

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en la Dirección Provincial de BANDEC en Villa Clara.

AUTOR: ARVIN EDUARDO RODRIGUEZ ROJAS.

TUTOR: Dra. NOYLA MACHADO NOA.

AÑO 47 DEL TRIUNFO DE LA REVOLUCION

CURSO 2006-2007

Introducción

En el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por cambios constantes, la Gestión de Recursos Humanos se visualiza como un enfoque integral que contribuye al desarrollo organizacional. La misma se reconoce como uno de los factores primordiales para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar su principal recurso: el capital humano, constituyendo herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento. De ahí que en los últimos años se haya incrementado notablemente el estudio y aplicación de ese enfoque que pretende garantizar un exitoso desempeño laboral.

La gestión de recursos humanos 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, al desarrollo de competencias en el personal que permitan mantener las ventajas competitivas de la organización. 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 coste para pasar a concebirse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones.

La estrategia organizacional constituye la dialéctica que se establece entre la empresa y el entorno competitivo, estatal-regulatorio, social, ambiental etc. Las estrategias funcionales están ineludiblemente interconectadas con las estrategias que las preceden, dígase estrategias globales y de negocios. En el caso particular de la estrategia funcional de recursos humanos (RRHH) resulta útil haber esclarecido las estrategias de marketing, producción e I+D+I y conocer previamente que requisitos se demandan en relación con el RRHH y como deben ser sus procesos de gestión. Trabajar la estrategia de RRHH de manera independiente y no interconectada, atenta contra su efectividad y las exigencias que preestablece a los procesos de gestión.

Los sistemas regulatorios y normativos vigentes en el país en materia de política laboral y salarial ya incorporan ese enfoque, lo que favorece su adopción. Esto se

evidencia desde el Primer Seminario-Taller Nacional de Recursos Humanos desarrollado en el Palacio de las Convenciones del 11 al 14 de octubre del 2005, donde se discutió la necesidad de un modelo endógeno, con la aparición del anteproyecto de normas cubanas y hasta la reciente aprobación de las mismas en abril del 2007, como resultado de una tesis doctoral del Ministro en funciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se vislumbra una voluntad política hacia el cambio de enfoques y en la gestión, que otorgan relevancia a todos los esfuerzos que impulsan su adopción.

El sector bancario cubano, no está ajeno a esas transformaciones y actualmente está inmerso en un proceso de perfeccionamiento de su Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) coherente con la realidad. El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) como institución financiera con funciones de banca universal, está orientado a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, rentabilidad y asesoramiento en la gestión de sus recursos financieros. Esas orientaciones están diseñadas de manera que contribuyan a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros que movilicen y canalicen los recursos temporalmente libres, internos y externos. Todo eso se logra apoyándose en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

Para que estas instituciones bancarias desarrollen las funciones antes mencionadas con el nivel de exigencia y profesionalidad necesaria así como estar a tono con las nuevas condiciones cambiantes del entorno, es de vital importancia que las mismas cuenten con un sistema de gestión de recursos humanos coherente a la estrategia de la organización. Sin embargo, en ellas la Gestión de Recursos Humanos (GRH) no ha evolucionado con la misma rapidez que los sistemas organizativos y de gestión propios del banco, y han sido insuficientes los estudios que evidencien la no correspondencia entre la GRH y las metas estratégicas definidas por la organización, constituyendo ese el **Problema de Investigación** del presente trabajo.

Por ello, si se brinda información relevante sobre las principales insuficiencias presentes en la GRH que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y

estrategias previstos en BANDEC Villa Clara, se puede contribuir a la sensibilización y realización de acciones que permitan el perfeccionamiento de este proceso en la organización; lo que constituye la **Hipótesis** de la investigación.

Objetivo General del trabajo:

Realizar el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en BANDEC, Villa Clara, así como proponer un conjunto de acciones estratégicas que permitan su perfeccionamiento en función de los objetivos y estrategias previstos.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el tema de investigación.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la entidad objeto de estudio.
3. Proponer acciones que faciliten el perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en función de los objetivos y estrategias de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes técnicas de recolección de la información, entre las que se encuentran, revisión documental, encuestas, entrevistas, trabajo con expertos y observación. Toda la información obtenida mediante encuestas y cuestionarios es procesada estadísticamente mediante el Excell.

El informe de investigación consta de 3 capítulos. El primero titulado “*Aspectos Teóricos conceptuales sobre la Gestión de Recursos Humanos*” está conformado por 5 acápites, en los cuales se abordan los referentes teóricos relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos.

En el segundo Capítulo titulado “*Caracterización de la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio, BANDEC en Villa Clara*”, que se presenta a través de 5 epígrafes, se exponen una serie de características de la Dirección Provincial de BANDEC en Villa Clara.

El tercer y último Capítulo se titula Propuestas de áreas claves y acciones para el perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos con enfoque estratégico en la Dirección Provincial de BANDEC, Villa Clara. El mismo consta de 4 acápite donde se presenta un diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en la entidad, así como los lineamientos estratégicos a seguir, con las respectivas propuestas de acciones.

Se ofrecen además conclusiones y recomendaciones.



1. Aspectos Teóricos conceptuales sobre la Gestión de Recursos Humanos.

Actualmente son muchos los cambios que asisten en el contexto económico y social tanto nacional como internacional. Contexto con una tendencia a la variación permanente de productos y servicios que, en muchas ocasiones transforman los hábitos sociales. En el plano empresarial y profesional los cambios que afectan a las tecnologías y a los procesos modifican constantemente la gama de conocimientos necesarios para desenvolverse en el mundo laboral.

La innovación tecnológica, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios organizativos y productivos, la entrada de nuevos competidores, los nuevos productos, los cambios en los gustos de los consumidores, la internalización de los mercados; hacen que hoy en día la competitividad de las empresas no se base, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías, que son accesibles para cualquier empresa en el mercado. Toda la confianza de las empresas para su competitividad radica en la calidad e iniciativa de los recursos humanos y es, precisamente este, el más difícil de lograr.

El capital humano constituye en estos momentos el factor fundamental de éxito dentro de las empresas, teniendo en cuenta que con el aporte de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

Al presente capítulo le corresponde la fundamentación teórica de la investigación realizada. A través de él se realiza la búsqueda de la información sobre el tema que

se pretende estudiar, a partir del aporte de los diferentes autores.

1.1. Surgimiento y evolución de la Gestión de Recursos Humanos (GRH).

Las actuales concepciones administrativas son resultantes de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Un estudio histórico de la evolución administrativa muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma; pero no fue hasta la era contemporánea que vino a desarrollarse la denominada ciencia de la administración, específicamente con los valiosos estudios de Woodrow Wilson. “Las teorías y experiencias de Henri Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de la administración, viniendo a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el pasado siglo. En nuestro continente, y de modo específico en Estados Unidos de América, es indudable que Frederick Winslow Taylor, con su filosofía productivista y humanista, y Elton Mayo con sus aportes más propiamente humanizantes del trabajo, se cuentan entre los principales predecesores de la moderna administración de personal. La administración de personal comienza a ser una rama especializada de la administración científica desde que el propio Taylor y Henri Fayol, complementados por Elton Mayo, Roethlisberger, y muchos otros, se dieron cuenta de que la eficiencia, la justicia y el bienestar de todos los componentes de una entidad derivaban esencialmente de una adecuada combinación de los principios y técnicas de la producción “per se”, de las aspiraciones justas de los empleados y de los ideales compartidos de los dirigentes y sus subordinados. En el proceso de evolución de las funciones del personal se ha venido prestando mayor atención al papel que juega el hombre en la gestión” (MELITÓN RODRÍGUEZ. V, 1992).

Por tal razón resulta necesario abordar algunos aspectos referidos a su tratamiento en el contexto empresarial, comenzando por su conceptualización, siendo su primera definición la de **Administración de personal**, término sobre el cual se han definido varios criterios. (Tabla 1)

	Ortueta ¹	Martínez Martínez ²	Ferriol Molina ³	Dale Yoder ⁴	Pigors, Meyers ⁵
Cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.	X	X	X	—	—
Confección y pago de nóminas	—	X	X	—	—
Designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres	—	—	—	X	—
Forma de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que puedan llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas	—	—	—	—	X

Tabla 1. Criterios de diferentes autores en cuanto a Administración de Personal.

Leyenda: X: El concepto de dicho autor comprende ese aspecto.

—: El concepto de dicho autor, no comprende ese aspecto

Por tanto, según la importancia que le ofrece cada autor a los criterios antes mencionados se puede plantear que la Administración de personal es la ciencia que se ocupa del cumplimiento de una serie de trámites burocráticos con relación al personal, la confección y el pago de las nóminas; rigiendo la forma de organizar y tratar a los individuos, de manera que puedan desarrollar sus habilidades intrínsecas en el extenso campo de las relaciones entre los hombres.

“Cuando se analiza ese concepto, se evidencia que carece de enfoque sistémico y que se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático, relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras. Esa función podía ser desempeñada por un órgano específico especializado o ser asumida por otro aparato de la empresa. El enfoque que sigue la Administración de personal es reactivo o “**Post Mortem**”, puesto que el mismo acciona sobre un suceso que ya ocurrió. Como último aspecto se denota la carencia de un enfoque estratégico al no verse relación alguna con los objetivos de la organización” (PÉREZ CONTINO. T, 2003).

En su desarrollo la denominada administración de personal devino en administración de los recursos humanos (ARH), producto del progreso de las organizaciones, así como su asimilación de los adelantos científico técnicos, sobreviniendo en una

¹ Concepto completo en Anexo 1.

² Idem. Ref. 1.

³ Idem. Ref. 1.

⁴ Idem. Ref. 1.

⁵ Idem. Ref. 1.

modernización de la función del personal (Tabla 2).

	Ortueta ⁶	Chiavenato ⁷	Stoner ⁸	Páez ⁹	Pereda ¹⁰
Planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal	—	X	X	X	X
Función administrativa	—	—	X	—	—
Organización como medio de desarrollo de las actividades	—	X	—	—	—
Alcance de objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.	—	X	—	—	X

Tabla 2. Criterios de diferentes autores en cuanto a Administración de los Recursos Humanos.

Leyenda: X: El concepto de dicho autor comprende ese aspecto.

—: El concepto de dicho autor, no comprende ese aspecto

Luego de examinada la tabla anterior, se puede afirmar que el concepto más completo es el aportado por Idalberto Chiavenato, pues comprende la mayoría de los criterios necesario para caracterizar a la administración de RRHH, sobre todo los relacionados con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y el alcance de objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El primer criterio resulta de vital importancia en la Administración de los RRHH pues a través de esos pasos o técnicas se desarrolla y crea en el personal un sentido de compromiso para con la organización, lo que implica un mayor desempeño de su actividad laboral. Ello a su vez repercute en los objetivos relacionados tanto directa como indirectamente con el trabajo, pues son los RRHH quienes los llevaran a cabo, determinando así el cumplimiento de los mismos. Pereda también hace alusión a esos criterios, pero no hace mención a la organización como medio de desarrollo de las actividades siendo ella el lugar donde se llevan a cabo las mismas.

A partir del análisis, se entiende entonces como ARH a la función administrativa que planea, desarrolla, coordina y controla las técnicas capaces de promover el

⁶ Ibidem. Ref. 1.

⁷ Ibidem. Ref. 1.

⁸ Ibidem. Ref. 1.

⁹ Ibidem. Ref. 1.

¹⁰ Ibidem. Ref. 1.

desarrollo eficiente del personal en las organizaciones, mediante el alcance de los objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo a realizar.

A diferencia de la administración de personal, “la ARH se caracteriza por ser una función empresarial o administrativa, apareciendo elementos perfectamente identificados con el ingreso y mantenimiento de los individuos en las organizaciones. En ella 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” (PÉREZ CONTINUO, T. 2003).

No obstante a que en la Administración de RRHH se tienen en cuenta a las personas como un factor de importancia dentro de la empresa, no es hasta la denominación de las funciones de los RRHH y su gestión, donde se evidencia que en realidad los individuos ocupan el papel determinante dentro de la institución. Por tal razón es de suma importancia el análisis de los criterios ofrecidos por varios autores sobre el tema. (Tabla 3)

	Werther y Davis ¹¹	Lage ¹²	Ferriol ¹³	Pereda ¹⁴	Martínez Martínez ¹⁵
Manejo del recurso máspreciado de la organización	X	—	—	—	—
Dirección de RRHH en el nivel máximo de jerarquía	—	X	—	—	—
Actividad que se realiza para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los RRHH que la organización requiere para lograr sus objetivos	—	—	X	X	X
Diseñar e implantar estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible	—	X	X	—	X
Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas en una comunidad de intereses y relaciones, con metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo	—	—	X	—	X

Tabla 3. Criterios de diferentes autores en cuanto a la Gestión de los Recursos Humanos.

Leyenda: X: El concepto de dicho autor comprende ese aspecto.

—: El concepto de dicho autor, no comprende ese aspecto

Los conceptos más acabados son los aportados por Ferriol y Martínez, los cuales coinciden en los mismos criterios. Son los más abarcadores, permitiendo así una mayor comprensión del término y encierran la mayor cantidad de criterios necesarios para describir el concepto de Gestión de Recursos Humanos (GRH).

La GRH se concibe entonces, como la actividad encargada del manejo del recurso máspreciado de la organización, los cuales son dirigidos por la máxima dirección de la entidad. Su finalidad es obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos, mediante el diseño e implantación de estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se logren de la forma más eficaz posible. De esa manera se crea una cultura empresarial que integre a todas las personas en una comunidad de intereses y relaciones, con metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación

¹¹ Ibidem. Ref. 1.

¹² Ibidem. Ref. 1.

¹³ Ibidem. Ref. 1.

¹⁴ Ibidem. Ref. 1.

¹⁵ Ibidem. Ref. 1.

y trabajo.

En cuanto al análisis de la GRH como concepto más avanzado y abarcador en las organizaciones, se evidencia que los recursos humanos pasan a ser un activo más de la organización y no un costo como hasta ese momento se denominaban. Se comienza a ver un carácter estratégico de su gestión al ser dirigidos desde el más alto nivel de jerarquización dentro de la empresa, al mismo tiempo que conlleva a un proceso de formación de personal más organizado y con un marcado carácter proactivo. La consolidación de una cultura que caracterice el funcionamiento de la organización deviene en factor clave para las empresas de éxito.

1.2. Dimensión estratégica en la GRH.

En el pasado siglo XX ocurrieron cambios que transformaron el concepto del trabajo y el papel del factor humano hasta la actualidad. La competencia cada vez mayor entre las empresas devino en un mejor tratamiento hacia los recursos humanos, único factor capaz de delimitar las pautas entre unas empresas y otras, naciendo entonces a finales de la década del setenta del pasado siglo XX la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH).

