



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

Autor: Edgar Roig González

Tutora: Ms.C. Ing. Lamay Rosa Montero Rojas

Curso Escolar 2010-2011

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento



Pensamiento

“....Sí nuestro sistema industrial se perfila desde un comienzo acorde a las tendencias más progresistas y a las posibilidades objetivas, se estarán asegurando para el futuro altas tasas de incremento de la productividad, y por ende del nivel de vida.....”

Ernesto Guevara.

Agradecimiento

Agradecimientos:

En mi vida he tenido que enfrentarme a los retos con voluntad, con perseverancia, con deseo, con pasión y con amor aun cuando no se tenga éxito es importante caminar con la frente en alto, sonriendo a la vida. Pero lo más importante es que no estamos solos, siempre nos rodean aquellos que comparten sus horas, sus desvelos, sus victorias y fracasos, en fin, su existencia con nosotros. Es por eso que quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que compartieron conmigo el papel protagónico en la realización de este sueño; ellos son:

- Aquellos a quienes les debo la vida, mi existencia y mi dedicación, gracias a su esfuerzo, sus largas horas de amor y sacrificio, su comprensión y su ayuda he llegado a cumplir este sueño, ellos son: **“Mi mamá y Mi papá”**.
- Aquellos que son parte de mi vida, que me han regalado su presencia en las buenas y en las malas sin importar lo que pase, ellos vendrán a ayudarme incondicionalmente. Por ser tan importantes para mi vida yo quiero agradecer a: **“Mi Familia”**.
- A mi tutora ***M.s.C. Ing Lamay Rosa Montero Rojas***, por confiar en mí para desarrollar esta tarea, por mostrarme el camino a seguir, por su experiencia, su apoyo, sus conocimientos, y su ayuda incondicional para lograr esta meta.
- A todos ellos por existir en mi vida y ser tan importantes.

MUCHAS GRACIAS

Dedicatoria

Dedicatoria:

A: Mis padres, por estar siempre a mi lado apoyándome, con su amor, su ternura infinita y guiarme siempre por el buen camino.

A: Mi esposa y mi pequeño hijo por ser la razón principal de mi vida.

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se desarrolla en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara, perteneciente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) con el objetivo de elaborar un procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano que contribuya al mejoramiento de la Gestión de dirección en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

En este sentido se realizó un estudio para diagnosticar la situación existente en la empresa objeto de estudio con respecto a la planificación estratégica y a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como punto de partida para detectar la necesidad de elaborar un procedimiento para la implementación del SGICH.

Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentra el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, las encuestas a directivos y empleados, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio.

Summary

SUMMARY

The present investigative work was developed in the Commercialized Fuels Company of Villa Clara, belonging to the Ministry of the Basic Industry (MINBAS) with the objective of elaborating a procedure for the design and implementation of the Integrated System of Administration of Human Capital that it contributes to the improvement of the address Administration in the Commercialized Fuels Company of Villa Clara.

In this sense he/she was carried out a study to diagnose the existent situation in the company study object with regard to the strategic planning and to the Administration of Human resources (GRH) as starting point to detect the necessity to elaborate a procedure for the implementation of the SGICH.

Among the main ones technical and/or utilized methods for the investigation are the documental analysis, the direct observation, the individual interviews, the surveys to directive and employees, which showed their efficiency in this study type.

Índice

Índice	Pág.
Introducción	1
Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación	4
1.1 Introducción.	4
1.2 Estrategia. Conceptos y definiciones.	6
1.3 Planificación estratégica y dirección estratégica.	10
1.4 Modelos de formulación de estrategias. Elementos comunes.	16
1.5. Conceptualización. Capital humano.	26
1.6. El Sistema General Integrado de Capital Humano.	32
1.7 Reparación de pailas en el mundo.	32
1.8 La transportación de combustible en Cuba.	33
1.9 Transcupet.	33
Conclusiones parciales	34
Capítulo II Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara. Diagnóstico para su planeación estratégica.	30
2.1. Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.	35
2.1.1 Principales elementos que integran la estrategia empresarial de la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara hasta 2011.	38
2.1.2. Logros alcanzados hasta el primer semestre del 2011.	40
2.2. Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.	40
2.3. Diagnóstico para la planeación estratégica.	47
2.4 Análisis de los resultados.	51
Conclusiones parciales	61
Capítulo III: Procedimiento para el diseño e implementación del Sistema General Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281 en la empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.	62
3.1 Consideraciones acerca de los procedimientos.	62
3.2 Procedimiento propuesto.	63
Conclusiones parciales	80
Conclusiones generales	82
Recomendaciones	83
Bibliografía	84

Introducción

INTRODUCCIÓN

Con el de cursar de los tiempos la práctica ha demostrado la necesidad del uso de estrategias para el logro de un fin determinado. En la actualidad las estrategias han recibido un peso enorme en el ámbito empresarial como guía clave dentro de la dirección de una empresa ya que la buena formulación y aplicación de esta puede traer consigo un mejor servicio al cliente, una mejor administración de los recursos y permite tener parámetros para evaluar cómo se esta realizando el trabajo por tanto la actividad de dirección resulta mas efectiva y completa. Muchas entidades todavía no comprenden la necesidad de una dirección estratégica pues solo ven como un simple hecho, el plasmar un grupo de estrategias o planes en un documento y no como un proceso metodológico, ordenado, sistemático y proactivo, donde lo estratégico está enfocado hacia el factor tiempo, y hacia los cambios y transformaciones que deben lograrse en la organización, tanto en términos cuantitativos, como cualitativos. Es decir, no ven a la estrategia diseñada como lo que debe ser; una herramienta capaz de cambiar por completo la situación de la institución en muchos aspectos además de proporcionarle una base para el enfrentamiento de los diferentes cambios que pueden ocurrir en su micro y macroentorno, que hoy más que nunca es cambiante y violento.

La sociedad sufre una profunda evolución en su mentalidad, valores y normas, y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las organizaciones. Todos estos elementos incrementan significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza la dirección de las organizaciones en la actualidad.

Las tendencias del mundo, en el que Cuba se inserta, encierran grandes amenazas, pero también ofrecen oportunidades para el país; un mundo para el que Cuba no estaba totalmente preparada, pero con el que ahora tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde va a sobrevivir; un mundo cuyo carácter dinámico e inestable, exige para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e inevitables cambios.

Toda esta situación revela la importancia de avanzar en el dominio y la consolidación de una cultura de Dirección Estratégica por Objetivos con enfoque de Valores.

