO

MUCHAS GRACIAS

EDAD _____ SEXO _____ CONTESTE ► 1-SI; ► 2-NO; ► 3 A VECES

1. ___ ¿Se encuentra motivado con su trabajo?
2. ___ ¿Le gusta el trabajo que realiza?
3. ___ ¿Si pudiera trasladarse de centro lo haría?
4. ___ ¿Su superior valora altamente los resultados de su trabajo?
5. ___ ¿En su trabajo reconocen mas a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen?
6. ___ ¿Se siente seguro en su trabajo?
7. ___ ¿Considera útil su trabajo?
8. ___ ¿Su trabajo le permite desarrollarse en la labor que realiza?
9. ___ ¿Conoce los objetivos de su trabajo?
10. ___ ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?
11. ___ ¿Las condiciones de trabajo en su área son buenas?
12. ___ ¿Se siente recargado de trabajo?
13. ___ ¿Ocurren problemas en el CENCOP y luego no se pueden depurar responsabilidad?
14. ___ ¿Conoce el profesiograma o calificador de cargo de su puesto de trabajo?

Anexo # 12: Encuesta sobre las condiciones de trabajo y protección e higiene. Fuente: adaptado de Cuesta (1996).

Fecha: _____

Área de Trabajo: _____

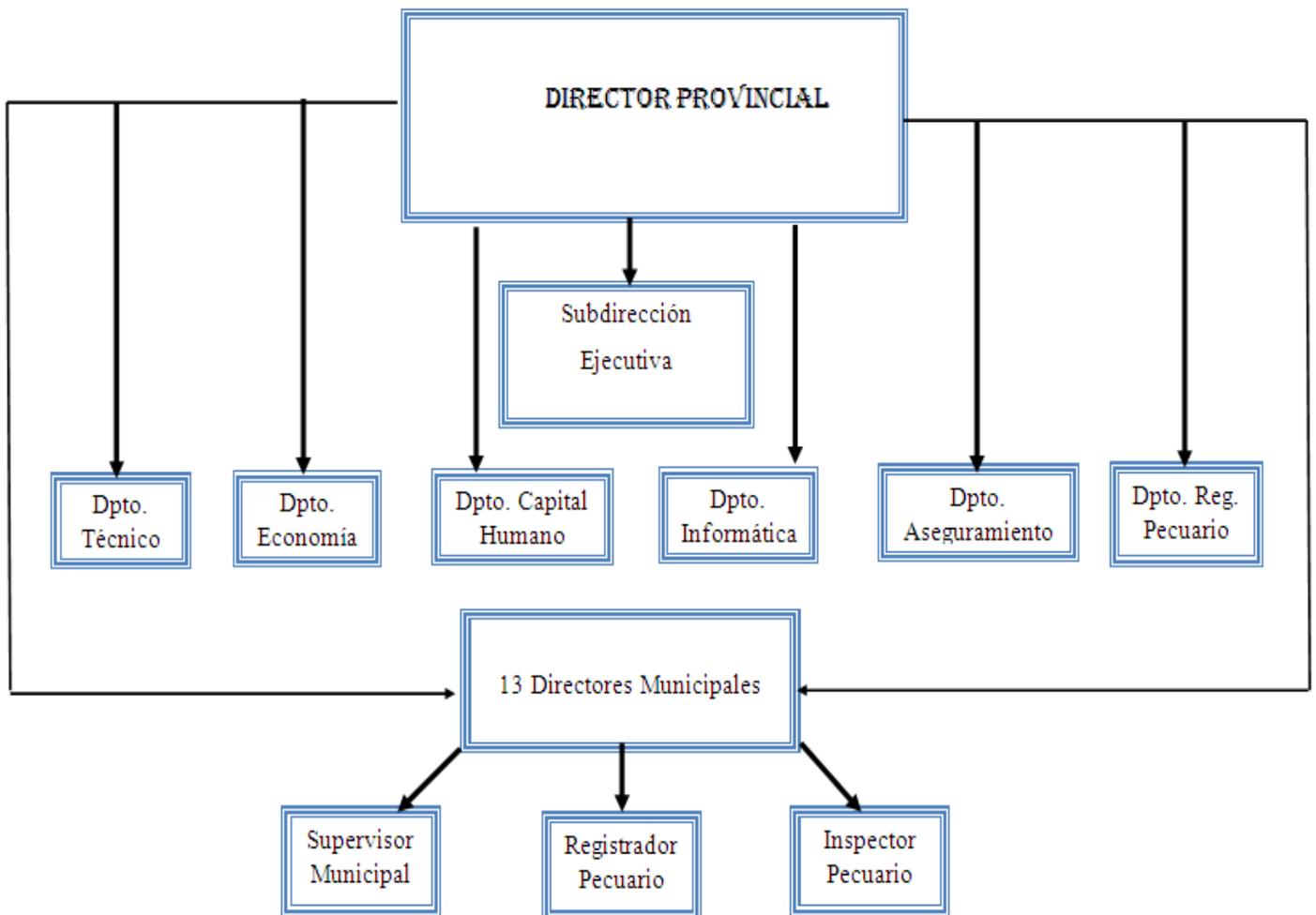
Puesto de Trabajo: _____

Instrucción: Marque X en el *nivel* donde se encuentran las siguientes condiciones de trabajo y de protección e higiene, que se relacionan tanto con Ud. como con su puesto de trabajo.