Cuesta (2005) puntualiza que en la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RRHH son: la consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la gestión de RRHH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión de los mismos y la estrategia organizacional. El mismo define entonces como GERH "...al conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno." (CUESTA SANTOS, A. 2005)

Según el Morales Cartaya (2006) existe un consenso en torno a cuatro elementos principales que distinguen la gestión de los recursos humanos como estratégica y la diferencian de la gestión de los recursos humanos tradicional; estos son los siguientes:

- a) La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se considera que la gestión de los recursos humanos es clave en la consecución de los objetivos estratégicos.
- b) La inclusión de la planificación a largo plazo de los RRHH es considerada como el primer paso en la evolución de una gestión de estos estratégicamente orientada, significando un cambio cualitativo entre la concepción clásica y la concepción renovada que representa la antesala de la integración de la misma en el sistema de gestión de la empresa.
- c) La relación entre la gestión de recursos humanos y la estrategia empresarial, con la implantación de sistemas de gestión de RRHH bidireccionales y proactivos en la formulación e implantación de la estrategia, requiere la integración horizontal y la integración vertical de la misma.
- d) Los mandos de línea deben desempeñar un importante papel como elementos de transformación estratégica de la gestión y, por tanto, deben tener mayores responsabilidades, especialmente en áreas como: empleo, desarrollo y recursos humanos, entre otros.

Los enfoques sistémicos, multidisciplinarios, participativos, proactivos y de procesos, son indispensables para la GERH en la actualidad. Por tal razón es necesario contar con un modelo consecuente con esos enfoques, bajo una previa determinación de la dirección estratégica a utilizar en el mismo. Es de vital importancia que esa estrategia se encuentre acorde a la cultura organizacional de la empresa y las políticas de GRH prestas a definir; considerando siempre todas las interacciones con las áreas funcionales del interior organizacional y con su entorno. Para comprender mejor el concepto de GERH es necesario conocer y comprender primero qué es estrategia y en especial estrategia organizacional o empresarial.

El término estrategia es muy antiguo, viniéndose a utilizar por primera vez en la antigua China por el año 300 AC, reconociéndose su mayor utilidad en el arte militar. En el ámbito empresarial, se comenzó a manejar en la década del 70 del pasado siglo XX, como antes se mencionó. Como estrategia se conocen muchas definiciones, a continuación se analizarán los principales criterios de algunas de ellas. (Tabla 4)

	A.D. Chandle ¹⁶	H. Andsoff ¹⁷	M. E. Porter ¹⁸	Stoner ¹⁹	R. Gárciga ²⁰	M. Hndez ²¹
Determinación de metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo	X	—	X	X	X	X
Políticas para alcanzar tales objetivos	X	—	X	X	X	X
Asignación de los recursos necesarios para realizar dichas metas	X	—	—	—	X	—
Formula de cómo la empresa va a competir	—	—	X	—	—	—
Adaptación de la empresa con el entorno	—	X	—	X	X	X
Conseguir los objetivos a partir de la misión y la visión de la empresa	—	—	—	—	—	X
Forma de alcanzar una ventaja competitiva	—	—	—	—	X	X

Tabla 4. Criterios de diferentes autores en cuanto a la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

Leyenda: X: El concepto de dicho autor comprende ese aspecto.

—: El concepto de dicho autor, no comprende ese aspecto

Los conceptos más completos son los ofrecidos por R. Gárciga y M. Hernández, especialmente el ofrecido por R. Gárciga, ya que aborda los puntos fundamentales a la hora de caracterizar dicho término. Se pronuncian sobre todo por la correcta determinación de metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo. Esos objetivos son los que le permiten a la organización determinar que debe hacer para obtener los resultados finales. Las políticas para alcanzar tales objetivos también resultan un elemento vital en la organización pues marcan las pautas a seguir para el cumplimiento de los objetivos y metas trazados. Y otro punto clave en el que ambos autores coinciden resulta la adaptación de la empresa con el entorno, pues ello permite lograr estar a tono con las variaciones que suceden en su radio de acción y poder actuar sobre ellos. Se puede concluir entonces que la estrategia, incluye la determinación de objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo, que son llevados a cabo luego de una exhaustiva planificación, con toda la debida asignación de recursos materiales, financieros y humanos para lograr que una empresa sea mejor que las demás del mercado y con la constante adaptación de la misma al entorno que la rodea.

¹⁶ Ibidem. Ref. 1.

¹⁷ Ibidem. Ref. 1.

¹⁸ Ibidem. Ref. 1.

¹⁹ Ibidem. Ref. 1.

²⁰ Ibidem. Ref. 1.

²¹ Ibidem. Ref. 1.

Según Menguzzato y Renaut (1997), dentro de las empresas existen 3 niveles de estrategia:

1. Primer nivel: Estrategia global o “corporate strategy”, también llamada estrategia de empresa o maestra, que trata de considerar a la empresa en relación con su entorno. Esa estrategia es la que decide los negocios a desarrollar y que serán eliminados.
2. Segundo nivel: La “estrategia de negocios”, que es la específica para cada negocio, cómo se va a manejar el mismo, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.
3. Tercer nivel: La “estrategia funcional”. Son las correspondientes a las áreas funcionales: estrategias de producción, de marketing, de finanzas, etc. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por alta dirección. En ese último la situación es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional; en cada actividad o unidad estratégica, con el objetivo de maximizar la productividad de dichos recursos.

Dentro de la Dirección de Recursos Humanos se deben acometer un conjunto de actividades, resultantes de una serie de decisiones emanadas de la estrategia empresarial, y de las necesidades derivadas de la implementación de ésta. La estrategia funcional de RRHH persigue precisamente el diseñar las actividades que se incluyen en las funciones de la Dirección de Recursos Humanos, todo ello dentro de la necesidad de movilizar todos los RRHH (a todos los niveles) en torno a los objetivos generales de la empresa y las sucesivas estrategias que han de permitir lograrlos. “Las estrategias funcionales deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, por lo que se le puede considerar la bisagra entre la estrategia global y los planes.” (CUESTA SANTOS, A. 2005)

Según Cuesta (2005), en la actualidad nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de la empresa nunca llegan a implementarse operativamente, definiendo la causa fundamental en el área de los RRHH y en los procesos de implantación y de control en la estrategia en particular.

Las empresas desde su creación hasta su disolución, si es que ocurre, recorren un ciclo de vida compuesto por tres etapas fundamentales. Una primera etapa de

crecimiento o expansión donde es significativo el aumento sus capacidades productivas, clientes-negocios e incremento de las ventas. Su principal misión es luchar por afianzar su inclusión en el mercado y mejorar constantemente para elevar su prestigio y resultados. Para ello recurren a toda serie de mercados de negocio con el objetivo de buscar un área en el que puedan desarrollar todo su potencial, a esa fase del ciclo de vida de las empresas se le denomina **crecimiento**. La segunda fase es denominada **madurez**. En ella ya la empresa cuenta con un determinado segmento de negocios, el cual domina perfectamente, cuenta con un alto prestigio, así como con un personal perfectamente calificado y reconocido por su alto grado de profesionalidad y experiencia acumulada. En esa fase, por problemas de saturación del mercado o por aumento de la competencia, no se evidencia crecimiento en el número de cliente-negocios y en el nivel de ventas, o sea, se expresa una estabilidad o comportamiento de meseta. La tercera fase es la correspondiente al **declive**. En esos momentos, la empresa ya no mantiene un comportamiento favorable de los niveles de ventas, presenta inestabilidad de sus beneficios e incremento de los costos, tanto por razones internas como externas.

Varios autores coinciden en establecer una relación entre los tipos de estrategias de RRHH (Menguzzato y Renaut, 1997; Cuesta, 2005) y las estrategias corporativas anteriormente mencionadas. Así puede evidenciarse que los propósitos y particularidades de cada proceso de GRH pueden ser distintos en la etapa de crecimiento, madurez y declive.

Ciclo de vida de la empresa	Orientación de los recursos humanos.
1. Emprendedora o de lanzamiento (comienzo de la fase de crecimiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar jóvenes de alto potencial amantes del riesgo. • Carreras rápidas. • Incentivación individual muy fuerte. • Alta rotación. • Formación muy diversa para aprovechar oportunidades.
2. Crecimiento sostenido (parte final de la fase de crecimiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de RH con alto potencial y deseo de seguridad. • Integración de los RH. • Promoción interna. • Salarios y beneficios incentivando permanencia. • Incentivos a la eficacia (individuo y grupo). • Formación para mejor coordinación y actualización técnica. • Baja rotación. • Aumento de la productividad global.
3. Mantenimiento (fase de madurez)	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de personal a los menores costos. • Nulas perspectivas de carrera. • Salarios situados en la media del sector. • Formación centrada no sólo en las tareas del puesto. • Reducción de conflictos.
4. Desinversión (fase de declive)	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción fuerte de los costos. • Salarios por debajo del sector. • Nula formación.

Tabla 5. Relación entre estrategias corporativas y la GRH. (CUESTA SANTOS, A. 1999)

1.3. Rasgos y tendencias de la actual GRH.

En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica administración o dirección de personal, que tuvo como rasgo fundamental la consideración del factor humano como un gasto o como un costo. La GRH pasa ahora a considerar al hombre como un factor fundamental de la actividad empresarial como activo, muy importante a la hora de establecer una competencia con las demás empresas.

“En estos momentos la nueva GRH se encarga de una gran cantidad de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, de formación, de carreras, estudios de clima, motivación y organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo, seguridad social e higiene, planificación estratégica de RRHH, optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, etc”. (CUESTA SANTOS, A. 2005)

Al analizar la nueva GRH, se percibe un importante desarrollo con relación a la Administración de personal, por tener estructuras organizativas anti-piramidales o planas, posibilitando que las informaciones fluyan de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores y viceversa. Esa estructura trae consigo que las disposiciones y reglamentaciones recorran menos niveles jerárquicos donde por supuesto, se incurre en desvirtualización, demoras, mal interpretaciones, burocratismo y otra serie de problemas que solo traen aparejados la ineficiencia.

La GRH actual tiene como premisa la individualización de las condiciones de trabajo, considerándose al igualitarismo como factor de explotación y desestimulante. Para potenciar esa individualización del trabajo, se plantea el ajuste de los horarios laborales a las individualidades de cada trabajador, siempre y cuando sea capaz de realizar perfectamente su trabajo bajo esas condiciones, ya sea en la empresa o en su propio domicilio, con las diferentes ventajas económicas que ello acarrea.

Según Cuesta (2005) otro factor que ha venido tomando protagonismo en la actual GRH es el desarrollo de las NTIC (Nuevas tecnologías de la informatización y el desarrollo) las cuales potencian la gestión de la información y desarrollaron la gestión del conocimiento desde la década del noventa del pasado siglo XX a partir de los intangibles y la consideración del capital intelectual. Por tal razón, es necesario entonces que aumente el nivel empresarial de los países, manteniendo un crecimiento económico constante, sin perder de vista que al final ese crecimiento tribute inevitablemente al desarrollo humano; puesto que no puede existir uno sino lleva aparejado el otro. Luego, la ventaja competitiva de las empresas en el presente siglo XXI no son sus adelantos científico-técnicos, ni sus recursos materiales,

energéticos, y financieros; sino que radicará única y exclusivamente en la formación y gestión de los RRHH, teniendo a la GRHE como principal fortaleza para aprovechar tal ventaja.

En resumen los principales rasgos y tendencias de la actual GRH son:

- Los Recursos Humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de procesos, son requeridos por la actual GRH.
- La GERH requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los RRHH y en especial su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado el Taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de 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 asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr la eficacia y la eficiencia y en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión. (CUESTA SANTOS, A. 2005)

1.4. Modelos funcionales de la GRH.

Tal como existe variedad de afirmaciones en cuanto al concepto de GRH; existen modelos para su concepción en la realidad empresarial, siendo el propuesto por Cuesta el que más se adapta a las condiciones del país. Es importante destacar que lo fundamental en el desarrollo de modelos de GRH, es que se busquen modelos propios, autóctonos, que reflejen las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país.

Para comenzar con el análisis se podrán observar tres modelos diferentes realizados por Harper y Lynch, William B. Warther y Keith Davis (2001) en EEUU., y el presentado por Idalberto Chiavenato (1988) de Brasil, cuyos textos tienen gran divulgación en universidades iberoamericanas.

Las actividades claves de la GRH son muchas y diversas, como se pueden apreciar en el modelo de Harper y Lynch (Anexo #2) en el cual se pretende una consecuencia con el enfoque de procesos. Esas referidas actividades claves se consideran procesos, pero si el concepto de GRH es visto como proceso de la empresa, esos elementos entonces se consideran subprocesos o simplemente actividades claves que configuran a la gestión. Ello tributa o pertenece al macroproceso en que deviene la gestión empresarial. Es de suma importancia conocer ese relativismo o dialéctica conceptual, establecida por Cuesta.

Sin dudas el modelo de Warther y Davis (Anexo #3) ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentes en la GRH, contribuyendo a la aplicación de la misma. Sin embargo no posee una proyección estratégica de los RRHH. De significativa importancia en el avance de de la GRH también ha sido el modelo de GRH de Chiavenato (Anexo #4), al estructurar el sistema de gestión de recursos humanos en función de los principales procesos de dirección, de manera que se facilite la consecución de objetivos y metas previstos por la organización.

Las actividades claves de GRH habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos que

serán decisivos en la efectividad de la GRH. Todos esos subsistemas y sus procesos o actividades claves, demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de GRH que se adopte. Esta sinergia se observa en el modelo funcional de GRH elaborado por Beer y colaboradores (Anexo #5 A), con cuyo mapa de GRH, extensión metodológica del modelo en aras de su funcionalidad, con modificaciones (Anexo #5 B), se comenzó a trabajar desde 1995 (Cuesta y Martínez, 1995; Díaz y Porto, 1995; Marín y Barreto, 1996). El modelo de GRH de Beer, se concentra en cuatro políticas que comprende cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando ahí todas las actividades claves de la GRH como las indicadas en el modelo de GRH de Harper y Lynch. En ese modelo la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de los RRHH; por esa razón las manifestaciones (necesidades, aptitudes, motivaciones y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto en la investigación de la mayor consideración, siendo ineludible el análisis de las mismas.

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 efectivo, aunque no especificaron ni indicadores ni técnicas para el logro de las respuestas. Ese mapa fue modificado por Cuesta al añadir expresamente la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación, agregándole otras preguntas, indicadores y técnicas.

Un enriquecimiento del anterior modelo propuesto por Cuesta en su libro *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos* en su primera edición en 1999, fue realizado después de varios años de estudio y aplicación, dando paso al modelo de GRH DPC (ANEXO #6). Ese es un modelo de GRH funcional implicado al igual que el anterior, modificado con una tecnología de aprendizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Ese modelo con su inminente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de las empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomados otros conceptos. Para otorgarle una identificación a ese modelo se le denominó "*Modelo de Gestión de Recursos Humanos, de Diagnóstico, proyección y Control de gestión (GRH DPC)*". Su denominación indica su funcionabilidad, pues a la vez que en el proceso de

investigación se va diagnosticando o interpretando, se proyecta, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

Cabe señalar que a pesar de la experiencia positiva que condujo al GRH DPC, este se debe ajustar específicamente a la empresa u organización laboral en cuestión. El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RRHH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo, teniendo en cuenta ese aspecto como el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas (fig. 1), donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades claves a comprender por el sistema de RRHH que contempla ese modelo.