El sector empresarial cubano necesita ser dirigido con una nueva y revolucionaria mentalidad, de tal manera que lo guíe en esta ardua batalla, para enfrentarse a ese entorno cada vez más agresivo. La dirección estratégica, como actitud, está llamada a desempeñar ese rol, convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar. Resulta innegable entonces, que para recuperar la empresa cubana actual sobre bases sólidas que permitan eficiencia, eficacia y para una sustitución exitosa de las importaciones se requiere, entre otros aspectos, de una proyección y dirección estratégica de las mismas, que potencie su creatividad, flexibilidad, dinamismo, rapidez y agresividad, con una visión de futuro clara, previamente definida y compartida por todos sus miembros.

Por la importancia que tiene la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara,

y su determinante rol en el trasiego de combustibles, pues cada equipo reparado en sus talleres es capaz de mover millones de litros; teniendo en cuenta los altos costos que en el mercado internacional tienen los productos terminados, sobre todo los equipos destinados a esta actividad, se hace necesario una herramienta estratégica lo más integral posible y que contribuya a que la empresa pueda enfrentar los nuevos retos que se le interponen y alcanzar los objetivos trazados. Sin embargo hoy la empresa carece de la misma, constituyendo esta la **Situación Problemática** de la investigación.

Como **problema científico** se plantea, la necesidad de un procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente y luego de realizar una minuciosa revisión de la literatura especializada, se plantea como **hipótesis** general de la investigación la siguiente:

Es posible adaptar un procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, que permita sentar las bases en el desarrollo de la Gestión de dirección en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

En correspondencia con el problema científico y la hipótesis de la investigación se plantea como **objetivo general** de la investigación el siguiente: Elaborar un procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano que contribuya al mejoramiento de la Gestión de dirección en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

- Efectuar un estudio bibliográfico que conduzca al fundamento teórico de la investigación.
- Escoger y adaptar el modelo a seguir para la formulación de las estrategias que permitan desarrollar eficientemente la Gestión de dirección en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.
- Diagnosticar la situación existente en la empresa objeto de estudio con respecto a la planificación estratégica.
- Aplicar un procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano que posibiliten el desarrollo de la actividad productiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

La tesis, que resume los resultados de la investigación, se estructura en tres capítulos:

Capítulo1: Marco teórico y Referencial de la Investigación.

En este capítulo se realiza una revisión bibliográfica sobre la literatura que aborda el tema de Estrategia, Planeación estratégica, Dirección Estratégica, Dirección por valores entre otros.

Capítulo2: Unidad Empresarial de Base Transcupet .Diagnóstico para su planeación estratégica .En el cual se explica y expresa la metodología empleada, así como la caracterización del centro y su correspondiente diagnóstico general.

Capítulo3: Procedimiento propuesto para el diseño del plan estratégico e implementación del mismo. Se desarrolla el modelo propuesto para el diseño de las estrategias, el procedimiento específico en la determinación de cada uno de sus elementos y la descripción de las estrategias en sí.

Capítulo I

Capítulo 1: Marco Teórico y Referencial de la investigación.

1.1 Introducción

Para la realización de una investigación es de gran importancia la construcción del marco teórico, pues en este se recogen los aspectos teóricos relacionados con el tema objeto de estudio.

Para la construcción del marco teórico de ésta investigación, fue necesario recoger algunos criterios de diversos autores, así como la revisión y análisis de diferentes fuentes bibliográficas especializadas, la mayoría de estas en Internet. La revisión bibliográfica es un resumen y ordenamiento de las principales ideas sobre un tema determinado, el cual contribuye al ahorro de tiempo y recursos en la realización de una investigación.

En el presente capítulo se abordan variados criterios sobre la Planeación Estratégica, Dirección estratégica, Dirección por Objetivos (DPO) y por Valores, así como conceptualizaciones sobre los elementos que conforman el proceso estratégico. En la **figura No.1**, se muestra el hilo conductor para la construcción del marco teórico de la investigación.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el proceso estratégico, atendiendo a que en Cuba, en los últimos tiempos, a partir de decisiones de la alta dirección del Gobierno, se ha impulsado la implementación de la planificación estratégica, cuya aplicación implica, no solo contar con objetivos, sino que también provoca cambios en los diferentes elementos que intervienen en la dirección por valores, de ahí que en su contexto se haya iniciado la introducción de conceptos y técnicas de la planificación y la dirección estratégica con enfoque en valores en el desarrollo de la actividad productiva en la _____.