<i>Condición o protección:</i>	óptimo	aceptable	regular	malo	pésimo
• Iluminación	_____	_____	_____	_____	_____
• Ruido	_____	_____	_____	_____	_____
• Ventilación	_____	_____	_____	_____	_____
• Limpieza	_____	_____	_____	_____	_____
• Baños higiénicos	_____	_____	_____	_____	_____
• Temperatura	_____	_____	_____	_____	_____
• Atención médica	_____	_____	_____	_____	_____
• Polvo en el aire	_____	_____	_____	_____	_____
• Bebederos	_____	_____	_____	_____	_____
• Extintores de Fuego	_____	_____	_____	_____	_____
• Descansos establecidos	_____	_____	_____	_____	_____
• Ropa de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• Medio de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• Horario de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____

Anexo # 13: Organigrama de la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara.

ORGANIGRAMA DEL CENTRO PROVINCIAL DE CONTROL PECUARIO DE VILLA



Anexo # 14: Cálculo del tamaño de la muestra

La muestra se calculó utilizando la fórmula 2, lo datos son los siguientes

$$N = 172$$

$$Z_{\alpha/2} = 1.97$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$d = 0.1$$

$$n = \frac{(N * Z_{\alpha/2}^2) p * q}{d^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(172 * 1.97^2) * 0.5 * 0.5}{0.1^2 * (172 - 1) + 1.97^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 62, 26 \approx 63$$

La cantidad de personas a encuestar es de 63, pero como todos no son de la misma categoría es necesario lograr que los encuestados sean representativos para lo cual es necesario estratificar la población calculando el tamaño de personas a encuestar de cada estrato. Para eso se utilizó la expresión 3

Cuadros

$$nh = \frac{21}{172} * 62 \approx 7.56 = 8$$

Servicios

$$nh = \frac{5}{172} * 62 \approx 1.8 = 2$$

Técnicos

$$nh = \frac{144}{172} * 62 \approx 51.9 = 52$$

Obreros

$$nh = \frac{2}{172} * 62 \approx 0.7 = 1$$

Anexo # 15: Plantilla de Cargo de la U/P Centro Provincial de Control Pecuario de Villa Clara

MODELO P - 2 PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						
ENTIDAD: Centro Provincial de Control Pecuario						
Tipo de Plantilla: Regulación y Control Clara		PROVINCIA: Villa Clara			MUNIC.: Villa Clara	
CARGO U OCUPACIÓN	Grupo Escala	Categoría Ocupac	Nivel Prep	CUB	PRO PUEST	APRO BADO
REGULACIÓN Y CONTROL						
Dirección						
Director Provincial	XVII	C	U - TM	1	1	1
Secretaria	VI	T	NMS	1	1	1
Sub dirección						
Sub Directora Ejecutiva	XVI	C	U - TM	1	1	1
Recursos Humanos						
J' Dpto. Recursos Humanos	XV	C	U - TM	1	1	1
Especialista B en GRH	XI	T	NS	1	1	1
Técnico A en GRH	VIII	T	NMS	1	1	1
Economía						
J' Dpto. Economía	XV	C	U - TM	1	1	1
Técnico A en Gestión Económica	VIII	T	TM	1	2	2
Departamento Informática						
J' Dpto. Informática	XV	C	U - TM	1	1	1
Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	T	TM	2	2	2
TOTAL				9	10	10
ACTIVIDAD FUNDAMENTAL						
Departamento Registro Pecuario						
J' Dpto. de Registro Pecuario	XV	C	U - TM	1	1	1
Esp. A Integral en Registro y Control Pecuario	XI	T	NS	2	2	2
Técnico Integral en Registro y Control Pecuario	VIII	T	9no	1	1	1
Departamento Técnico						

J' Dpto. Técnico	XV	C	U - TM	1	1	1
Esp. A Integral en Registro y Control Pecuario	XI	T	NS	0	2	2
Técnico Integral en Registro y Control Pecuario	VIII	T	9no	1	1	1
Municipios						
Directores Municipales	XV	C	TM	13	13	13
Técnico Integral en Registro y Control Pecuario	VIII	T	9no	136	155	155
TOTAL				155	176	176
APOYO						
Dirección						
Chofer D	IV	O	9no	0	1	1
Aseguramiento						
J' Dpto. Aseguramiento	XV	C	TM	1	1	1
Auxiliar General de Servicios	II	S	9no	1	1	1
Recepcionista	II	S	9no	1	1	1
Sereno	II	S	9no	3	3	3
Registro Pecuario						
Chofer D	IV	O	9no	0	1	1
TOTAL				6	8	8
TOTAL GENERAL				172	196	196