Fig. 1. Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC

Quedarán concentradas todas las actividades de la GRH en los cuatro subsistemas claves de GRH que a continuación se reflejan:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación u **outplacement**.

- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción y desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización y plantillas y perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc. (CUESTA SANTOS, A. 2005)

A la vez, esas cuatro denominaciones son las mismas para cada una de las cuatro políticas que regirán las agrupaciones de todas esas actividades claves; así se evita la dispersión en el accionar sobre los RRHH. Esa concentración contribuye a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico.

El modelo de GRH DPC parte de tres elementos devenidos en **factores de base**, **grupos de interés** y **dirección estratégica**. Los factores bases representan al ser social o como puede ser también, las condiciones objetivas. Respecto a la condiciones de los grupos de interés (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses), los factores de base son sus determinantes tal y como lo indica la saeta en el (Anexo #6), relación similar a la que plantea Carlos Marx: “el ser social determina la conciencia social” (MARX, C. y ENGELS, F. 1983). Y son esas manifestaciones de los grupos de interés, las que determinarán la dirección estratégica, liderada por los directivos.

Considerar las manifestaciones de las contradicciones entre los grupos de interés Humanidad y Sociedad, resulta especialmente importante; puesto que ello determina la dirección estratégica a seguir, ocupando esa, el lugar cimero en el modelo. Por tal razón, en el presente trabajo se aplica la concepción del diagnóstico propuesta por Cuesta a la realidad de BANDEC, Villa Clara.

Para nuestro país, resulta de vital importancia, la aplicación de un sistema de Recursos Humanos, coherentes con la estrategia de la organización. “Sin embargo, durante la realización de controles gubernamentales, auditorias, inspecciones laborales, entre otras, se han transmitido señales de incoherencia entre las

actividades claves de la gestión de recursos humanos, los objetivos y resultados productivos y la GRH así como, la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana” (MORALES CARTAYA, 2006).

Para dar respuesta a esta situación, y coherente con el modelo planteado por Cuesta, el Ministro de Trabajo y Seguridad Social Morales Cartaya (2006) propone un modelo de referencia, fundamentado científicamente, que permitiera a la empresa cubana diseñar su propio sistema de gestión de recursos humanos, con integración interna de los procesos y externa con la estrategia empresarial, a partir del diagnóstico del nivel de integración estratégica y las normas cubanas que lo instrumentan, para incrementar la productividad del trabajo. El diseño parte del diagnóstico en que se evalúa el estado de los procesos de gestión de los recursos humanos en la empresa, su nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar medidas para la plena integración con la estrategia.

Entre los resultados que aporta su diagnóstico se encuentra la evaluación del nivel de integración actual de la GRH con la estrategia empresarial; mostrando los procesos de dicha gestión que más y menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica. De ahí que sea necesario, antes de proponer una estrategia de recursos humanos, realizar un diagnóstico de los procesos de gestión en la institución, por lo que en el presente trabajo se parte de modelo propuesto por Cuesta.

1.5. Consideraciones generales del capítulo.

A partir de la evolución del contexto organizacional, la actividad de Recursos Humanos, ha evolucionado hasta llegar a la gestión de Recursos Humanos, concebida como la actividad encargada del manejo del factor clave de la organización, mediante el diseño y aplicación de estructuras, sistemas y mecanismos de coordinación requeridos para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos requeridos para alcanzar su visión de futuro.

El logro de una cultura organizacional que integre a las personas en una comunidad de intereses y relaciones, con metas y valores compartidos que impriman coherencia

y motivación es una de las clave de éxito para una acertada GRH.

El enfoque estratégico en la GRH, contribuye al logro de coherencia entre la estrategia funcional y la organizacional. Así se contribuye a la creación de un clima favorable para el logro de los objetivos organizacionales.

Existen diversos modelos a la hora de diseñar y aplicar sistemas de GRH. A los efectos del presente trabajo, resulta de gran utilidad el modelo a portado por Cuesta, por el hecho de estar adecuado a la práctica laboral de las empresas y organizaciones del país, además de integrar el diagnóstico y la proyección para posteriormente transformar la realidad objetiva según lo previsto.



2. Caracterización de la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio, BANDEC en Villa Clara.

Una vez analizados los fundamentos teóricos que sustentan el tema de investigación, se procede a la caracterización del objeto de la misma. Por tal razón, en el presente capítulo, se presenta la evolución del BANDEC así como el análisis de sus indicadores económicos y de RRHH en los últimos tres años.

2.1. Aspectos generales de BANDEC.

En la década del noventa del pasado siglo, el país atravesó una difícil situación a raíz de la desaparición de la antigua URSS. Entre los sectores que sufrieron grandes afectaciones se encontraba el económico, por lo que el país se dio a la tarea de llevar a cabo un proceso de reordenamiento económico con el objetivo de minimizar la crisis. El sistema bancario con que se llegó al Período Especial, “donde la función bancaria era casi monopolizada por el Banco Nacional de Cuba (BNC), no sería capaz de encarar las nuevas circunstancias de la economía cubana” (SOBERÓN VALDEZ, F. 1997), puesto que la nueva situación requeriría también de un reordenamiento de esas instituciones.

Según Soberón el proceso de transformación que tuvo lugar en la economía por aquel entonces implicó que:

- La actividad agrícola aumentara de 300 grandes empresas estatales y un pequeño grupo de agricultores privados y cooperativas a más de 3 010 Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), 1 161 Cooperativas de producción Agropecuaria (CPA) y aproximadamente 86 000 productores agrícolas independientes, que explotaban aproximadamente el 73% de las tierras cultivables del país.

- El aumento de las empresas estatales que realizaban actividades de comercio exterior, además de 635 representaciones de firmas productoras y comerciales extranjeras.
- El aumento de 212 entidades con participación de capital extranjero y se negociaran otros 290 proyectos.
- El ascenso del desarrollo de la actividad del trabajo por cuenta propia, hasta niveles de alrededor de 200 000 personas, con una tendencia a su incremento.
- La autorización a 72 entidades estatales que operaran directamente sus propias cuentas en divisas.

Esas circunstancias creaban una nueva demanda de servicios financieros más amplios, universales y complejos que los en aquel entonces existentes. Sin embargo otros dos factores adicionales hacían también necesarios el reordenamiento del sistema bancario cubano y la búsqueda de nuevas formas de gestión financiera, ellos eran:

- Que al producirse la descentralización de la actividad económica y producirse un cambio de importancia en las relaciones de propiedad en muchos sectores de la economía del país, se hacía necesario contar con nuevos instrumentos de política monetaria que le permitiera al país influir de manera directa en la actividad de los sectores no estatales y ponerlos en función de los objetivos estratégicos del país.
- Las finanzas internacionales habían adquirido un alto nivel de sofisticación y rapidez operacional, así que para poder tener acceso a las mismas y aprovechar al máximo las posibilidades que brindaban, se requería no solo preparar a nuestras empresas, sino también crear un grupo de entidades bancarias y financieras que las ayudasen en aquel momento, así como que se constituyeran a sí mismas cuando le fuera conveniente al país, en instituciones intermediarias y promotoras de su gestión financiera internacional, con versatilidad tanto en forma de trabajo como en la personalidad jurídica que la práctica internacional moderna aconsejaba.

Por tal razón en el año 1997 el sistema bancario cubano se vio afectado por un proceso de reordenamiento; el cual se realizó con el objetivo de hacer el sistema

bancario cubano más coherente con las transformaciones que tenían lugar en la economía, así como desarrollar las funciones que le eran inherentes en las condiciones de un evidente reforzamiento de la actividad monetario-crediticia del país.

Ese proceso pretendía dos aspectos fundamentales:

- Dejar establecido un sistema de dos niveles, integrado por un Banco Central y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias capaces de dar respuesta a la necesidad que surgía del desarrollo de nuevas formas de estructurar las relaciones económicas internas y externas del país.
- Separar las funciones de banca central y banca comercial, creando un nuevo Banco Central (BC) como autoridad rectora del sistema bancario nacional, con las funciones ya señaladas.

En esas circunstancias, el entonces BNC quedaría liberado de sus funciones de banca central y rector del sistema bancario, pero continuaría manteniendo el registro, control, servicio y atención de la deuda externa. Por otra parte se hacía necesario fortalecer las actividades financieras relacionadas con los sectores comercial, agrícola e industrial y que las mismas tuviesen un mayor espacio, por lo que las anteriores funciones del BNC en esa materia serían asumidas por un nuevo Banco Agroindustrial y de Comercio.

Por tal razón, el 12 de noviembre de 1997, el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) es constituido, por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros; teniendo en cuenta la Licencia General otorgada por el Banco Central de Cuba (BCC) el 5 de agosto de mismo año. La licencia que se le otorgaría a esa nueva entidad, le permitiría asimilar funciones bancarias de todo tipo, es decir funciones de banca universal, gestionando los recursos financieros que requiera y utilizándolos eficientemente. El nuevo banco tendría carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. BANDEC asumiría la estructura territorial que en aquel entonces estaba bajo la responsabilidad del BNC, es decir, las direcciones y la casi totalidad de las 207 sucursales que prestaban servicio en el nivel municipal del país. Para realizar dicha labor BANDEC utilizó su recurso más preciado, el humano, que por aquel entonces ascendía a 9100

trabajadores de todo el país, de los cuales las 66 % eran universitarios y técnicos medios. El 68% de los trabajadores estaba constituido por el sexo femenino.

En el momento en que BANDEC fue fundado, contaban entre sus principales objetivos:

- La ejecución de las funciones como banca universal.
- Proporcionar a las entidades asesoramiento en la gestión de sus recursos financieros.
- Cumplir con la legalidad socialista.
- Satisfacer la necesidad de sus clientes mediante servicios financieros que canalizaran los recursos temporalmente libres internos y externos.

Cuando se analiza el desarrollo que ha tenido BANDEC desde su creación hasta la fecha, se puede afirmar que el mismo ha evolucionado de forma positiva por las siguientes razones:

- BANDEC ha ejecutado las funciones de banca universal en plena correspondencia con las características de la economía cubana tanto nacionalmente como en sus relaciones con entidades extranjeras.
- Ha tenido como premisa en el ejercicio de su actividad el asesoramiento financiero a las entidades.
- Ha mantenido un celo constante por el cumplimiento de la legalidad socialista.
- Ha desarrollado un fuerte trabajo en la colocación de recursos a las entidades a fe de satisfacer, sus necesidades y las de la economía nacional.
- Se ha producido un incremento de los servicios a los clientes en correspondencia con las funciones de banca universal.

En la actualidad BANDEC se constituye como el banco líder del país en el segmento de clientes corporativos, lo que abarca ministerios, empresas, sociedades mercantiles, unidades presupuestadas, cooperativas campesinas, unidades básicas de producción y otros tipos de asociaciones, las que en total suman más de 30 mil clientes; además de fortalecer durante estos años la captación de clientes particulares, expresando un crecimiento estable.

Por tal razón, para dar respuesta a las exigencias de sus clientes, BANDEC, tuvo que adoptar una estrategia de diversificación de servicios como resultado de la cual se desarrollaron nueve servicios nuevos. Revisión documental y entrevista no estructurada.

Servicio de banca personal con distintas modalidades de ahorro.

- Introducción del servicio de cajeros automáticos en las cabeceras de provincia.
- Instalación de Post en todas las sucursales para el servicio de tarjetas magnéticas tanto nacionales como internacionales.
- Introducción de la tarjeta magnética para el pago de salarios en algunas entidades y en cuentas de ahorro a clientes particulares.
- Introducción de la tarjeta magnética para la compra las entidades en tiendas mayoristas.
- Creación del servicio de Virtual BANDEC que sirve para que los clientes puedan efectuar determinadas operaciones desde las entidades y conocer el movimiento de sus cuentas a cualquier hora del día.
- Descuento de facturas a las CCSF de cuentas por pagar de empresas acopiadoras.
- Pago del teléfono a través del cajero automático.
- Introducción de la carta de crédito local como instrumento de pago en las operaciones mercantiles estatales entre las entidades.

Como institución del Sistema Bancario Cubano, BANDEC, juega un papel decisivo en la ejecución y puesta en práctica en las decisiones referidas a política monetaria y financiera enmarcadas en el proceso de reorganización de la economía nacional, entre las que se pueden señalar:

- Medidas respecto a la circulación del USD en el país.
- Decisiones relativas a la concentración en el BCC de las autorizaciones de pagos en CUC mayores de 5000.
- Crédito forzoso por cuentas por pagar vencidas por más de 180 días.
- Descuento de cuentas y efectos por pagar vencidos.
- Medidas vinculadas con las afectaciones de la sequía a la producción agrícola en sus distintas formas productivas.

- Descuento de facturas por ventas de las CCSF a empresas acopiadoras.

En Villa Clara, BANDEC, al igual que en el resto de las instituciones bancarias del país, tiene su sistema de trabajo concebido a partir de la Dirección por Objetivos; proceso que se ha ido perfeccionando a medida que se gana en experiencia, y se prepara al personal en el sistema, para alcanzar niveles cualitativa y cuantitativamente superiores en su aplicación. BANDEC, Villa Clara está conformada por 15 sucursales, 1 en cada municipio y 3 en el municipio cabecera. Cuenta con 710 trabajadores de los cuales las 75% son universitarios y técnicos medios y el 67% de ellos son mujeres y el resto hombres (Anexo #7 Fig. 1).

La composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional es la siguiente: dirigentes 16%, técnicos 71%, administrativos 2%, servicios 8% y obreros 3% (Anexo #7 Fig. 2). La plantilla de cuadros la integran 61 compañeros, contando cada uno de ellos con 2 reservas como promedio.

La fuerza laboral específicamente en la Dirección Provincial, asciende a un total de 163 trabajadores los cuales, distribuidos por categoría ocupacional presentan la siguiente proporción: dirigentes 15,3%, técnicos 61,3%, administrativos 1,2%, servicios 12,3% y obreros 9,8%. (Anexo #7 Fig. 3)

Como alternativa para la preparación de los trabajadores a las nuevas condiciones de trabajo, BANDEC, Villa Clara, cuenta con la estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas la cual está dirigida, no solo a formar a los directivos, sino a prepararlos como formadores de los trabajadores y de esta forma contribuir al logro de una mayor creatividad, eficiencia e iniciativas, que posibiliten producir cambios cualitativos en la gestión bancaria.

Entre los principales resultados de la gestión, que avalan la aplicación de la dirección por objetivos, y la constante preparación de trabajadores y directivos se pueden señalar:

2.2. Análisis de los principales resultados económicos presentados por BANDEC en la provincia de Villa Clara.

Marzo del 2006

Las utilidades de la provincia al finalizar el mes de Marzo del año 2006 ascienden a 5,5 mmp, lo que constituye una disminución de 0,9 mmp con relación a igual período del año anterior. Influyen en la disminución de las utilidades con relación al año anterior el incremento del nivel de Gastos Financieros esencialmente en los gastos por intereses MN en 1,5 mmp determinando los pagos por Depósitos a Plazo Fijo - Personas Naturales-.