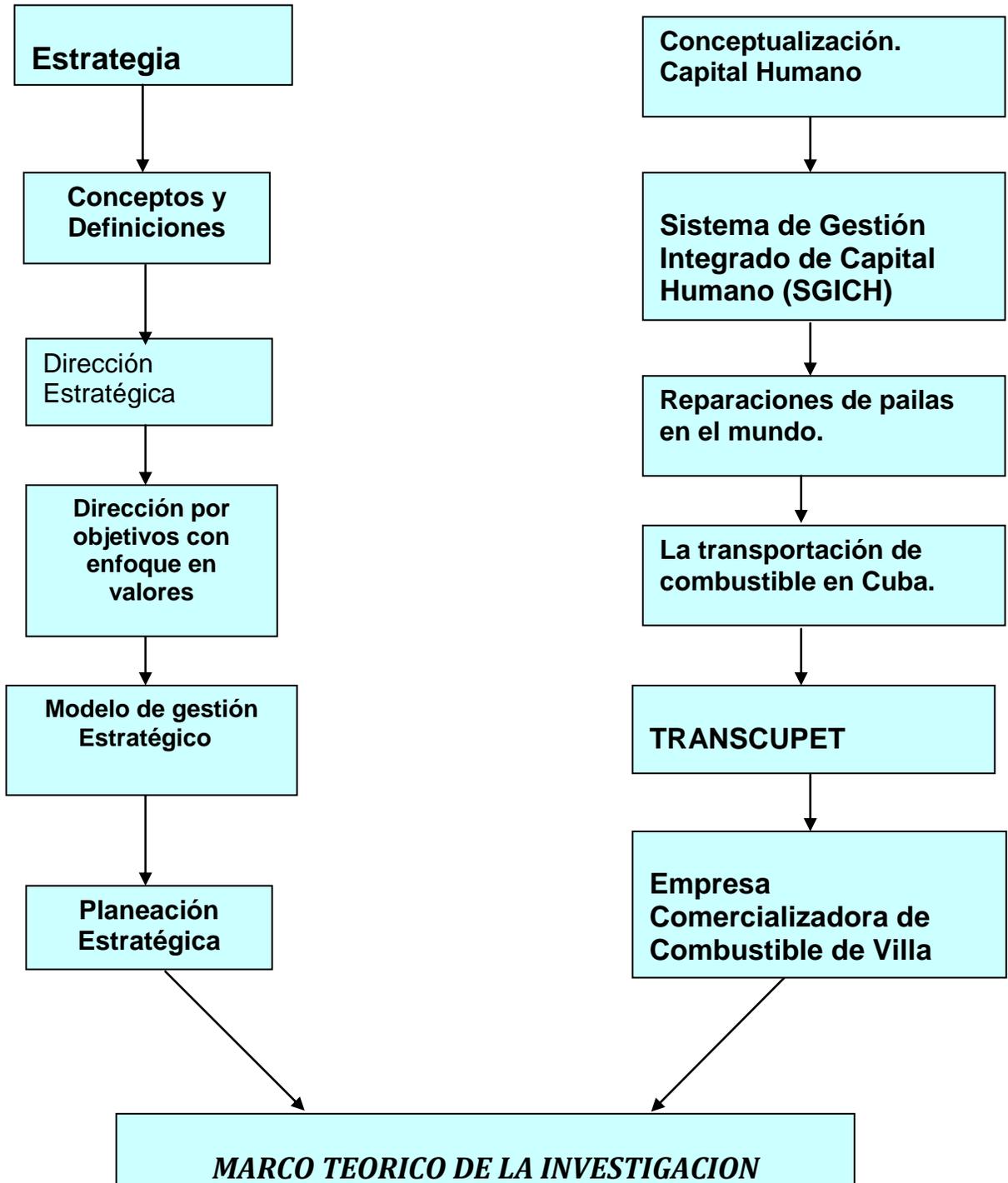


Figura No. 1: Hilo conductor del marco teórico.

Fuente: Elaboración Propia.

1.2. Estrategia. Conceptos y Definiciones

Estrategia. El término *estrategia* viene del griego *estrategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *estratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Pimentel ,1999).

Desde este punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental para asegurar la continuidad vital de la organización y, al mismo tiempo, facilita su forzosa adaptación al entorno cambiante.

La esencia de la estrategia consiste en una intencionada gestión del cambio hacia el logro de ventajas competitivas en cada negocio en el que se halla comprometida la empresa.

La implantación de estrategias implica institucionalizar los procesos de Planificación Estratégica a nivel de toda la organización, incluyendo niveles directivos, de gestión o producción, favoreciendo o incentivando la participación de los diferentes colectivos internos y externos implicados.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

Entendida globalmente, estrategia sería el todo (objetivos, políticas y programas). Si la definimos funcionalmente, enmarcaría sólo la parte de programas y planes de acción.

Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización.

Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.(Dapozo,2006).

Varios autores definen la Estrategia según se muestra a continuación:

Tabla # 1 Título: Conceptos de Estrategia. **Fuente.** Elaboración propia del autor.

(Chandler: 1962)	El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.
(Ansoff, 1976)	Es la dialéctica de la empresa en su entorno.
(Weihrich, 1990)	Son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.
(Quinn, 1991)	“Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y las acciones secuenciales hacia el logro de un todo cohesionado... una estrategia bien fundamentada, ayuda a coordinar los esfuerzos y recursos de una organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el

	entorno”.
Mintzberg, (1995)	<p>Refiere cinco definiciones de estrategia a lo que él llama, las cinco P de la estrategia:</p> <p>PLAN; como guía estratégica para alcanzar el fin o meta.</p> <p>MANIOBRA; como guía táctica para alcanzar el fin o meta.</p> <p>PATRÓN; de comportamiento en los cursos de acción.</p> <p>POSICIÓN; de la organización en el entorno.</p> <p>PERSPECTIVA; en la adopción de determinados cursos de acción en el entorno específico donde se desempeña la organización.</p>
(Stoner, 1997)	<p>La estrategia puede definirse a partir de, cuando menos dos perceptivas: desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.</p>
(Gárciga,2006)	<p>La estrategia es un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.</p> <p>Es una pauta que da coherencia, que unifica e integra las decisiones de negocio y niveles funcionales.</p>
(Cuesta, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos.

	<ul style="list-style-type: none">• Selecciona los negocios en los que está o estará involucrada la organización.• Define el tipo de organización humana y económica que es la empresa, o tiene intención de ser.• Busca lograr ventajas que se pueden mantener en el largo plazo en cada uno de sus negocios, a base de reaccionar adecuadamente a las oportunidades y peligros del entorno, y a las fortalezas y debilidades de la organización.• Compromete todos los niveles de la empresa: nivel corporativo, nivel• Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que tienen intención de hacer sus asociados o portadores de intereses.
--	--

Por tanto, la ESTRATEGIA es el resultado de la conjugación de:

- Las ASPIRACIONES de la organización.
- Las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno.
- Las COMPETENCIAS /CAPACIDADES internas de la organización.

Valorado los conceptos que dan los diversos autores, la autora considera que se puede definir la estrategia como el conjunto de acciones que reflejan decisiones tomadas entre una serie de alternativas sobre productos, mercados, cuestiones de competitividad, o simplemente sobre formas de operar una empresa, que moviliza los recursos para responder oportunamente a los cambios del entorno, guiando la organización hacia el logro de su misión y los objetivos estratégicos, materializando su visión mediante acciones para un período determinado, fijando de forma medible las metas a las que hay que llegar.

1.3. Planificación Estratégica y Dirección estratégica

PLANIFICAR ES: Diseñar el camino para alcanzar lo deseado. Reconocer la situación actual y los requerimientos para llegar donde se desea. Anticiparse a los eventos que pueden surgir en el camino. (Vallejos V, 2000)

PLANIFICAR SIGNIFICA: Anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación".

¿Qué es Planeación Estratégica?

La planeación estratégica es un instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, económicos y productivos de forma integral; proceso que se realiza en equipos para la reflexión, análisis y evaluación de las creencias, deseos y posibilidades, en la búsqueda de lo que es más importante y conveniente hacer, que potencia la iniciativa y los esfuerzos de la empresa para el cumplimiento de su Objeto Social, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros y con la activa participación de los trabajadores en los resultados esperados. Mediante la planeación estratégica, se reta el día a día y la forma en que se lleva a cabo la gestión empresarial en particular y los negocios en general.

(Vallejos V, 2000) Planeación Estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Mediano y/o Largo Plazo de la empresa.

La Planeación Estratégica, no hace predicciones, no extrapola una situación actual, ni elimina los riesgos, simplemente marca un camino a seguir para la obtención de los mejores resultados, asegurando la competitividad y sobre vivencia de la organización, identificando las áreas competitivas para coordinar acciones, ubicar y concentrar recursos para alcanzar el éxito.

Como todo proceso de planificación define las metas u objetivos de la Organización, como alcanzarlas, en cuales periodos, quienes participan, los recursos necesarios y las fuentes de financiamiento, los resultados esperados, su ejecución control y evaluación; no obstante es constante, dinámico y flexible, capaz de aceptar cambios en función de la dinámica del entorno y los resultados reales alcanzados, por lo tanto, también es cíclico.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos par hacer realidad el futuro que se desea.. (Vanegas, 2004).

La Planificación estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado.

Cuando hablamos de planeación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones. (En síntesis, la planificación estratégica articula el "**puede ser**" con el **plano operacional** "la voluntad de hacer". No

supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia donde nos queremos dirigir" (Dapozo, 2006).

Planificación Estratégica: fija la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas de la organización en general

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El porvenir de las decisiones actuales.

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo

llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

A continuación se expone las cuatro etapas en la evolución de la planeación.

Tabla # 2 Titulo: Etapas en la evolución de la planeación. **Fuente:** Hernández Estévez (2002).

Dirección por control (1900 – 1950)	Es un sistema de evolución válido para entornos estables, ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación y control de los recursos, porque el control presupuestario es una técnica en este tipo de dirección.
Dirección por Extrapolación: (1950 –	Es este sistema, también llamado de planificación clásica, el entorno sigue siendo estable, por lo que es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las

1970)	situaciones pasadas. De este modo, se podrían fijar objetivos a largo plazo así como definir mediante la planificación, el camino a correr y recursos empleados para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos.
Dirección por Anticipación (1970 – 1980)	Este sistema o etapa de la evolución de los sistemas de dirección surgió a medida que el entorno se hace cada vez menos estable, finales de los años '60 y principio de los '70, por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En ese momento empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la evolución estratégica de las empresas. Aunque el entorno era ya dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trató de anticiparse a la evolución del mismo dando respuestas a las amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas.
Dirección a través de Respuestas Flexibles y Rápidas(1980– actualidad)	La presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello se hace necesario una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados a cada momento y será la dirección del próximo siglo. Se requiere, por tanto, ya no solo flexibilidad en la planeación sino a la vez ser flexible sobre lo planeado. Se trataba de integrar planeación, pensamiento e implantación estratégicos en un único proceso.

I.

II. **Dirección Estratégica**

Es una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente y está ligada al cambio al mejoramiento continuo, organizacional o empresarial. (Megunzzato, 1991).

Lo más importante de la dirección estratégica incluye la planeación, no son sus herramientas sino la intensión estratégica a partir de una actitud estratégica como premisa. (Marchisone, 2002)

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. (Muñiz, 2006)

Dirección por Objetivos.

Surge en la década de los sesenta y se mantiene hasta nuestros días.

Es un enfoque diferente del proceso de dirección, bajo el prisma de los nuevos cambios que impone la dinámica de adaptación empresarial.

Es un proceso directivo mediante el cual la dirección orienta sobre las prioridades estratégicas y resultados esperados, facilitando la optimización de los recursos, guiando y desarrollando a las personas y recompensando los resultados esperados.

Es un sistema participativo que constituye la base para la gestión y control de los resultados del plan de negocios e implica la descentralización en la toma de decisiones.

La no-existencia de la Dirección por Objetivos en la Empresa, hace perder mucho tiempo y muchos recursos, pues comienzan mil cosas que se cambian antes de terminarlas, se modifican plazos, se proyectos que luego deberán abandonarse. (Guía Metodológica 1998).

Valores compartidos

Son los valores de la organización. Existen valores comprometidos y valores reales; los que se presentan solo de palabras, influyen menos que las que se comportan ampliamente en la organización. Estos valores compartidos son usualmente pocos en número, influyen poderosamente sobre la conducta y a menudo no se mencionan. Los cambios para ser duraderos tienen que ser compatibles con los valores compartidos por los que trabajan en la organización.

1.4. Modelos de formulación de estrategias. Elementos comunes.

Formular una estrategia no es una tarea fácil, hay que tener bien claro el logro de los resultados planteados en correspondencia con las expectativas de la entidad. Los objetivos propician los fines, y la estrategia los medios para alcanzarlos. La formulación de una estrategia es un proceso con sus correspondientes fases, etapas y pasos. Cada modelo tiene sus propias características para formular las estrategias.

Son varios los autores que han creado sus propios modelos; a continuación presentamos algunos de ellos.

Tabla 3 Título: Modelos presentados por diferentes autores. **Fuente:** Elaboración Propia.

Stoner (1989).	<ol style="list-style-type: none">1. Formulación de metas.2. Identificación de problemas estratégicos.3. Análisis ambiental.4. Análisis de recursos, fortalezas y debilidades.5. Identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas.6. Análisis de brechas (determinar el grado del cambio requerido en la estrategia actual).7. Toma de decisiones estratégicas.8. Medición y control del proceso.
Yáñez (1992).	<ol style="list-style-type: none">1. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.2. Barreras a superar.3. Programa de acción.4. Definición de la misión de la empresa.5. Identificación de los grupos implicados.6. Determinación de los factores claves.7. Determinación de las unidades estratégicas.8. Construcción y análisis de la matriz DAFO.9. Definición del problema estratégico general.10. Definición de la solución estratégica general.11. Descripción de los posibles escenarios de actuación.12. Determinación de la misión.13. Generación de las opciones de acción estratégica.

<p>Koontz (1998).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insumos de la organización. 2. Análisis de la industria. 3. Perfil empresarial. 4. Orientación de ejecutivos, valores y misiones. 5. Propósito, objetivos principales e intención estratégica. 6. Ambiente externo (presente y futuro). 7. Ambiente interno. 8. Desarrollo de estrategias alternativas. 9. Evaluación y elección de estrategias. 10. Planeación de mediano y corto plazo, instrumentación 11. Mediante la ingeniería de la estructura organizacional, liderazgo. 12. Control-Prueba de congruencia y planeación de contingencias. 13. Dirección y control.
<p>Resolución 01/2002 MES / MEP</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Visión. 3. Valores compartidos. 4. Diagnóstico. 5. Escenarios. 6. Áreas de Resultados Claves. (ARC) 7. Objetivos estratégicos. 8. Estrategias. 9. Sistema de control.
<p>Lamolla 2004)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexión estratégica. 2. Análisis estratégico. 3. Decisiones estratégicas. 4. Implementación estratégica.

Arquin (2004).	<ol style="list-style-type: none">1. Parte de la formulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución (misión, metas y objetivos).2. Análisis de medios externos mediante las técnicas (la matriz probabilidad-difusión, el perfil de los valores, el método de los escenarios, la técnica Delphi).3. Análisis del medio interno (la enseñanza universitaria y la investigación, la planta docente, los estudiantes, la infraestructura académica, la imagen y el clima institucional).4. Integración de los elementos del medio interno con los del ambiente externo.5. Las exigencias de la planeación estratégica (revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas, captación de datos internos para destacar puntos fuertes y débiles, captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones, integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la6. Integración de los elementos del medio interno con los del ambiente externo.7. Las exigencias de la planeación estratégica (revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas, captación de datos internos para destacar puntos fuertes y débiles, captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones, integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución, elección de estrategias
-----------------------	--

	congruentes con los valores de la institución justificables en términos académicos y viables en términos políticos que correspondan a las necesidades sociales e institucionales).
--	--

Después analizar los modelos anteriores se observan que los elementos comunes entre ellos son:

1. Misión.
2. Visión.
3. Análisis interno y externo (la mayoría lo realizan con la matriz DAFO)
4. Análisis estratégico.

Estos modelos constituyen pautas conceptuales para ser considerados y aplicados en organizaciones nacionales, siempre y cuando sean ajustados, mediante nuevos procedimientos.