También se incrementan los gastos por concepto del pago de salarios condicionado esto por las nuevas escalas salariales introducidas en el mes de Noviembre 2005. El gasto por cambio y arbitraje aumenta en (355,1 MCUC) respecto al año anterior, pero a diferencia del mismo, la relación entre los gastos del mes de marzo/06 (700.1 MCUC) y los ingresos (883,8 MCUC), muestra ya un comportamiento favorable, aportando a la ganancia 183,7 MCUC.

No obstante a esos incrementos, se manifiesta también una disminución en los Gastos Varios en 62,1 mp lo que obedece a que durante el período transcurrido del año 2006 no ha sido calculada la amortización de los AFT por indicaciones del nivel central.

En el incremento de los Ingresos es decisivo el comportamiento de los asociados a los Ingresos por Cambio y Arbitraje que como comentábamos alcanzan la cifra de 883,8 MCUC, superior a lo alcanzado en marzo del 2005 en 574,6 MCUC. Los Ingresos por Comisiones aumentaron en relación a igual período del 2005 en 33,1 mp determinando en esta variación las Comisiones por Servicio de Ejecución de Caja del Presupuesto.

Eficiencia Administrativa:

La relación entre los Gastos Generales y los Activos Totales promedio es de 0.26%, superior a la lograda en igual período del año anterior, 0.21%; similar comportamiento muestra la relación entre los Gastos Laborales y los Activos Totales

promedio, 0.21% la del período evaluado y 0.16% la de igual período del pasado año, como consecuencia de que aumentaron los Activos Totales (promedio) en 1,9%, mientras los Gastos Generales y Laborales aumentaron en mayor proporción, 23,4% y 37,9% respectivamente.

El incremento en los gastos laborales se manifiesta fundamentalmente en:

<u>Conceptos</u>	<u>Incrementos</u>
• Salario Básico	196,9 mp.
• Contrib. a la Seg. Social	27,2 “
• Imp. s/ Utiliz. Fza. Trabajo	54,3 “

En estas variaciones influye de modo general el hecho de que en febrero del pasado año en los gastos laborales no se incluye salario ni estímulos y por consiguiente tampoco los aportes del 12,5% y 25% porque se comenzó ese propio mes el pago por quincena vencida, por lo cual en el acumulado hasta marzo no aparecen contabilizados los gastos de un mes por estos conceptos.

Salario Básico

- Incremento de 4 en el promedio de trabajadores debido fundamentalmente a plazas vacantes que se han ido cubriendo.
- Incremento del salario hasta 225 pesos a partir del mes de abril del pasado año a un total de 158 trabajadores que representa 8,2 mp de pago por este motivo en un mes.
- Nuevo incremento salarial a los trabajadores según Resolución 30/05 del MTSS a partir de noviembre/05 que representa un pago de salario de 41,0 mp en un mes.

Como consecuencia de la variación en el salario básico también se incrementa el pago de la Contribución a la Seguridad Social y del Impuesto sobre la Utilización de la Fuerza de Trabajo.

Los Ingresos se incrementan en el 4,8 % con respecto al período base lo que posibilita un crecimiento del índice Ingresos por Trabajador en 520 pesos a pesar del aumento que experimenta el promedio de trabajadores, el que influye en la

disminución de las Utilidades por Trabajador en 1375 pesos influenciado a su vez por la disminución que muestran las Utilidades en el 14,5 %.

INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIERA

Gasto por Peso de Ingreso:

El Gasto por peso de Ingreso alcanza la cifra de 0.36 centavos sin considerar el importe por Cambio y Arbitraje de Monedas, determinando en ello el incremento en los gastos por concepto de salarios así como el de los Gastos Financieros fundamentalmente los gastos por pago de intereses.

Índice de Margen Financiero Bruto:

Disminuye en un 20.8% con relación al mes de Febrero/05, ya que los gastos financieros se incrementaron 1.2 mmp.

Rendimiento Bruto:

Al cierre del mes el Rendimiento Bruto fue de 1,13% superior a lo registrado en igual período del año anterior y superior a lo alcanzado en el pasado mes en 0.39%

Costo de los Recursos:

El Costo por la utilización de los recursos captados de terceros alcanza la cifra de 0.11 centavos por lo que se incrementa con relación a igual periodo del año anterior en 0.02 centavos, determinado por los pasivos con costos (Promedio) que se incrementan notablemente 71.2 mp. Mientras que los gastos brutos en intereses aumentan 738,7 mp.

Margen de Interés Neto:

Se aprecia una disminución con relación al pasado año de 0.04% lo que está condicionado por la disminución de los activos productivos promedio en (96,3 mmp.) con relación al año anterior y la variación de los intereses netos ganados (1,1 mmp.) respecto a igual fecha, crecen con el mes anterior (ingresos netos 11,6 mmp. y Activos Productivos promedios 3,3 mmp.)

Relación entre los intereses pagados y los intereses ganados:

En la fecha que se evalúa esa relación se comporta de forma ascendente al alcanzar 0.25 centavos de pago por interés por cada peso de interés ganado, superior a igual periodo del año anterior en 0.13 centavos.

Marzo del 2007

Gastos Generales

Las utilidades de la provincia al finalizar el mes de Marzo del año 2006 ascendieron a 7,3 mmp, lo que constituye un aumento de 1,8 mmp con relación a igual período del año anterior. Influyen en el aumento de las utilidades con relación al año anterior la disminución del nivel de gastos de administración en MN, en 23,5 MP con relación a igual período del año anterior, significando un 17 % de ahorro, en ello tienen incidencia los conceptos siguientes:

- Modelos y materiales de oficina 3,91 %
- Mantenimiento y reparación de edificios (En lo que va de año, no se han ejecutados gastos por este concepto)
- Mantenimiento y reparación de otros equipos y muebles 44,58 %.
- Gastos de comunicaciones 89,34 %.

A pesar de existir una disminución en el total de gastos de administración con relación al 2006 existen conceptos que representan un incremento, estos son:

- Piezas materiales y otros insumos y climatización 1420,48 MP.
- Mantenimiento y reparación de equipos de transporte
- Energía
- Combustible
- Seguro sobre inmueble y otros bienes

Indicadores de rentabilidad

Al analizar el 90 % que están rindiendo los activos, se puede apreciar que la eficiencia de la provincia con relación a los recursos de que dispone es aceptable, esta proporción obedece a que los intereses mantienen en peso fundamental en el

total de ingresos y gastos aunque ha sufrido un deterioro con relación al año precedente en un 16 %.

Gastos por peso de ingreso

La disminución de ese indicador (4%), demuestra el crecimiento que han tenido los ingresos con relación al control de los gastos y que para su análisis objetivo no se consideraron las operaciones por cambio y arbitraje de moneda.

Margen bruto

Con el índice de margen financiero bruto en un 77,6 % (3% más que el año anterior) se obtiene un mejor margen bruto por cada unidad monetaria de ingreso financiero, por lo que en la provincia mejoran los resultados que miden la labor de intermediación de los recursos. Influyendo en ello, la evolución de los ingresos y egresos financieros.

Rendimiento bruto

El rendimiento bruto se incrementó con relación a igual período del año anterior en un 11,1 %, lo cual se corresponde con el aumento de los ingresos brutos en intereses, siendo superiores en un 31,9 % con respecto a marzo/06.

Relación entre los intereses pagados e intereses ganados.

Ese indicador evoluciona favorablemente, ya que al cierre de marzo/07 se pagaban 0,21 centavos de intereses por cada peso de interés ganado, mientras que en marzo/06 se pagaron 0,23 centavos, como resultado de un incremento de los intereses respecto al 2006.

Indicadores de eficiencia del trabajo

En los índices analizados no se manifiesta deterioro a pesar de existir un incremento en el promedio de trabajadores que provocó crecimiento en los gastos laborales y generales. La causa fundamental ha sido la incorporación de la nueva sucursal en Santa Clara que ocasionó que se incrementara la plantilla aprobada y cubierta en 13 trabajadores, así como plazas vacantes que se fueron cubriendo a partir del último trimestre del pasado año. Los crecimientos fundamentales en los gastos laborales se

localizan en: salario básico, pagos adicionales, impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo y pagos a la seguridad social.

Como se observa en los análisis financieros presentados por la dirección provincial de BANDEC en Villa Clara, existen altos índices de eficiencia económica en el año 2005, los cuales pudieron seguir su incremento, pero se vieron afectados por la creación del Banco Metropolitano, a partir de las sucursales bancarias de BANDEC Y BPA en Ciudad Habana. Este nuevo banco, afecta la gestión de las restantes oficinas provinciales al absorber la mayor cantidad de clientes en la esfera industrial de la capital del país.

2.3. Análisis de los indicadores de RRHH en los últimos tres años.

Dirección Provincial 1 Trimestre-2005, 2006 y 2007

Ejecución de Salarios

Indicadores	I Trimestre del año 2005	I Trimestre del año 2006	I Trimestre del año 2007
Ejecución de salario	147.9 MP	180.6 MP	181.9 MP
Promedio de trabajadores	179	163	169
Promedio de pago por trabajador	275.42	369.32	358.78

Índice de Ausentismo

Indicadores	I Trimestre del año 2005	I Trimestre del año 2006	I Trimestre del año 2007
Certificados Médicos	0.9%	1.4%	2.3%
Emulativo	1.4%	1.6%	3.0%
Total Todas las Causas	6.1%	10.5%	9.5%

Al analizar los indicadores relacionados con el ausentismo se constató que los mismos han mantenido una tendencia al aumento. El total de ausencias, donde se incluyen todas las posibles causas de las mismas, se ha incrementado de un 6,1% en el primer trimestre del 2005 a un 9,5% en el primer trimestre del 2007. Este significativo aumento afecta en gran medida la GRH, puesto que estas ausencias representan horas de trabajo perdidas así como el aumento de la carga de trabajo para otros empleados al tener que desempeñar su trabajo y el que queda pendiente.

Medidas Disciplinarias

I Trimestre del año 2005	I Trimestre del año 2006	I Trimestre del año 2007
-	-	-

Las medidas disciplinarias ejecutadas por la institución hasta el momento en que fue tomada la información, no afectaban la GRH en el mismo.

Cumplimiento del Plan de Capacitación

I Trimestre del año 2005				I Trimestre del año 2006				I Trimestre del año 2007			
ACCIONES		TRABAJ. CAPACIT.		ACCIONES		TRABAJ. CAPACIT.		ACCIONES		TRABAJ. CAPACIT.	
Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
7	11	185	323	7	8	125	146	3	9	196	241

En cuanto a las acciones desarrolladas para la capacitación de los trabajadores, de un plan de 7 y realizadas 11 en el primer trimestre del 2005, en la actualidad, dígame primer trimestre del 2007, solo se tenían 3 acciones de superación planificadas y se realizaron 9; lo que evidencia una significativa disminución. Para comprobar que la superación de los trabajadores se encuentra experimentando un descenso, se compararon la cantidad de empleados que por plan debían capacitarse en el primer trimestre del 2005 y los que debían haberlo en marzo del 2007 existiendo un ligero aumento de 11 empleados más planificados; mientras que cuando se compara las cifras de los que en realidad se superaron existe una gran diferencia negativa del año 2005 con relación al 2007 de 82 trabajadores menos que no recibieron capacitación. Esta sustantiva disminución perturba el desempeño eficiente de los trabajadores, específicamente en el sector objeto de estudio, donde los mismos deben estar constantemente documentados e instruidos de las nuevas legislaciones en torno a su sector y la economía en general, las tendencias de instituciones de igual propósito tanto dentro como fuera del país, las políticas del estado, así como otra serie de factores.

Aprovechamiento de la Jornada Laboral

I Trimestre del año 2005	I Trimestre del año 2006	I Trimestre del año 2007
93.93%	89.46%	90.36%

El aprovechamiento de la jornada laboral decayó de un 93,93% en el primer trimestre del 2005 a un 90,36% en el 2007, significando un detrimento de los niveles de ingreso por trabajador con su correspondiente aumento de los gastos.

Resultados De Auditoria

I Trimestre del año 2005	I Trimestre del año 2006	I Trimestre del año 2007
ACEPTABLE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE

Los resultados obtenidos en las auditorias efectuadas en la entidad tienen una propensión a obtener la calificación de aceptables, los que avalan el control eficiente característico de esta Institución.

En el territorio BANDEC goza de un prestigio reconocido tanto territorial como nacionalmente, el cual se expresa en los mas de 5 años en que ha obtenido el primer lugar nacional en la emulación intrabancaria, sustentado en una fuerte proyección de objetivos de carácter estratégico y anual.

2.4. Misión, visión y objetivos estratégicos de BANDEC.

BANDEC, tiene como **misión** ser una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, rentabilidad y asesoramiento en la gestión de sus recursos financieros, velando por el cumplimiento de la legalidad, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros que movilicen y canalicen los recursos temporalmente libres, internos y externos; apoyada en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

BANDEC reconoce como **visión** distinguirse como el mejor banco comercial en Cuba, elevando la eficiencia en su gestión, la confiabilidad, la excelencia en los servicios y profesionalidad de los empleados; siendo una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada

automatización, que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

Mediante revisión documental, se pudo constatar que entre los principios rectores de la organización que norman su accionar cotidiano se encuentran:

- La identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La mejora constante de la calidad de sus procesos, productos y servicios.
- La formación, integración y motivación de sus empleados.
- La permanente asimilación de los avances tecnológicos.
- Existencia de condiciones de trabajo adecuadas.
- Rentabilización al máximo los recursos disponibles en el banco.
- Honrar estrictamente sus compromisos financieros y de otra índole.
- La austeridad y buen uso de los recursos materiales, humanos y financieros.
- Promoción del trabajo en equipo.
- Trabajar permanentemente en la disminución y eliminación de los hechos delictivos.
- Aplicar un enfoque de dirección estratégico.

Como principios rectores individuales se encuentran:

- La honestidad, honradez y rechazo a prebendas y manifestaciones de corrupción.
- Compromiso, entrega personal y sentido de pertenencia a la institución.
- Cumplimiento de la ética, disciplina y secreto bancarios.
- Modestia, sencillez, práctica diaria de las normas de educación formal y correcta conducta social.
- El uso racional de los recursos materiales.
- La disposición permanente de actualizar sus conocimientos.

Sin embargo, a pesar de reconocer estos principios como las normas de comportamiento, para el trabajo bancario, mediante entrevistas se pudo constatar que aún no llegan a convertirse en valores compartidos de la organización. La

existencia de valores compartidos, presupone la existencia de unos pocos valores que sean reconocidos, fomentados, practicados y controlados por todos en la organización.