Misión

Es el objetivo supremo actual o real, u objetivo rector de la empresa u organización. Responde a la pregunta de ¿para que? es la empresa. (Cuesta, 2006)

Una Misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para, lograr su materialización. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser

precisa y factible, Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de empresa) deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines. (Salvador, 1999)

Expresa la razón de ser de la organización, y lo que la distingue de otras organizaciones.

Entre las características básicas de la misión de una organización están las siguientes:

1. Debe ser única y expresar la necesidad que satisface, no el servicio o producto que vende.
2. Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos de la sociedad).
3. Orientada hacia el futuro (no responde a los cambios los promueve).
4. Tener credibilidad (miembros de la organización y los clientes).
5. Ser simple, clara y directa.
6. Ser altamente motivadora.
7. Revisada constantemente.

Visión

Es el objetivo supremo deseado para la organización o empresa .Responde a la pregunta de ¿Cómo deberá ser la empresa en el futuro?

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume, se debe repetir sistemáticamente, tiene que ser incorporada a la cultura de la organización, reforzada mediante una estrategia, debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que ocurran en la organización.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización: Por ello debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. (Cuesta, 2006)

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años.

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. (Pimentel, 1999)

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades. (Salvador, 1999)

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos en el futuro.

La visión cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.

En la construcción de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten los integrantes de la organización y que orientan su comportamiento. Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones. (Dapozo ,2006).

Valores Compartidos

Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la organización y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos y que sirvan para atribuir sentido a la acción.

Existen valores comprometidos y valores reales; los que se presentan solo de palabras, influyen menos que las que se comportan ampliamente en la organización. Estos valores compartidos son usualmente pocos en número, influyen poderosamente sobre la conducta y a menudo no se mencionan. Los cambios para ser duraderos tienen que ser compatibles con los valores compartidos por los que trabajan en la organización.

Análisis estratégico (Matriz DAFO)

Análisis Interno

Es una herramienta que facilita el análisis de situación Interna, por medio del DAFO se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer para estar preparado.

Es el instrumento para el análisis estratégico que relaciona dos dimensiones: Las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y las debilidades y fortalezas internas de la empresa. (Cuesta, 2006)

Las fuerzas y las limitaciones son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero si influible, práctica ésta que debe considerarse en los planes..

El objetivo de éste análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo para el futuro, descubriendo las verdaderas causas de los problemas desde diferentes ángulos, para actuar de modo que se atenúe la resistencia al modelo a aplicar logrando una amplia participación de todos los productores.

Debilidades

Las debilidades están relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance

Fortalezas

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos y servicios y Recursos financieros.

Análisis externo

Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno, se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que inciden negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización, son las amenazas, y las oportunidades son posibilidades y alternativas de acción que nos brinda el mismo.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compite.

Dado que en este caso la herramienta DAFO se está utilizando con fines estratégicos (mediano plazo) debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno. (Pimentel 1999)

Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer e una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología

Después de definidas estas cuatro categorías (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se construye, con la combinación de ellas, la matriz DAFO.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son el estado deseado de una institución, área de resultado clave, persona, etc, categoría básica del contenido de la dirección. (González, 2001).

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la organización; para elaborar los mismos se debe tener en cuenta los principios de precisión, flexibilidad, participación, realismo, y objetividad.

Áreas de resultados claves (ARC)

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados, por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores claves de éxito.

Estas áreas constituyen el conjunto de actividades que mayor impacto provoca en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Estas áreas de resultados claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la misma. Cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado, ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa

Plan de acción

Definidos los objetivos entonces se presta continua atención a casos tales como los métodos para lograr los mismos, el momento de empleo de los recursos requeridos, las oportunidades, las interacciones con otros miembros y la evaluación del desempeño. (Raia, 1989).

La planeación de la acción implica determinar qué, quién, cuándo, donde y cuánto se necesita para alcanzar una meta dada. Es la forma práctica de vincular la meta con la acción.

Control y análisis de resultados

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometidos a las perturbaciones del entorno en consecuencia del sistema de empresa. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

A través de los planes de acción se implementa la estrategia, no obstante la planificación sin el correspondiente sistema de control es totalmente inútil por que mediante el control se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, se centra en dos puntos (Schendel y Hofer, 1979) citados por Menguzzato, 1995:

Si la estrategia se esta implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

El control estratégico implica la posibilidad de emprender acciones correctoras debido a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma.

1.5.- Conceptualización. Capital Humano.

El actual panorama económico internacional, caracterizado, entre otros factores, por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada en prácticamente todas las actividades de la producción y los servicios que caracterizan la sociedad contemporánea, junto a una creciente competencia, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente en un auge sin precedentes en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) [Cuesta, A.2005]. En otras palabras, las personas y la forma en que estas son dirigidas, adquieren cada vez más importancia, debido a que otras muchas fuentes del éxito competitivo no siempre

poseen ya la importancia diferenciadora que una vez tuvieron. La tecnología de productos y procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a los recursos financieros y las economías de escala, pueden todavía proporcionar un "apalancamiento" competitivo, aunque ahora en menor grado que en el pasado, dejando a la cultura y a las capacidades organizativas derivadas de la forma en que las "personas son gestionadas" en las organizaciones, como comparativamente más vitales [Pfeffer, 1998].

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

[Cartaya, 2006] plantea que el SGICH debe responder a los objetivos, metas, responsabilidades y problemas que deben resolver las empresas. No es un sistema para sí, sino instrumento para lograr en integración con los demás sistemas la organización y el funcionamiento que permitan a la empresa obtener los resultados previstos. Su diseño es responsabilidad de la empresa y debe hacerse teniendo en cuenta las características tecnológicas y productivas particulares de esta en busca del traje a la medida y las Normas Cubanas de Gestión de Capital Humano.

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

En el sistema empresarial coexisten reservas de productividad y eficiencia junto a una gestión de recursos humanos tradicional, que no posibilita extraerlas al máximo. Este

comportamiento se manifiesta en muchas entidades que no alcanzan indicadores productivos y de eficiencia posible y necesaria, estando en igualdad de condiciones con otras que exhiben mejores resultados.

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

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

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

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

Cada empresa debe comparar sus resultados de productividad con los que alcanzan los líderes a nivel nacional e internacional, e implementar acciones contundentes para lograr niveles similares o superiores en el más breve plazo de tiempo posible, para lo cual evaluará con rigor su capacidad productiva y tecnológica, la organización, los métodos, la innovación, entre otros aspectos, que hacen posible que esas entidades ocupen lugares cimeros en la rama o sector en el país e internacionalmente y sobre todo trabajará fuerte en la Gestión del Capital Humano y desarrollará el talento del mismo para alcanzar estos retos.

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

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

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

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

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

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

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

Según [Herrera y Graupera, 2007]. Existen muchas interpretaciones, posiciones, concepciones, económicas o no, acerca del Capital Humano (CH) como uno de los aspectos que analiza la gestión y valor de las personas en una organización. En la literatura es común relacionar el CH a personas de una organización, o considerarlo como un recurso de la organización, utilizando el concepto tradicional de recursos humanos. Es muy común referirse al Capital Humano como las cualidades y características de las personas de una organización o sea, sus aspectos intangibles, por ejemplo, la formación, educación, escolarización, el conocimiento, salud, condiciones de vida y trabajo, información, etc., y cuando se trata de los aspectos tangibles en la organización como cantidad, salario, contratación, jubilación, etc.,

entonces lo consideran recursos humanos. Otros como los autores del presente trabajo, nos referiremos a Capital Humano (CH) como lo que poseen las personas.

El “Capital Humano” es actualmente una expresión muy utilizada por los economistas a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El pensamiento económico general concibe el capital generalmente como un conjunto de activos – esto es, cosas que pueden ser apropiadas y capaces de aumentar. El término “Capital Humano” se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Los economistas de la época, se refieren al Capital Humano y lo tratan de la siguiente forma:

“Capital Humano el stock de conocimientos y habilidades humanas más bien referidas a la educación, formación y escolaridad adquirida. El stock de Capital Humano de un país tiene que ver más con la calidad que con la cantidad de la mano de obra. Un mayor Capital Humano aumenta la productividad de la mano de obra. Cuanto más rápido y equitativo sea el proceso de acumulación de Capital Humano, se tenderá alcanzar procesos de crecimiento económico sostenido, resolver el problema de la cantidad y calidad de empleo, resolver el desequilibrio externo y disminuir el grado de la pobreza y la desigualdad en la distribución de ingresos”

El “Capital Humano” es actualmente una expresión muy utilizada por los economistas a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El pensamiento económico general concibe el capital generalmente como un conjunto de activos – esto es, cosas que pueden ser apropiadas y capaces de aumentar. El término “Capital Humano” se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Becker en uno de sus más recientes artículos, “La Inversión en Talento como valor de futuro”, define Capital Humano.

.- El Capital Humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.-

Se refiere en términos categóricos a la información y al talento, que aunque implícitos en la escolarización y formación, no constituían sus variables de medición en el libro que referimos. A nuestro juicio esto está motivado por el impacto que han producido las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, la Globalización y otros fenómenos actuales de la actual economía y que han dado lugar a que el hombre tenga un papel más protagónico en la producción.

Es muy significativo que economistas, empresarios, políticos, etc. no marxistas de países capitalistas, coincidan en muchos aspectos al referirse al Capital Humano (ver a Edvinsson, Becker, Stewart, Roos y otros en este artículo) con alguna similitud a pensamientos de los marxistas de países no capitalistas de nuestra época, de los primeros del reconocimiento de que el trabajo es fuente de riquezas y valor a pesar de no deshacerse de la propiedad de los medios de producción y de sus ganancias financieras en sus ideas; de los últimos el sólo mencionar “Capital Humano” es una prueba de ello.

Desde el punto de vista del Capital Humano, se había realizado una extraordinaria proeza.....!.

Como señalara Manuel Tovar.- Creo que a Marx no le repugnaría la idea.....- .

Lo que sí queda claro para unos y otros, en contextos económicos o no, referirse al Capital Humano es transmitir la idea de aportación, adquisición de conocimiento, cultura y otras tantas riquezas intangibles que posee el hombre en acción, en la actividad que desarrolle, social o productiva.

¿Cómo llamar a los seres humanos de una organización? Pues sencillamente <personas>, es lo que somos, poseemos recursos y capital a los cuales ya nos hemos

referido, sin olvidarnos en qué contexto nos encontramos, pues éste nos señalará como interpretar lo que las personas poseen y aportan.

Considerando todos los conceptos anteriormente relegados hoy se retoman y se quieren implementar muchas frases y palabras en las empresas cubanas, siendo así la definición que plantea la NC 3000: 2007 capital humano: es un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

1.6 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano

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

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

1.7. Reparaciones de pailas en el mundo

La transportación de combustible es elemento esencial en el mercadeo mundial en manos de en su mayoría de inescrupulosas empresas capitalistas, que amasan gigantescos capitales al monopolizar este sector. El estado Venezolano a tono con esta visión asume en transporte interno de combustible. Ejemplo de ello lo vemos en las editoriales de (PL) Caracas, 28 ago “Petróleos de Venezuela (PDVSA) anunció hoy que proyecta la construcción de una Empresa Nacional del Transporte con más de mil 600 camiones cisterna, al aprobarse la Ley de Reordenamiento Interno de los Combustibles Líquidos”.

En Cuba donde el bloqueo afecta todas las esferas productivas, las inversiones para dar respuesta a esta tarea constituye un factor determinante sino contáramos con la

recuperación y reparación de equipos, que por su valor en el mercado sea susceptible sustituir.

1.8. La transportación de combustible en CUBA

La explotación y transportación del Petróleo en Cuba operaba en manos de más de 26 compañías extranjeras, Shell Oil Co., Esso Standard Oil Co. y otras.

Al triunfo de la revolución comienza una nueva etapa, se crea el Instituto Cubano del Petróleo (ICP) luego Instituto Cubano de Recursos Minerales; los requerimientos de toda una estructura en desarrollo van delimitando las funciones operativas del Ministerio de Minería y Metalurgia que es disuelto en 1980, pasan al Ministerio de la Industria Básica las actividades de Petróleo y minerales sólidos. En 1992 ante nuevos cambios se fusionan la Unión del Petróleo con la Unión CUBAPETROLEO (CUPET), esta será la organización que satisfaga los suministros auto sustentable de hidrocarburos al mercado nacional.

La Unión CUPET está conformada por diferentes empresas con objetivos específicos, Ej.; Empresas Comercializadoras de Combustibles, Refinerías, Empresas de Perforación y Extracción de Petróleo, Empresa de Mantenimiento, EMCOR, y otras.

1.9. TRANSCUPET

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba, aprobó en su Resolución Económica la generalización en todo el Sistema Empresarial del país, del Perfeccionamiento Empresarial y en el año 1998 quedan elaboradas y aprobadas por el Consejo de Estado, mediante Decreto Ley No. 187/98, sus Bases Generales.