El enfoque de valores según Mérida (2003) ...”*Consiste en que las organizaciones identifiquen un conjunto de valores compartidos, que son inviolables, y los distinga del resto de los valores para ponerlos en práctica de manera que generen compromiso, entusiasmo y una dedicación sostenida a través del trabajo*”

Para el logro de sus categorías rectoras BANDEC define sus objetivos estratégicos hasta el 2009, sin embargo, a pesar de aplicar la Dirección Estratégica por Objetivos, no toman en consideración la definición de las Áreas de Resultado Clave como los principales procesos o actividades en los cuales no se puede fallar, pues se compromete el éxito del banco.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

A.- Mantener los niveles de eficiencia del banco y los resultados obtenidos hasta el presente en la gestión comercial y lograr un incremento anual de las utilidades como mínimo del 1.75 % a partir de los resultados del 2007.

Objetivos anuales vinculados a ese objetivo:

1) Mantener los niveles de eficiencia de la institución ajustados a las nuevas situaciones de nuestra economía nacional.

Criterios de medida:

- 1.1 Obtener utilidades netas por 22.2 millones en el 2007, 25.2 millones en el 2008 y 28.5 millones en el 2009.
- 1.2 Alcanzar ingresos en CUC por 5.5 millones en el 2007, 6.1 millones en el 2008 y 6.7 millones en el 2009)
- 1.3 Rentabilizar los activos por encima del 1.0% cada año.
- 1.4 Rentabilizar en el año el capital por encima del 15% cada año.
- 1.5 Mantener el gasto por peso de ingreso por debajo de 0.45 pesos.
- 1.6 No exceder los 12 centavos en el gasto de salario por peso de ingreso.

2) Mantener los resultados obtenidos hasta el presente en la gestión comercial de BANDEC.

Criterios de medida:

- 2.1 Incrementar los saldos de pasivos en CUC provenientes de la población en un 5% cada año.
2007-----4487.0.
2008-----4711.4
2009-----4946.9
- 2.2 Conservar el índice total de morosidad por debajo del 3.0%.
- 2.3 Mantener los niveles de financiamiento externo logrados en el periodo anterior.
- 2.4. Reportar mensualmente la situación de las cuentas por cobrar y pagar vencidas de nuestros clientes en cada territorio y las acciones realizadas por el banco para mejorar la situación.

B.- Continuar trabajando por elevar la calidad de los servicios y procesos internos de la institución.

Objetivos anuales vinculados a este objetivo:

3) Continuar trabajando por elevar la calidad de los servicios y procesos internos que presta la institución.

Criterios de medida:

- 3.1 Sostener el índice de efectividad en la operación de tarjetas no inferior al 99.0 %.
- 3.2 Auditar el 100.0% de las oficinas en el año.
- 3.3 Lograr un por ciento de oficinas evaluadas de satisfactorio en las auditorias no menor al 93.0% en el 2007, 95.0% en el 2008 y 96.0 % en el 2009.
- 3.4 No deteriorar el índice de diferencia de 1.0 peso por cada millón manipulado por cajeros y custodios en el año.
- 3.5 Garantizar que más del 98.0% de las oficinas evaluadas obtengan excelente en imagen y calidad. Continuar aplicando sistema para evaluar la calidad del servicio en las sucursales a partir de la percepción de los clientes.
- 3.6 Mantener el índice de ausentismo por debajo del 3%.

- 3.7 Mantener una atención permanente sobre la ejemplaridad de los cuadros, perfeccionando el estilo de dirección y elevando el rigor de los procesos evaluativos, para lo cual resulta imprescindible dar cumplimiento al plan elaborado siguiendo todos los pasos introducidos en el proceso evaluativo.
- 3.8 Alcanzar niveles de completamiento de la plantilla de cargos de cuadros por encima del 95%, lo que permitirá la ejecución óptima de las funciones. Emplear la reserva de cuadros al menos en el 90% de las promociones que se ejecuten.

C.- Perfeccionar los procesos contables de BANDEC e introducir la contabilidad centralizada.

Objetivos anuales vinculados a este objetivo:

- 4) Perfeccionar los procesos contables de BANDEC e introducir la contabilidad centralizada.

Criterios de medida:

- 4.1 Garantizar que las partidas pendientes en la conciliación de nuestras cuentas en bancos se resuelvan en un plazo no superior a 15 días.
- 4.2 Garantizar que las partidas en tránsito entres sucursales no supere los 7 días.
- 4.3 Poner en práctica las orientaciones del nivel central para lograr el objetivo de centralizar la contabilidad antes del 2009.

D.- Potenciar las medidas encaminadas al enfrentamiento y prevención de actividades ilícitas, fraudes u operaciones de lavado de dinero y otras de carácter criminal.

Objetivos anuales vinculados a este objetivo:

- 5) Potenciar las medidas encaminadas al enfrentamiento y prevención de las actividades ilícitas, fraudes u operaciones de lavado de dinero y otras de carácter criminal.

Criterios de medida:

- 5.1 Eliminar los hechos delictivos.

- 5.2 Cumplir al 100% el Plan de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades y manifestaciones de corrupción, verificando el mismo en los Consejos de Dirección de BANDEC en todos los niveles.
- 5.3 Cumplir el cronograma de implantación de la Res. No. 297 del MFP sobre el control interno.
- 5.4 Cumplir el plan de verificaciones del destino de los préstamos otorgados según lo establecido en el Manual de Instrucciones y Procedimientos, visitando no menos de 14 000 prestatarios cada año.
- 5.5 Mantener rigurosa vigilancia del cumplimiento de la Res. No. 35/2000 del BCC, a partir de la certificación individual de cada cuadro y funcionario de la observancia de lo dispuesto, remitiendo las actas a la oficina central semestralmente, avaladas por las comisiones de cuadro provinciales.

Partiendo de lo anterior se puede apreciar que de cuatro grandes bloques estratégicos identificados, solo hay 3 objetivos anuales vinculados a la actividad de recursos humanos, dos de ellos vinculados a la actividad de cuadros y el restante solo se encarga de la evaluación del grado de ausentismos del personal. Esta situación dista un tanto de lo expresado al inicio del epígrafe en que la dirección reconoce en el recurso humano su recurso máspreciado, sin embargo, no existen acciones que alienten su perfeccionamiento y contribución al logro de los objetivos del banco, basados en el desarrollo de sus habilidades y actitudes, que permitan potenciarlos como factor clave en la estrategia que aplica BANDEC hasta el periodo 2009.

2.5. Consideraciones generales del capítulo.

BANDEC Villa Clara, es banco consolidado en el mercado, evidenciado con su liderazgo en el sector de personas jurídicas y con un incremento sostenible en el área de personas naturales.

A partir de la información analizada se pudo constatar que se mantienen estables los resultados económicos, con una recaída en el 2006, producto de la creación del Banco Metropolitano, a partir del capital de BANDEC y BPA.

La información referida a los indicadores de personal demuestran que existe un deterioro en los referidos a ausentismo, capacitación y aprovechamiento de la jornada laboral; aspectos que sin lugar a dudas influyen en el logro de los objetivos previstos, siendo necesario su análisis para determinar las causas que originan tal situación.

En BANDEC, Villa Clara, se aplica la Dirección Estratégica por Objetivos, sin embargo, a pesar de reconocer principios rectores, no existe una estrategia comunicativa para el trabajo con los valores de manera que se pueda insertar el trabajo con los mismos dentro de la cotidianidad de la organización.



3. Propuestas de áreas claves y acciones para el perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos con enfoque estratégico en la Dirección Provincial de BANDEC, Villa Clara.

Luego de haber estudiado los resultados de la gestión de BANDEC Villa Clara, en los últimos tres años, es necesario estudiar la problemática de la GRH e identificar los procesos que son decisivos para el logro de los objetivos de la organización. Por tal razón, en el presente capítulo se realizó el diagnóstico de la GRH, y se proponen acciones para perfeccionar la misma en función de los objetivos del banco.

3.1. Procedimiento para la caracterización de la GRH en BANDEC Villa Clara.

Un procedimiento constituye un conjunto de pasos lógicos que indican las acciones a desarrollar para alcanzar un determinado objetivo, en la investigación, es la caracterización de los Recursos Humanos en BANDEC, Villa Clara, de manera que se pueda evaluar el grado de coherencia de este proceso con las metas y objetivos definidos para la organización objeto de estudio.

Para el desarrollo del procedimiento es necesario enunciar un conjunto de principios que garanticen su aplicación para el logro del objetivo previsto:

- **Consistencia lógica:** El procedimiento debe garantizar la coherencia entre las acciones a desarrollar para lograr eficacia en los resultados mostrados.
- **Proactividad:** La caracterización, debe permitir tomar acciones encaminadas hacia la proyección del banco en el futuro.
- **Totalidad Axiológica:** El procedimiento se caracteriza por vincular elementos cualitativos a los análisis cuantitativos que respondan en todo momento a los fines propuestos a alcanzar.

- **Pertinencia:** El procedimiento se caracteriza por la actualidad y posibilidad de aplicación en el sector, mediante el empleo de métodos y técnicas acordes a la realidad técnico organizativa del país.
- **Orientación a la acción:** Cada una de las etapas del procedimiento implica la realización de acciones concretas, como una vía para perfeccionar la gestión de Recursos Humanos.

El procedimiento consta de tres pasos los cuales se relacionan a continuación.

PASO No. 1. Familiarización con el objeto de estudio. Análisis de las características generales de la Dirección Provincial de BANDEC, Villa Clara.

Se realizó la caracterización general de la organización, detallada en el capítulo 2, así como se determinaron los principales indicadores que reflejan su estado de resultado. Se relacionan la visión, áreas de resultados claves, valores compartidos, principales resultados económicos, indicadores de recursos humanos, principales clientes, cantidad de cuadros y de trabajadores en general, sistema de estimulación, índice de fluctuación de los trabajadores y la situación con la tecnología. Para la realización de esa caracterización se utilizaron como fuentes fundamentales de recogida de información, la revisión documental, entrevistas e intercambio con directivos y trabajadores de la entidad.

PASO No. 2. Selección de las herramientas de recogida de información.

En ese paso se determinan y aplican las herramientas seleccionadas para el diagnóstico de la GRH en BANDEC, Villa Clara. En él se evalúan, los principales procesos de la GRH, el clima organizacional, la satisfacción y motivación del personal y su grado de preparación en correspondencia con los objetivos definidos a largo plazo para la organización.

Se toma como punto de partida, el modelo de GRH DPC, propuesto por Cuesta (2005), específicamente se utilizan algunas de sus técnicas de diagnóstico, que permitan identificar la coherencia y correspondencia de la GRH aplicada en BANDEC con la estrategia general. De esa forma se identifican las áreas de mejoras y se pueden proponer acciones para el perfeccionamiento de la GRH en la organización objeto de estudio.

Entre las principales técnicas directas que se utilizaron se encuentran:

Entrevista: Entrevista en profundidad individual y grupal con objetivos encaminados a profundizar en los hallazgos de otras técnicas, constatar informaciones alcanzadas o supuestas y favorecer la triangulación. Constituye una vía efectiva para conocer sentimientos, pensamientos e intenciones de las personas. Favorece la captación de una información más profunda o menos censurada. Resulta adecuada para conocer y detectar actitudes, opiniones y experiencias más profundas. En la entidad objeto de estudio se aplicó una entrevista motivacional (Anexo #8)

Encuestas: Tienen por objeto descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos cuantificables y está contenida por preguntas que tienden a aclarar el objetivo que persigue en el estudio; en específico, las encuestas relacionadas con el clima organizacional, la administración por objetivos y la cultura organizacional (Anexos # 9, 10 y 11)

Observación: Esta técnica sirve de base para corroborar la información recopilada por otras técnicas.

La principal técnica indirecta utilizada fue el **análisis documental**. Este no es más que la revisión de información primaria en la organización, entre las que se pueden citar, informes de cumplimiento de objetivos, actas de consejos de dirección, resoluciones y normativas para el trabajo, manual de procedimientos bancarios, entre otras. Permite, obtener una primera aproximación a la realidad de la organización, agilizar la recogida de información, a la vez que evita la duplicidad en la búsqueda de información.

Para aplicar estas técnicas se hizo necesario determinar el número de personas a entrevistar o encuestar, lo que representa la muestra significativa y le da validez a la investigación. Tal análisis se realizó mediante la utilización de la expresión:

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

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_a^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3%). (PITA FERNANDEZ, S. 2001)

Existen otras condiciones que hay que tener en cuenta a la hora de decidir el tamaño de la muestra, como son el conocimiento previo que se tenga de las características de la población, la heterogeneidad de la población y el grado de precisión que se desea obtener.

Para alcanzar la representatividad de la muestra, se siguieron los criterios expresados por Fox (1981):

- Saber que características están relacionadas con el problema.
- Capacidad para medir esas características.
- Poseer datos de la población sobre las características, para utilizarlos como base de comparación.

Se determinó por este método que la muestra a emplear para la presente investigación debía ser de 90 individuos.

PASO No. 3. Presentación de los resultados de la aplicación de las técnicas de recolección de información.

El análisis de la información obtenida mediante la recolección de la información, se efectúa en función de los objetivos propuestos en la caracterización. Para ello se organizó la información, dándole sentido a través de la selección de los datos pertinentes para su integración en esquemas conceptuales. Finalmente se presenta la caracterización general y las propuestas de acciones para perfeccionar la GRH en BANDEC, Villa Clara y la apreciación de especialistas de la organización sobre la pertinencia de la aplicación de las mismas.

3.2. Diagnóstico de la GRH en la Dirección Provincial de BANDEC, Villa Clara.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la GRH en BANDEC se tomó como punto de partida el modelo de GRH DPC, propuesto por Cuesta (2005). Específicamente se utilizaron las técnicas de diagnóstico que permitieran identificar la coherencia y correspondencia de la GRH aplicada en BANDEC con la estrategia general, de manera que se pudieran identificar las áreas de mejoras, y de esta forma, proponer un conjunto de acciones para mejorar la GRH en la Dirección Provincial de BANDEC en Villa Clara. Se partió del análisis interno-externo, o sea de la relación entre los factores que favorecen y limitan la gestión bancaria, tanto internos como externos, mediante la aplicación de la matriz DAFO (Anexo #12). Para la elaboración de la matriz se realizó un trabajo en grupo con el Consejo de Dirección del Banco, en el que se aportaron las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la organización, las cuales se relacionan a continuación.

Análisis externo.

Oportunidades

- La institución ha tenido un adecuado cumplimiento de sus obligaciones, lo cual favorece el acceso a nuevos financiamientos externos.
- Revitalización del MINAZ.
- Revitalización de la Industria Azucarera.
- Batalla contra la cadena de impagos.
- Incremento de colaboradores cubanos en el exterior.

Amenazas

- La retribución y estimulación al personal directivo por su mayor responsabilidad no guarda la suficiente diferenciación con la que recibe el personal no dirigente.
- Condiciones climatológicas adversas.
- El crecimiento del potencial delictivo en actividades fraudulentas en búsqueda de dinero rápido.
- La tendencia a mantener deprimidas las tasas de interés en divisas limitan su capacidad de incrementar los pasivos en moneda extranjera.
- La crisis económica internacional y nacional.

- Incremento del ahorro en moneda nacional.
- El recrudescimiento del bloqueo.

Análisis interno

Fortalezas

- La institución está autorizada, mediante licencia concedida por el BCC, para realizar todo tipo de actividad de intermediación financiera y prestar múltiples servicios financieros y otros complementarios.
- Está implementada la planificación y dirección por objetivos.
- Los resultados del banco desde el punto de vista económico son positivos.
- Desarrollo de la automatización e informatización.
- BANDEC es el banco líder en atención al sector empresarial en Cuba en operaciones en moneda nacional.
- Sentido de pertenencia.

Debilidades

- Insuficiente preparación técnico-profesional de los especialistas.
- No se ha establecido un sistema de calidad.
- La comunicación entre las áreas internas aún resulta insuficiente.
- La centralización de los procesos y decisiones es alta.
- Deficiencias en la calidad de los servicios.

El método utilizado para realizar la matriz de impactos cruzados (Anexo #12) fue considerar una evaluación en dependencia del grado de impacto. Así, la consideración de un impacto alto se evalúa con 3 puntos, uno medio, con 2 puntos y un impacto bajo con 1 punto. Al finalizar los cruzamientos, se realizan las sumatorias por filas, para identificar las principales fortalezas y debilidades y por columnas para reconocer las principales amenazas a atenuar y las oportunidades a aprovechar. Además se realiza la sumatoria por cuadrantes para identificar la estrategia fundamental que sigue el banco en el período 2007-2009.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar, que la principal fortaleza de la organización consiste en sus buenos resultados económicos. En tanto que su

principal debilidad radica en la deficiencia de la calidad de sus servicios, factor que sin lugar a dudas tiene uno de sus orígenes en aspectos vinculados a los recursos humanos, pues el servicio es brindado por los empleados del banco y en función de la preparación, motivación, satisfacción, implicación y compromiso de ellos para con la institución, así será su desempeño en la misma. Por otra parte, se identifican como las oportunidades más significativas a la batalla contra la cadena de impagos y la revitalización del MINAZ y la agroindustria en general, constituyendo su mayor amenaza el aumento del potencial delictivo.

Como se puede observar (Anexo #12) el mayor número de impactos tiene lugar en el cuadrante III DO (Mini-Maxi), luego entonces, la estrategia que guía las acciones de BANDEC Villa Clara, es una estrategia adaptativa, es decir minimizar las debilidades, para aprovechar al máximo las oportunidades. Por tal razón al hacer un análisis detallado de las debilidades propuestas, se puede apreciar que tanto directa como indirectamente, estas están relacionadas con el recurso máspreciado de una organización: el recurso humano. De ahí, que sea necesario la realización de una caracterización de esa área en la organización, para identificar el grado de correspondencia del sistema actual con los objetivos y estrategias previstos por BANDEC Villa Clara.

3.2.1 Caracterización de los procesos de gestión de Recursos Humanos en BANDEC Villa Clara.

Los recursos humanos desempeñan en el futuro de las empresas cubanas un papel relevante; de su capacidad humana, de sus potenciales y de su desarrollo, dependerá su éxito o fracaso. El éxito estará garantizado en buena medida, por la manera en que la dirección maneje los recursos humanos que tiene a su cargo. Lo anterior implica la necesidad de analizar el diagnóstico de la GRH en la empresa objeto de estudio, para determinar cuál es la situación real de ese subsistema en la actualidad, revelando así, las insuficiencias y las causas que la originan, su forma de manifestarse y las posibles consecuencias, para determinar las vías indicadas para su erradicación.

Como se había comentado anteriormente, a los efectos del presente trabajo, se parte del modelo presentado por Cuesta, descrito detalladamente en el epígrafe 1.4.

del Capítulo 1, el cual se aplicó específicamente a los efectos de la investigación utilizando solo los factores base de la GRH y el Análisis de las Áreas de Resultado Clave del subsistema de Recursos Humanos.

A continuación se presentan los resultados de una entrevista no estructurada, realizada a los miembros del consejo de dirección con el objetivo de conocer las causas que a su parecer tienen impacto en la mala gestión de los recursos humanos.

Causas de la mala Gestión de los RRHH:

1. Desactualización del proceso de selección.
2. Falta de una reserva de trabajadores o empleados potenciales para puestos claves.
3. Baja captación de personas con actitud para ser cuadros.
4. No existe una instrumentación psicológica elaborada para el proceso de reclutamiento.
5. En el proceso de selección se trabaja empíricamente sin lograr los objetivos que persigue la organización.
6. Dudosa actividad de selección del personal ya que no existen ni siquiera los profesiogramas.
7. Solo existen calificadores de puestos y son poco específicos.
8. Falta de un control más sistemático de las necesidades de formación.
9. Insuficiente motivación por la autopreparación.
10. Limitaciones en el presupuesto para pagar cursos y entrenadores tanto internos como externos.
11. Falta de importancia por parte de la entidad a la capacitación.
12. Al no existir los profesiogramas no se conoce nunca las necesidades propias del cargo.
13. No se conocen las habilidades óptimas para desarrollar un puesto de trabajo.
14. Por una mayoría la capacitación se concibe solo como un compromiso.
15. Aunque existen vías preestablecidas que estipulan como debe ser la formación y el desarrollo de los cargos, estas no se emplean.
16. No existe un seguimiento ni control de las actividades relacionadas con la formación.

17. Incumplimiento de la planificación y organización de las actividades o acciones de la capacitación tanto por los trabajadores como por los directivos, independientemente de las afectaciones particulares que puedan ocurrir.
18. Desactualización tanto de los directivos como especialistas en el área de RRHH en temas esenciales vinculados con la GRH.
19. La evaluación del desempeño no estimula al crecimiento laboral y profesional de los empleados, ya sea porque se realiza de manera formal o porque resulta importante concretar los indicadores a ese puesto o área.
20. En algunos casos la evaluación del desempeño se realiza de forma benévola.
21. Se realiza la evaluación del desempeño como un proceso rutinario.
22. Es la misma para todos los cargos.
23. No constituye un instrumento de estimulación o control.

Factores de base.

Para la caracterización de las personas que trabajan se utilizaron las técnicas siguientes:

1.- Entrevista sobre las motivaciones.

Como resultado de la entrevista, se obtiene que:

- Al 88,23% de los empleados les gusta el trabajo que realizan considerando como los principales motivadores:
 1. Posibilidades de desarrollo profesional.
 2. Vocación por la especialidad estudiada en la universidad o tecnológico.
 3. Trabajo con el público.

Las principales causas de insatisfacciones están referidas fundamentalmente a que las personas están ubicadas en un área que no les gustan lo que hacen, no se sienten con la experiencia necesaria para realizar su labor y en el caso de los trabajadores de seguridad, reconocen que no encuentran otra opción al ser jubilados del MININT.

Como puede apreciarse, si bien los que manifiestan su insatisfacción son solo un 11.72%, hay aspectos claves vinculados al objetivo de calidad del servicio bancario, que no pueden ser obviado, pues un solo trabajador insatisfecho por estar ubicado

en un área en la que no ha recibido la motivación o preparación correspondiente para su desempeño, puede dañar la imagen y los resultados esperados por el banco en un periodo de tiempo determinado.

BANDEC, Villa Clara, se caracteriza por tener un personal estable, con un promedio de edad de 42 años, evidenciándose la vasta experiencia en el servicio bancario que poseen sus trabajadores, lo que sin lugar a dudas, constituye una de las fortalezas indiscutibles de la organización.

- Referido a la organización del trabajo en el banco, el 64,7% de los encuestados reconocen que deben ser perfeccionados los siguientes procesos vinculados a la GRH:
 1. Mejorar la organización de las estructuras y funciones de los puestos de trabajo, así como su control.
 2. Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.
 3. Renovación y completamiento de los cuadros.
 4. Capacitación en relación a los constantes cambios de la economía, tanto nacional como internacional, que repercuten directamente en el funcionamiento del sector bancario cubano.

- Se aprecia una tendencia al mantenimiento del status quo en la organización donde el 70% de los encuestados alega, no sentirse motivados a desempeñar otros puestos, ya sea por razones de edad o simplemente comodidad o gusto. Aquí aparece una primera dificultad y es que no se ha sabido despertar en los trabajadores el interés por el desarrollo de su organización. El Banco cuenta con muy buenos especialistas que en muchos casos no están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, por tanto, hay que desarrollar un proceso fuerte de intervención, para eliminar esta situación y buscar mayor compromiso e idoneidad en el desempeño bancario de los trabajadores.

- Si embargo, a pesar de no estar motivados en su gran mayoría para asumir mayores responsabilidades, si tienen disposición (88.23%) de superarse en diferentes modalidades como maestrías, postgrados, cursos sobre temas

relacionados directamente con su puesto de trabajo o a través del autoestudio. Sin embargo, existe una minoría que reconocen su desinterés, producto de estar cerca de la edad de jubilación.

- El 53 %, ve en la superación una vía para perfeccionarse profesionalmente y ser mejores en su puesto de trabajo o con la aspiración de desarrollar carrera en el banco.

Luego de analizados los resultados de la entrevista, se puede señalar, que a pesar de existir una tradición en el trabajo bancario, existen insuficiencias en cuanto a la motivación del personal en la labor que realizan, la cual se agudiza al no apreciarse en la organización interés en asumir nuevas responsabilidades, sin embargo, existe un interés personal en la superación pero sin compromiso de ser movidos a otros puestos en que sean necesarios en la organización.

2.- Encuesta sobre el clima organizacional.

La encuesta realizada sobre el clima organizacional (Anexo #13), permite conocer como son las relaciones entre los trabajadores y la institución. Los resultados de dicha encuesta, permiten inferir que en la entidad la cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros de la organización, así como la satisfacción de los mismos al realizar sus tareas. El trabajo que se realiza es estimulado y bien reconocido. Las tareas, actividades y objetivos de la organización representan grandes retos y desafíos para sus miembros. La entidad es ordenada, con metas claras, con un gran énfasis en la responsabilidad personal, permitiendo desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades con gran motivación por el trabajo.

3.- Encuesta sobre la administración por objetivos.

Al ser revisadas las encuestas relacionadas con el funcionamiento de la administración por objetivos en BANDEC, Villa Clara (Anexo #14), se evidencia que hay un alto nivel de participación de los empleados a la hora que le son fijados los objetivos a desempeñar y el nivel de comunicación entre los empleados y su jefe a la hora de establecer los objetivos es bastante buena.

En cambio se percibe por los resultados obtenidos en las encuestas que la labor en

grupo no es lo suficientemente buena como para resolver los conflictos propios del trabajo y las relaciones entre las personas. Por tanto, es un aspecto fundamental a resolver en la aplicación de habilidades directivas para el logro de las metas propuestas por la institución.

4.- Cultura organizacional.

Especial interés se le prestó a la encuesta Likert (Anexo #11), para conocer la filosofía o cultura emitida por los directivos a la hora de impregnar su estilo en la organización. El análisis realizado a dicha encuesta arrojó que existe confianza entre directivos y subordinados, expresados en el reconocimiento por parte de los trabajadores de que se sienten libres de contar sus problemas a sus directivos.

- En cuanto a la participación de los trabajadores para perfeccionar su labor, se reconoce por el 60% de los encuestados que las opiniones que les son solicitadas se aplican, un 30% alega que a veces y otro 30% solo que reconocen solo a menudo en el contexto de su organización. Esta situación, es crucial pues puede desencadenar un clima desfavorable para la participación al considerar que no son tenidos en cuenta sus criterios a la hora de perfeccionar la actividad bancaria.
- Se reconoce que en la organización todos los trabajadores de una u otra forma sienten la necesidad del logro de los objetivos de trabajo, lo que contribuye a dar coherencia, sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Sin embargo, hay que trabajar, porque esta necesidad sea sentida y no solo percibida por las personas, si se quiere alcanzar un verdadero compromiso con el banco.
- Referido al trabajo en equipo, reconoce el 65% de los encuestados que existe una adecuada labor en equipo. Este resultado, viene a complementar el expresado en el estudio de la aplicación de la dirección por objetivos, el cual reconoce insuficiencias en la creación y funcionamiento de equipos de trabajo, lo cual afecta de manera significativa el análisis polifacético de las distintas situaciones que se presentan en el banco. Lo anterior, puede estar determinado por una cultura muy fuerte, desarrollada en el banco de especialización de las áreas de trabajo, que no estimulaban el intercambio de informaciones y conocimientos.

- Cuando se analiza la dirección en que fluye la información dentro de la empresa, se evidencia que existen opiniones compartidas, puesto que un 50% expone que la misma fluye hacia abajo, hacia arriba y entre iguales; a diferencia de otro 45% de opiniones que asegura que la comunicación solo fluye hacia arriba y hacia abajo. Lo anterior, demuestra la existencia de una tendencia a la comunicación descendente en la organización solamente. La mayoría de los trabajadores aceptan las comunicaciones ofrecidas por sus superiores, mientras que la opinión que prima en cuanto al grado de comprensión que tienen los directivos para con sus subordinados, es que estos comprenden bastante los problemas de sus empleados.
- Existe una adecuada descentralización de autoridad para la toma de decisiones en el BANDEC, Villa Clara, reconocido por el 100%, de la muestra, reconociendo el 45% que las decisiones importantes se toman a altos niveles, las demás a niveles inferiores y se delega bastante; el 25%, reconoce que las decisiones importantes se toman a altos niveles pero se delega y controla y el resto de las opiniones coinciden en que las decisiones importantes se toman a todos los niveles de la organización y con alto nivel de integración. En este sentido la totalidad de la muestra reconoce que son consultados cuando hay decisiones que afecta su área de trabajo.
- El modo en que se toman las decisiones dentro de la organización contribuye a motivar en algo a los trabajadores, mientras que los objetivos fijados y a desarrollar, son consultados antes de decidirlos. En cuanto a la aceptación de los objetivos ya fijados existe el criterio de que a veces hay resistencia pasiva para cumplirlos, por parte del personal con un 50% de opiniones emitidas por los encuestados y en igual medida sucede con la opinión de que estos objetivos son aceptados por los trabajadores siempre o casi siempre sin presentar problemas.
- La inmensa mayoría de los encuestados plantea que las funciones de control, se realizan a todos los niveles de la organización y que estas se utilizan, 50%, para auto guiarse y solucionar problemas coordinados, mientras que otro 40% alegó que estos se utilizaban para premiar y a veces ayudar a mejorar.

- Como punto final se evaluó el grado de respuesta y compromiso del sindicato para con los intereses y problemas de los trabajadores y el mismo arrojó que un 45% de los encuestados expuso que este siempre responde a los reclamos de los trabajadores; mientras que otro 30% planteó que el sindicato responde muy poco y solo exteriormente los problemas e intereses de los trabajadores.

Conocer las características tanto positivas como negativas que ofrece el estudio de los factores base, comprendidos como las características de las personas que trabajan en la institución y su cultura organizacional, posibilitan un mayor conocimiento de las funciones internas de la organización. Permite además conocer aspectos generales asociados al ambiente laboral, facilitando así la obtención de criterios a tener en cuenta para realizar un diagnóstico valedero que pueda servir de base a la hora de establecer propuestas de acciones para el buen desempeño de la GRH en la institución objeto de estudio.