Cupet como rama que conforma la economía nacional elaboró su programa de implementación del perfeccionamiento empresarial a sus empresas y traza sus líneas características a la Industria del petróleo, de las cuales se destaca que las direcciones de cada una de ellas ponga toda su atención en su objeto social o actividad fundamental, debido a la complejidad de sus procesos productivos y al incremento de la eficiencia, eficacia y competitividad que se requiere en esta etapa.

Conclusiones parciales:

1. Existen consensos en el campo intelectual y empresarial que manifiestan que dirigir organizaciones sin una estrategia adecuada trae serios problemas y pocos resultados en la eficiencia, eficacia y productividad de cualquier organización.
2. La dirección estratégica significa algo más que la existencia y aplicación de un modelo estratégico o una tecnología de proyección, demanda implicación, participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.
3. A pesar de existir varios modelos, se dirigirá el trabajo hacia la adaptación del procedimiento MES – MEP que, sin abandonar elementos teóricos claves posean un nivel práctico que permita la más simple aplicación de una gestión de dirección en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara con el fin de hacerlo fluido y con resultados positivos.
4. La gestión integrada de los recursos humanos es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
5. Referirse al Capital Humano es transmitir la idea de aportación, adquisición de conocimiento, cultura y otras tantas riquezas intangibles que posee el hombre en acción, en la actividad que desarrolle, social o productiva, en contextos económicos o no.

Capítulo II

Capítulo II: Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara. Diagnóstico para su planeación estratégica.

Es de gran importancia tener bien definido el tipo de dirección de una organización así como los elementos que la componen para desde esa posición lograr los objetivos y metas propuestas. También es necesario evaluar el cumplimiento de éstos.

¿Cómo evaluar dicho cumplimiento? La situación a evaluar necesita de métodos y procedimientos que orienten la búsqueda procesamiento y evaluación de la información, lo que requiere generalmente ser adecuado a las características propias de la organización objeto de estudio, así como a la finalidad específica que se pretende investigar. Para darle cumplimiento a esto se realiza un diagnóstico en la Unidad Comercializadora de Combustible de Villa Clara con la finalidad de conocer qué dificultades o deficiencias limitan una eficiente y eficaz planificación estratégica en ella. Se caracteriza aplicando instrumentos y herramientas idóneas para su análisis

2.1 Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

La Empresa Comercializadora de Combustibles Villa Clara (ECC VC) es una empresa eminentemente comercial perteneciente a la Unión Cubapetróleo (Cupet) del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), se encuentra ubicada en Carretera Sub Planta, Finca “El Ancora”, Zona Industrial, en el Municipio de Santa Clara, Provincia Villa Clara. La entidad posee un Depósito de Combustibles y una planta de Gas Licuado de Petróleo la cual se ubica en Callejón del Gas y Línea en esta misma ciudad.

El *objeto social* fundamental es brindar servicios de almacenamiento, manipulación, transportación, distribución y comercialización mayorista y minorista de combustibles.

La empresa actualmente tiene la siguiente estructura organizativa: una Dirección General, 3 Grupos de Trabajos, 4 Direcciones de Regulación y Control y 4 Unidades Empresariales Bases **Ver Anexo 1**, cuenta con una plantilla de 271 trabajadores físicos,

de ellos 75 mujeres y 196 hombres. En la siguiente tabla 2.1 se muestra la distribución de la fuerza de trabajo:

CATEGORÍA OCUPACIONAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Obreros	112	1	113
Técnicos	61	58	119
Administrativos	6	3	9
Servicios	3	10	13
Dirigentes	14	3	17
Total	196	75	271

Tabla 2.1 Fuerza de trabajo por categorías.

A partir de marzo del 2001 se comienza a aplicar el perfeccionamiento empresarial con resultados altamente satisfactorios, estando las utilidades muy por encima de lo planificado.

Para el cumplimiento de sus funciones la empresa cuenta con las siguientes instalaciones:

- Un Depósito de Combustibles para productos claros y oscuros con una capacidad de 16506 m³, localizados en 19 tanques.
- Una Planta de GLP con una capacidad de 362.06 m³ (al 90% de la capacidad total), localizados en 4 tanques.
- La capacidad total de almacenamiento de los dos depósitos asciende a 16 868.06 m³.
- Laboratorio de calibración de camiones y otro químico – físico.

La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y certificado por la norma NC-ISO 9001:2001, se han identificado los siguientes procesos (*Manual de la Calidad ECC-Villa Clara, Cuba, 2006*):

Procesos estratégicos: Gestión por la Dirección (Planificación Estratégica);_Medición, Análisis y Mejora.

Procesos Claves: Operaciones (Manipulación, Almacenamiento y Entrega de Productos); Comercialización y ventas de combustibles y Transportación de combustibles.

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

A continuación se muestra en la tabla 2.2 los indicadores de Perfeccionamiento Empresarial, realizando una comparación entre el 2008 y 2009 en el periodo de enero a agosto.

INDICADORES	UM	ACUMULADO HASTA AGOSTO			%	
		R/2007	P/2008	R/2008	R08/R07	R08/P08
PRODUCCION BRUTA	MP	2,301.3	5,050.6	3,462.6	150.5	68.6
PRODUCCION MERCANTIL	MP	2,265.0	5,050.6	3,462.6	152.9	68.6
VENTAS TOTALES	MP	2,870.3	5,314.1	4,090.8	142.5	77.0
TOTAL INGRESOS	MP	2,978.7	5,411.8	4,241.2	142.4	78.4
TOTAL GASTOS	MP	2,872.9	5,278.5	4,040.6	140.6	76.5
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	MP	105.8	133.3	200.6	189.6	150.5
FONDO DE SALARIO	MP	1,044.4	1,203.0	1,043.0	99.9	86.7
PROMEDIO DE TRABAJADORES	UNO	271.3	274.1	266.0	98.1	97.0
SALARIO MEDIO	PESOS	550.0	626.9	560.2	101.9	89.4
CONSUMO MATERIAL	MP	370.9	620.4	520.3	140.3	83.9
SERVICIOS RECIBIDOS	MP	221.4	2,395.4	1,117.4	504.7	46.6

MARGEN COMERCIAL	MP	25.6	12.2	31.7	123.9	260.0
VALOR AGREGADO	MP	1,709.0	2,034.8	1,824.9	106.8	89.7
PRODUCTIVIDAD/VALOR AGREGADO	PESOS	6,299.60	7,422.40	6,860.50	108.90	92.4
ESTIMULACION	MUSD	17.9	19.6	16.8	93.9	85.7
CORRELACION SM/PRODUCTIV.		0.99				
GASTO SALARIO/PESO DE VENTA		0.36	0.23	0.26	70.1	112.6
LITROS COMERCIALIZADOS	ML		131 471.3	155593.1	118.3	

Tabla 2.2: Indicadores de Perfeccionamiento Empresarial.