Analizando la entrevista motivacional realizada y las encuestas para conocer cómo es el clima organizacional que se vive en la institución, el desenvolvimiento de la administración por objetivos y las características de su cultura organizacional; se pudo evidenciar que la inmensa mayoría de las causas que afectan a la GRH en la institución, planteadas por los miembros del consejo de dirección, coinciden con los resultados de las técnicas antes mencionadas. Solo cabe señalar que a la lista de causa se le sumaron dos más, recopiladas del análisis de las técnicas de los factores de base.

- Objetivos cuantitativos y cualitativos definidos desde el nivel Central, a partir de intereses como Institución con pocas alternativas de negociaciones a nivel provincial.
- Deficiencia en la calidad de los servicios, fundamentalmente en la cabecera provincial.

Producto a que las causas recopiladas eran muchas, se procedió a la depuración de las mismas en una sesión conjunta con una muestra representativa del consejo de

dirección, tomados a modo de expertos a partir de la siguiente expresión:

$$N = \frac{p(1-p) \cdot k}{i^2}$$

Donde:

N: Número de expertos.

p: Proporción de error estimado. 0.01.....0.05

I: Nivel de precisión 0.005.....0.10

k: Constante computarizada.

Fiabilidad (%)	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Tomando:

p= 0.01

i= 0.1

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

Conocidos el número de expertos y con el objetivo antes mencionado de depurar la excesiva cantidad de causas que afectaban la GRH hasta las más importantes, se

procedió entonces a calcular el consenso entre expertos, para otorgar un orden de importancia a las causas que afectan la gestión de recursos humanos, obtenidas de los métodos aplicados anteriormente en la investigación, lo cual le permitirá al Banco tomar medidas y realizar las acciones estratégicas sobre la base de solucionar los problemas que son determinantes y que más influyen sobre la GRH. De esta forma se determinaron 9 causas fundamentales. Ellas son:

1. Objetivos cuantitativos y cualitativos definidos desde el nivel Central, a partir de intereses como Institución con pocas alternativas de negociaciones a nivel provincial.
2. Desactualización en el proceso de selección y reclutamiento del personal, realizándose de manera empírica y sin responder a los objetivos que persigue la organización.
3. Renovación y completamiento de los cuadros.
4. Falta de control más sistemático de las necesidades de formación.
5. Falta de actualización tanto de los directivos como de los especialistas en el área de RRHH, en temas esenciales vinculados con la GRH.
6. La evaluación del desempeño no estimula al crecimiento laboral y profesional de los empleados, ya sea porque se realiza de manera formal o porque resulta importante concretar los indicadores a evaluar al puesto o área.
7. La evaluación del desempeño es la misma para todos los trabajadores no directivos y no constituye un instrumento de control.
8. Falta de compromiso e idoneidad por parte de los trabajadores.
9. La labor en equipo no es lo suficientemente buena como para resolver los conflictos propios del trabajo y las relaciones propias entre las personas.

Con el objetivo de conocer el orden de importancia de las causas en el efecto y poder indicar prioridades en las soluciones y nivel de influencia en las propuestas de acciones que se pretenden, se procedió a ponderar las causas que afectaban a la GRH en la institución. Para ello se pidió a cada experto, en

un segundo momento que de forma individual ordenara las 9 causas (de 1 a 9), de manera que la número uno sería la más importante y la nueve la de menor importancia; así, al sumar horizontalmente el valor dado por cada experto a las causas se obtienen los valores suma (S_i) que posibilita ordenar por importancia las causas seleccionadas por los expertos, siendo la más importante la de menor valor de S_i y la de menor importancia la que tiene el mayor S_i .

Quedó así confeccionada la tabla o matriz de juicio que se muestra (Anexo #15)

Donde: E_1, E_2, \dots, E_7 representan los expertos y S_i las sumatorias horizontales de los valores otorgados a cada causa por los expertos.

En dicho anexo puede apreciarse el orden de importancia obtenido para las 9 causas, apreciándose también que en la tabla aparecen tabulados los valores de C_i que indican la concordancia de las opiniones de los expertos, calculadas a través de la expresión:

$$C = (1 - E_m / E_t) * 100$$

En la cual:

C: Concordancia expresada en %.

E_m : Cantidad de expertos que no coinciden con el criterio predominante.

E_t : Número total de expertos.

Considerándose un buen nivel de consenso si $C \geq 60\%$ para cada S_i .

De los cálculos se obtiene, que cumplen con el indicador de concordancia ocho de las nueve causas dadas por los propios expertos. Se procedió a una segunda ronda con los expertos, a partir de que conocieran los resultados de la primera obteniéndose los mismos valores de S_i y C_i , dejando definitivamente ocho causas que cumplen con el nivel de concordancia establecido (Anexo #16). Solo una de las causas no cumple con este indicador, la cual se expone a continuación:

- Renovación y completamiento de los cuadros.

Cuando se analizaron las principales causas que afectaban la GRH en la Dirección Provincial de BANDEC en Villa Clara, se pudo constatar que la mayor parte de las mismas pertenecen a tres procesos de GRH determinados, como son los de **selección y reclutamiento, formación y desarrollo y evaluación del desempeño**. Estos tres procesos de gestión por su importancia y connotación devienen en **áreas claves de resultados** en proceso de GRH en la institución.

Conocidas las áreas claves de resultado para la GRH en la Dirección Provincial de BANDEC en Villa Clara, se procede a realizar su respectivo análisis.

Selección y reclutamiento: En la entidad cuando se oficializa una nueva plaza, esta es comunicada al Ministerio del Trabajo para que la oficialice y ellos son los encargados de, según su disponibilidad, enviar un trabajador para cubrir la nueva plaza creada. Este proceso no se realiza en su totalidad de esta manera puesto que, para ocupar una plaza, aunque fuese de nueva creación, ésta debe lanzarse a convocatoria dentro del centro para si alguno de los trabajadores está interesado en optar por ella. Esta posibilidad que tiene el trabajador del sector está amparada por una resolución del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como por el Convenio Colectivo de Trabajo. En caso de que los trabajadores de la organización no cuenten con las condiciones necesarias para ocupar dicho puesto, el mismo será lanzado a convocatoria libre para cualquiera que opte por dicha plaza.

Presentados los interesados para la nueva plaza, se les recogen algunos datos para realizar una verificación, la cual es realizada por el departamento de Protección y Seguridad. Esta verificación se realiza con el objetivo de conocer el estado político y legal de los aspirantes al puesto. Pasada la primera verificación los aspirantes se presentan en la entidad con su currículum, 2 fotos y una autobiografía; luego, se prosigue a llenar el expediente de selección (Anexo #17) el cual recoge datos de tipo familiar, cultural, trayectoria social, política y datos laborales. Luego, de nuevo el departamento de Protección y Seguridad verifica los datos que esta vez son los aportados por los aspirantes al puesto en el llenado del expediente de selección. En este caso los responsables de esta tarea por el Departamento de Protección tienen el

objetivo de verificar si los datos aportados por los aspirantes al puesto son ciertos o no.

Vencida esa etapa del proceso, a los candidatos se les realiza una evaluación psicológica, la cual no es necesaria para todos los casos, ni para todos los municipios. Esa diferencia se debe a que este proceso no está institucionalizado correctamente, puesto que no se toma conciencia de lo importante que resulta para la empresa, la visión que se pueda tener de cómo se comportaría el individuo a partir de la exigencia psicológica del puesto. Esta exigencia no se puede llevar a cabo porque no existen los profesiogramas, los cuales determinan no solo el perfil psicológico sino también técnico, laboral y profesional del individuo.

Para cada uno de los candidatos se redacta un dictamen de los resultados del proceso de verificación psicológica y de referencia. Luego es creado en la entidad un Comité de Ingreso (integrado por un miembro de la dirección, miembros del PCC y la UJC y en algunos casos el jefe inmediato que tendrá el futuro ocupante del puesto), encargado de determinar el candidato que finalmente va a ocupar la plaza. Luego, al candidato seleccionado se le envía una notificación para que se presente en la entidad y llene los documentos oficiales, dígame chequeo médico y contrato de trabajo.

Una vez en la entidad, se le realiza el programa de acogida por su jefe inmediato superior y se le explica el convenio colectivo de trabajo, las medidas disciplinarias y funciones a realizar en el nuevo puesto.

Formación y desarrollo:

El proceso de capacitación se realiza definiendo las necesidades individuales y por área de formación, a partir de las cuales se crean los planes de formación a nivel de Dirección Provincial, Sucursales, áreas e individual. Este proceso de formación y desarrollo de los RRHH, es cuantificado en días y se realiza fundamentalmente de forma interna; cuando es realizado fuera de la entidad es propiciado tanto por la entidad como por los mismos trabajadores. La empresa, no cuenta con un programa de formación externa programada para sus

trabajadores, esta posibilidad de superación externa es de forma ocasional y no organizada. Cabe señalar que aunque por resolución se ha logrado elaborar una propuesta de un presupuesto necesario para llevar a cabo el proceso de formación, éste no ha sido formalmente establecido, previa autorización del organismo central.

Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño de los trabajadores es realizada por sus jefes inmediatos, los cuales durante el proceso, tienen la potestad de reajustar la evaluación tomando en cuenta el criterio del trabajador. La evaluación del desempeño en la entidad (Anexo #18) tiene como defecto que es la misma para todos los trabajadores comprendidos entre las categorías de técnicos, obreros, de servicios y administrativos; además los indicadores que vienen en el modelo son elaborados y enviados desde la oficina central y no se les pudo hacer ninguna modificación que aumente el nivel de la evaluación con el objetivo de incentivar el desarrollo ascendente en los trabajadores. Los cambios permitidos solo se pueden hacer a nivel de la Dirección Nacional de BANDEC.

Para la evaluación de los cuadros (Director, Subdirectores, Jefes de departamento de la Dirección Provincial y directores de Sucursales) se utilizan las indicaciones que establece el Decreto ley 196/1999, con un tiempo de duración entre evaluación y evaluación de 2 años y para la evaluación de los trabajadores denominados no cuadros (Jefes de secciones, [dirigentes intermedios entre el jefe de departamento y el trabajador]) se utilizan las disposiciones orientadas por lo estipulado en el Decreto ley 197/1999, con un tiempo de duración entre evaluación y evaluación de 1 año.

Luego de ser caracterizadas las áreas claves del proceso de GRH en la institución se procedió a una propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la gestión de RRHH con enfoque estratégico en la Dirección Provincial de BANDEC en Villa Clara.

3.3. Propuestas de áreas claves y acciones para el perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos con enfoque estratégico en la Dirección Provincial de BANDEC, Villa Clara.

A partir del diagnóstico realizado, se pudo caracterizar la situación de la GRH en el banco, demostrándose que la misma no ha evolucionado a la par de la gestión, constituyendo entonces, el perfeccionamiento en la GRH, un factor clave para asumir los retos que imponen el desarrollo del sector bancario a las instituciones del país. Entre los principales lineamientos estratégicos para perfeccionar la GRH en BANDEC Villa Clara, se deben considerar:

- Determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo basado en las competencias necesarias, para el correcto desempeño de las tareas. Ello incluye la selección de los criterios de evaluación de la calidad del servicio bancario y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño a través de un modelo o sistema adecuado para lograr las metas propuestas por el banco.
- Potenciar, el mantenimiento de un clima organizacional coherente con las exigencias de BANDEC como institución bancaria. Para ello, debe establecerse claramente la política de fortalecimiento de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de la gestión. Por ende, el trabajo con el mismo constituye la base para conformar un clima que permita el éxito de los objetivos planteados.
- Establecer procedimientos para la selección, formación, capacitación y desarrollo del personal, coherentes con los objetivos planteados para el periodo estratégico en la institución, integrando el plan de capacitación con la estrategia de preparación y superación de directivos y cuadros.

Expuestos los principales lineamientos a seguir por la institución, a continuación se presentan las principales acciones a desarrollar.

1. Alinear la estrategia de GRH con los objetivos estratégicos del banco.

La estrategia del banco constituye la guía para el desarrollo de los ulteriores sistemas de trabajo. Por tanto, el contar, con una estrategia de GRH alineada con la estrategia de negocio garantiza la coherencia en la organización. Por tanto, para alinear dicha estrategia con los objetivos estratégicos del banco se debe:

- Implementar un plan de desarrollo organizacional que profundice en el enfoque de valores a partir de lo establecido en la Resolución 01 del 2004.
 - Implementar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.
 - Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas a los objetivos del banco que le permitan proveerse de recursos humanos calificados en el momento oportuno.
 - Establecer un plan de reclutamiento, capacitación y superación de cuadros y reservas según las necesidades detectadas.
2. Estructurar el sistema de GRH, basado en las competencias para cumplir objetivos y estrategias.

Las competencias se refieren a áreas de capacidad personal que posibilitan tener éxito en el desempeño y desarrollo de un trabajador. Constituyen una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para desempeñar el trabajo. Entre las principales metas del banco a alcanzar en la gestión por competencias se encuentran:

- Competencias alineadas con las necesidades y estrategias del banco.
 - Contar con Recursos Humanos como una ventaja competitiva
 - Reconocer en los Recursos Humanos la clave para el éxito de la gestión bancaria.
3. Integrar la evaluación del desempeño a los indicadores de gestión definidos en la negociación de objetivos anuales.

- Para dar cumplimiento a esta acción es necesario definir los objetivos individuales de cada trabajador. Todos los trabajadores aunque laboren dentro de la misma institución y su trabajo vaya encaminado al cumplimiento de un objetivo central y común, no tienen por que tener objetivos específicos iguales. Congeniando con el trabajador cual debe ser su objetivo específico, se le explica que mediante el mismo le será evaluado su trabajo. Esto trae como beneficio que el trabajador se centre en la meta de cumplir su propio objetivo y por el cual va a ser evaluado. Es preciso señalar que los objetivos individuales de cada trabajador deben estar orientados a cumplir el objetivo general de la institución. Con la definición de los objetivos individuales se pretende darle al individuo el protagonismo que le corresponde como recurso humano, puesto que se le medirían aspectos que no tengan que ver necesariamente con indicadores económicos como los definidos por la institución objeto de estudio.

3.4. Consideraciones generales del capítulo.

- Se ha reconocido por los trabajadores y directivos que existe en la organización, un clima favorable para la cooperación, el trabajo en equipo y la responsabilidad para el logro de objetivos definidos.
- Con la realización del diagnóstico se pudo comprobar que los principales procesos de gestión del área de Recursos Humanos no dan respuesta a las nuevas exigencias que de ellos demanda la aplicación del enfoque estratégico en la gestión bancaria.
- Se hace necesario el perfeccionamiento de la actividad de Recursos Humanos hacia un sistema basado en la competencia de sus trabajadores, que con enfoque estratégico, permita dar respuesta a las exigencias del entorno laboral bancario.
- Se definen un grupo de acciones, que basadas en las áreas claves determinadas, contribuyen al mejoramiento de la actividad en la entidad y a la orientación hacia una gestión eficiente de los Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

1. El término Recursos Humanos ha evolucionado a partir de las condiciones de desarrollo que le impone el entorno a las organizaciones, constituyendo hoy en día un tema medular en el ámbito empresarial internacional.
2. A partir de la literatura consultada, se pudo constatar que los Recursos Humanos constituyen un factor clave de éxito en las organizaciones y en ellos radica el potencial para mantener y/o desarrollar la ventaja competitiva de una institución.
3. Existen numerosos modelos para la Gestión de Recursos Humanos, en los que se reconocen los principales subsistemas del proceso,

destacándose el elaborado por Cuesta, adaptado a la realidad de las empresas cubanas, el cual constituye el punto de partida para la investigación.

4. BANDEC Villa Clara es una institución bancaria con licencia universal, que lucha por la excelencia, y en este contexto la Gestión de Recursos Humanos, es determinante para tal fin.
5. A raíz de la realización de un diagnóstico en BANDEC, Villa Clara se comprobó que los principales procesos de Gestión del área de Recursos Humanos no dan respuesta a las nuevas exigencias que de ellos demanda la aplicación del enfoque estratégico en la gestión bancaria.
6. Los principales problemas detectados en el diagnóstico están relacionados con tres de las áreas claves de la gestión de recursos humanos; siendo estas las comprendidas como: selección y reclutamiento, formación y desarrollo y evaluación del desempeño.
7. Las acciones que se proponen, están basadas en las áreas identificadas como clave en el desarrollo del trabajo y contribuyen al mejoramiento de la actividad en la entidad y a la orientación hacia una Gestión eficiente de los Recursos Humanos.
8. Se comprobó que en la institución existe el potencial de cambio necesario para llevar a cabo las propuestas realizadas en forma de acciones, solo es necesario el interés del colectivo laboral y sus decisores.

RECOMENDACIONES

1. Continuar el estudio del resto de los subsistemas en el banco, para de esta forma introducir a cabalidad el modelo propuesto por Cuesta.
2. Aplicar las acciones propuestas en BANDEC Villa Clara, lo cual facilitará la coherencia entre la Gestión de Recursos Humanos y la estrategia de la organización.

3. Fomentar la capacitación de los Recursos Humanos en función de los objetivos del banco y del perfeccionamiento de la Gestión de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

1. CARL, M. y ENGELS, F. El capital. 1983. Citado por CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Edit. Academia, 1999. ISBN 959-02-0212-8.
2. CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Edit. Academia, 1999. ISBN 959-02-0212-8.

3. MELITON RODRIGUEZ, V. *Evolución de la GRH*. [en línea]. 1992. [fecha de consulta: 4 de mayo de 2007]. Disponible en:
<http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_evolucion.html>
4. MORALES CARTAYA, A. *Tesis Doctoral*. Tut: Dr. Armando Cuesta Santos. La Habana, 2006. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Económicas.
5. PITA FERNANDEZ, S. *Determinación del tamaño muestral*. [en línea]. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística, Complejo Hospitalario Juan Catalejo: 2001. [fecha de consulta: 20 de abril de 2007]. Disponible en:
<<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras.htm>>
6. PEREZ COTINO, T. *Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara*. Tut: Msc. Humberto J. Suárez Marrero. Santa Clara: Universidad Central de las Villas, 2003. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial.
7. SOBERON VALDES, F. *Artículo del Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Central de Cuba publicado en el semanario Juventud Rebelde*. Ciudad de la Habana, 1997.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ALLES. M. *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de febrero de 2007]. Disponible en: <<http://www.xcompetencias.com/libros/direstrh.htm>>

2. ALLES. M. *Informe elaborado por Martha Alles recursos humanos sobre la implementación de gestión por competencias en Perú.* [en línea]. [fecha de consulta: 4 de enero de 2007]. Disponible en: <http://www.xcompetencias.com/gestion/peru_gestion_xcompetencias.htm>
3. ALLES. M. ¿Qué es gestión por competencias? [en línea]. [fecha de consulta: 4 de enero de 2007]. Disponible en: <http://www.xcompetencias.com/gestion/que_es_gestion_xcom.htm>
4. ALLES. M. *Recursos humanos sobre la de gestión por competencias en México.* [en línea]. [fecha de consulta: 14 de marzo de 2007]. Disponible en: <http://www.xcompetencias.com/gestion/mexico_tendencias1.htm>
5. ALVAREZ SANCHEZ, A. *Planeación estratégica de los recursos humanos hasta el 2003 de la dirección territorial de Rumbos, Cienfuegos.* Tut. Orquídea Urquiola Sánchez. Santa Clara: Universidad Central de las Villas, 2001. Tesis para optar por el título de Ingeniero en Industrial.
6. *Aspectos claves de los recursos humanos en las empresas de la Nueva Economía.* [en línea]. [fecha de consulta: 22 de enero de 2007]. Disponible en: <<http://www.madrimasd.org/revista/revista7/tribuna/tribunas2.asp#top>>
7. BANCO DE CREDITO Y COMERCIO. *BANDEC en cifras: 1er trimestre.* GDI Gráfica, 2006.
8. BANCO DE CREDITO Y COMERCIO. *BANDEC en cifras: 2er trimestre.* GDI Gráfica, 2006.
9. BANCO DE CREDITO Y COMERCIO. *BANDEC en cifras: 1er trimestre.* 2007.
10. El BANDEC a casi un año de su constitución oficial. *Actualidades BANDEC: publicación.* Talleres Centrales del BANDEC, septiembre 1998. Año 1; No. 1.
11. CASTRO RUZ, F. *Intervención del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, Primer Secretario del Comité Central de Partido Comunista de Cuba y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en el X período de sesiones de la IV legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular.* Palacio de las Convenciones de la Habana, 13 de diciembre de 1997.
12. *Como relacionar un autor clásico con gestión por competencias.* [en línea]. [fecha de consulta: 24 de abril de 2007]. Disponible en: <http://www.xcompetencias.com/gestion/como_relacionar_un_a.htm>

13. *Conceptos de administración de personal*. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de diciembre de 2006]. Disponible en: <html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_conceptos.html>
14. ¿Cuánto sabemos sobre la historia de la banca en Cuba. *BCC, Revista del Banco Central de Cuba*. La Habana: Centro de Información Bancaria y Económica, Mercie Group, enero-marzo 2004. Año 7; No. 1.
15. CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Edit. Academia, 1999. ISBN 959-02-0212-8.
16. DARKINS CORTIÑA, G. *Consideraciones generales acerca de la formulación de estrategias para la Gestión de RRHH*. [en línea]. [fecha de consulta: 16 de enero de 2007]. Disponible en: <http://www.wikilearning.com/consideraciones_generales_acerca_de_la_formulacion_de_estrategias_para_la_gestion_de_rrhh-wkccp-11647-1.htm>
17. DEPARTAMENTO DE MARKETING. *BANDEC en cifras: 1er trimestre*. Villa Clara: Banco de Crédito y Comercio, 2007.
18. DIAZ BATISTA, M. *Selector. Herramienta Automatizada para la Gestión de los Recursos Humanos*. [en línea]. [fecha de consulta: 4 de marzo de 2007]. Disponible en: <www.monografias.com/trabajos25/selector/selector.shtml>
19. FERNANDO REYES, I. *9º Congreso Mundial de Recursos Humanos*. [en línea]. [fecha de consulta: 4 de marzo de 2007]. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos13/munre/munre.shtml>>
20. JOFRE, R. *Temas de recursos humanos PYMES y gestión de los Recursos Humanos*. [en línea]. Antofagasta Minerals. 2006. [fecha de consulta: 16 de marzo de 2007]. Disponible en: <www.sht.com.ar/archivo/temas/pymes_rrhh.htm>
21. *La competencia laboral en la gestión de recursos humanos*. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/iii/iii_a.htm>
22. *La gestión por competencias y la gestión de calidad*. [en línea]. [fecha de consulta: 4 de marzo de 2007]. Disponible en: <http://www.xcompetencias.com/gestion/la_gestion_por_compe.htm>
23. MARTÍNEZ MARTÍNEZ, C. *Curso Gestión de Recursos Humanos*. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de mayo de 2007]. ppt.

24. MARTÍNEZ MARTÍNEZ, C. *Gestión de recursos humanos* (Maestría 10/06). [en línea]. [fecha de consulta: 24 de mayo de 2007]. ppt.
25. MARTÍNEZ MARTÍNEZ, C. *Maestría en gestión turística*. Curso gestión de recursos humanos. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de mayo de 2007]. ppt.
26. MARTÍNEZ MARTÍNEZ, C. *Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística: experiencias de aplicación*. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de mayo de 2007]. ppt.
27. MARTÍNEZ MARTÍNEZ, C. *Sistema de gestión de recursos humanos: caracterización para su aplicación en las empresas*. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de mayo de 2007]. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm>>
28. MELITON RODRIGUEZ, V. *Conceptualizaciones generales de la administración*. [en línea]. [fecha de consulta: 4 de marzo de 2007]. Disponible en: <html.rincondelvago.com/administracion-de-empresas_14.html>
29. MELITON RODRIGUEZ, V. *Evolución de la GRH*. [en línea]. [fecha de consulta: 4 de mayo de 2007]. Disponible en: <html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_evolucion.html>
30. MIGUEL GUZMAN de, M. *Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos*. [en línea]. Cuba. [fecha de consulta: 4 de febrero de 2007]. Disponible en: <www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>
31. MORALES CARTAYA, A. *Tesis Doctoral*. Tut: Dr. Armando Cuesta Santos. La Habana, 2006. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Económicas.
32. MORALES GUTIERREZ, E. *GRH: Evolución y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana*. [en línea]. [fecha de consulta: 12 de enero de 2007]. Disponible en: <www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>
33. MORALES GUTIERREZ, E. *Metodología para la aplicación de la función de empleo en Empresas en Perfeccionamiento Empresarial en Cuba*. [en línea]. [fecha de consulta: 23 de noviembre de 2006]. Disponible en: <www.monografias.com/trabajos11/metemp/metemp.shtml>
34. NAVARRO, E. *Nuevos Modelos de Gestión en la Empresa*. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de febrero de 2007]. Disponible en:

- <www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/modelos_gestion.php>
35. PEREZ COTINO, T. *Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara*. Tut: Msc. Humberto J. Suárez Marrero. Santa Clara: Universidad Central de las Villas, 2003. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial.
36. PITA FERNANDEZ, S. *Determinación del tamaño muestral*. [en línea]. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística, Complejo Hospitalario Juan Catalejo: 2001. [fecha de consulta: 20 de abril de 2007]. Disponible en: <<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras.htm>>
37. Planificación estratégica y simulación financiera de entidades bancarias. *BCC, Revista del Banco Central de Cuba*. La Habana: Centro de Información Bancaria y Económica, Mercie Group, enero-marzo 2004. Año 7; No. 1.
38. *¿Qué aporta el enfoque de competencias?* [en línea]. [fecha de consulta: 30 de marzo de 2007]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrh.htm>
39. REY VELEDO, J. L. La formulación de la estrategia: definición de la misión. *Actualidades BANDEC: magazín corporativo*. Talleres de Impresiones Gráficas BANDEC, agosto 2003. Año 3; No. 7.
40. REY VELEDO, J. L. Dirección Estratégica (II parte): el modelo de dirección estratégica, explorando el ambiente. *Actualidades BANDEC: boletín corporativo*. Tips Cuba, junio 2001. Año 2; No. 4.
41. RIOS, A. *La evolución de los RRHH*. [en línea]. [fecha de consulta: 22 de enero de 2007]. Disponible en: <www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/opinion/recursos_humanos/es/desarrollo/596831.html>
42. RODRIGUEZ, J. *La Bidireccionalidad en la gestión de los Recursos Humanos*. [en línea]. [fecha de consulta: 7 de febrero de 2007]. Disponible en: <www.rrhhmagazine.com/conektia04/art1rh.htm>
43. SANCHEZ CRUZ, J. Cambios en la Banca Cubana. *Revista del Banco Central de Cuba*. La Habana: Centro de Información Bancaria y Económica, Ediciones Pontón Caribe S.A. abril-junio 1998. No. 1.

44. SOBERON VALDES, F. *Artículo del Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Central de Cuba publicado en el semanario Juventud Rebelde*. Ciudad de la Habana, 1997.
45. SOBERON VALDES, F. *Discurso de bienvenida pronunciado por Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Nacional de Cuba en la apertura del acto por la conmemoración del 45 aniversario de la creación de la Banca Central en Cuba*. La Habana, 20 de noviembre de 1995.
46. SOBERON VALDES, F. *Entrevista concedida por el Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Central de Cuba al Periódico Trabajadores y a la Revista Bohemia*. Ciudad de la Habana, octubre de 1997.
47. SOBERON VALDES, F. *Gestión financiera y riesgos en la concentración de negocios: la reestructuración del Sistema Bancario Nacional*. La Habana, 6-7-8 de julio de 1995. Intervención realizada por el Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Nacional de Cuba, en la Reunión de directores de empresas autorizadas a operar con divisas.
48. SOBERON VALDES, F. *Intervención del Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Central de Cuba en la Audiencia Parlamentaria del Sistema Bancario Cubano*. Palacio de las Convenciones de la Habana: Banco Central de Cuba, 19 de diciembre del 2000.
49. SOBERON VALDES, F. *Intervención del Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Central de Cuba en la sesión plenaria de la Asamblea Nacional del Poder Popular*. Palacio de las Convenciones, Ciudad de la Habana, 13 de diciembre del 1997.
50. SOBERON VALDES, F. *Intervención del Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Nacional de Cuba en la Audiencia Parlamentaria sobre la Reforma Bancaria*. La Habana, 18 de abril de 1995.
51. SOBERON VALDES, F. *Palabras del Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Central de Cuba en la actividad de fin de año*. Teatro García Lorca de la Habana, 29 de diciembre del 1997.
52. SOBERON VALDES, F. *Reorganización del sistema Bancario*. La Habana, 23,24 y 25 de octubre de 1995. Intervención del Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Nacional de Cuba en el evento The Economist.

53. SOBERON VALDES, F. *III Encuentro Internacional de Economistas, Globalización y Problemas del Desarrollo*. Palacio de las Convenciones de la Habana: Banco Central de Cuba, del 29 al 2 de febrero del 2001. Presentación del Co. Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Central de Cuba.
54. SUAREZ CRUZ, R. Control de la calidad en los recursos humanos. *BCC, Revista del Banco Central de Cuba*. La Habana: Centro de Información Bancaria y Económica, Mercie Group, octubre-diciembre 2004. Año 7; No. 5.
55. VECINO, J. *Importancia de la prueba técnica en procesos de selección*. [en línea]. [fecha de consulta: 24 de mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.areasrh.com/empleo/prueba_tecnica.htm>
56. ZAYAS AGÜERO, P. M. *El diseño del sistema de la gestión de Recursos Humanos*. [en línea]. [fecha de consulta: 20 de diciembre de 2006]. Disponible en: <www.monografias.com/trabajos16/gestion/gestion.shtml>