A continuación se relacionan los comentarios de los indicadores anteriormente reflejados:

El total de gasto decrece en 1237.9 MP motivado fundamentalmente por la no ejecución del los gastos que planificaron por concepto de transportación de combustibles, o sea la tarifa que se le debía pagar a la Unión por cada litro comercializado, cuestión esta que incide directamente sobre la utilidad ya que se está comercializando un nivel mayor de actividad sin el respaldo de gasto que se había previsto.

Por otra parte el total de ingresos decrece en un 21.6% motivado por: decrecimiento de las Ventas Netas en 1223.3 MP por las causas antes expuestas, siendo este el indicador que define el comportamiento del total de ingresos, pues es el que más incide, los Ingresos de Comedor y Cafetería crecen en 12.7 MP y otros Ingresos crecen en 20.2 MP.

2.1.1 Principales elementos que integran la estrategia empresarial de la ECC VC hasta el 2011.

La *visión* de la entidad es “Ser líderes en la comercialización de combustibles en el sistema Cubapetróleo, mediante la implementación y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión Empresarial logrando una posición innovadora con eficiente trabajo en equipo, que satisfaga las exigencias y requisitos pactados con los clientes”.

La *misión* es “Comercializar combustibles, controlar su uso y destino en la provincia de Villa Clara, cumpliendo el índice de calidad y efectividad para lograr la satisfacción de los clientes, contando para ello con un capital humano calificado y con sentido de pertenencia que garantiza el éxito de su gestión”.

Los *valores compartidos y deseados* de la empresa se muestran en el **Anexo 2**.

Los objetivos para el año 2009 son:

1. Cumplir el plan aprobado de comercialización de combustibles para el sector estatal y los domésticos. (4 tareas).
2. Consolidar el Sistema de Dirección y Gestión de la ECC VC según el Decreto 281 (SDGE) (6 tareas).
3. Mantener por debajo de lo aceptado, los índices de pérdidas de productos permisibles aprobados. (7 tareas).
4. Garantizar el cumplimiento de las acciones para perfeccionar el control del consumo de combustibles y lubricantes. (5 tareas).
5. Lograr la implementación del Sistema de Gestión Integral en la Empresa que garantice la efectividad en todas las operaciones y servicios permitiendo elevar la productividad del trabajo, la Seguridad y Salud de los Trabajadores y la protección del Medio Ambiente. (3 tareas).
6. Lograr la implantación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano según el cronograma aprobado. (4 tareas).
7. Optimizar el proceso de planificación y contabilidad a partir del fortalecimiento del grupo de planificación y el nombramiento del contador principal. (5 tareas).
8. Garantizar la preparación para la defensa de los trabajadores en nuestras instalaciones, así como perfeccionar los sistemas de Seguridad y Protección hasta alcanzar la condición de máxima seguridad en la Empresa. (11 tareas).
9. Perfeccionar los métodos de control interno en todos los niveles de la Empresa y asegurando el perfeccionamiento sistemático del Plan de Prevención, a partir de la actualización y evaluación permanente de los riesgos (7 tareas).

2.1.2 Logros alcanzados hasta el I Semestre del 2011.

- El colectivo laboral cuenta con trabajadores destacados y vanguardias a niveles provincial y nacional, además con un trabajador (Jubilado) Héroe del Trabajo de la República de Cuba. También la empresa ha obtenido varios reconocimientos por la garantía en el abastecimiento de combustible a toda la actividad económica y la batalla de ideas en la provincia.
- Se cuenta con un oleoducto hasta el grupo electrógeno 110 KB y otro en fase de proyecto hasta el grupo fuel-oil.
- La empresa tiene implantado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), con sus procesos bien delimitados en un mapa. En junio del 2007 obtuvo el Certificado del SGC basado en la norma NC ISO 9001 de 2001.

2.2 Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la ECC VC.

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

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

I Fase: Creación y capacitación del grupo de experto.

Se creó un Grupo Experto para el SGICH integrado por: la Directora de Capital Humano que lo preside, 5 Especialistas en Recursos Humanos, 1 Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo y la representante de la calidad de la entidad, los mismos intervendrán activamente en todas las etapas de implantación, teniendo en cuenta la opinión y el criterio de los siete miembros.

El diagnóstico se realizó en función de los siguientes procesos y actividades que intervienen en el SGICH: *proceso de dirección estratégico participativo, grado de involucramiento de la alta dirección en la Gestión de Capital Humano, nivel de participación de los trabajadores en la solución de problemas y toma de decisiones, comportamiento adecuado del clima laboral, nivel de competencias de los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos, competencias laborales,*

organización del trabajo, Selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, autocontrol, y administración del capital humano.

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

Se realizó una técnica grupal estructurada (tormenta de ideas) en todas las áreas de la empresa y se abarcaron un total de 140 trabajadores representando el 52.04% del total de la entidad. Como resultados de esta investigación se obtuvieron 147 planteamientos en general.

Además se aplicó una encuesta estructurada y dirigida en lo fundamental a las siguientes 16 variables: Estimulación Moral y Material, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Disciplina y Relaciones Laborales, Seguridad y salud del trabajo, Organización del trabajo, Selección del Personal, Competencias laborales y Motivaciones **Ver Anexo 3.**

La muestra que se le aplicó se describe a continuación:

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

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

$$\begin{aligned}n &= N / N (d)^2 + 1 \\ &= 240/240 (0.10)^2 + 1 \\ &= 71 \text{ encuestados}\end{aligned}$$

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

Por otro lado se le aplicó una encuesta **Ver Anexo 4** al personal de la Dirección de Capital Humano entre estos se encuentran: la Directora y seis Especialistas para el 100% de un total de 7 compañeros en la dirección.

III Fase: Resultados obtenidos en las diferentes técnicas aplicadas.

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

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

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

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

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

Para facilitar el entendimiento de la magnitud de las debilidades o problemas detectados se confeccionó una tabla “Problemas Identificados. Plan de Acción”. **Ver Anexo 5.**

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

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

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

Para realizar el análisis, consolidación y validación de la información se realizó un listado final de *fortalezas y debilidades*, **Ver Anexo 6** agrupadas respecto a las premisas de orientación estratégica y nivel de desarrollo de los procesos o módulos del SGICH por [Cartaya, 2006] y según el criterio del grupo de expertos de la ECC VC.

En el caso de las debilidades (D) se redujeron a 13 D en una tormenta de ideas empíricamente por el grupo de expertos, para poder aplicar la técnica de ponderación individualmente con el objetivo de eliminar las D redundantes y de conocer el orden de importancia de las D para saber el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido con la implementación del SGICH.

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

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

La expresión para el Cálculo de C es como sigue:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

donde,

C : concordancia expresada en porcentaje

Vn : cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt : cantidad total de expertos

Resultado de la técnica de ponderación de las D:

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

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

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

A partir de estos resultados se decidió aplicar una herramienta en Excel que nos facilita diagnosticar el sistema y a su vez la dirección estratégica que tiene implementada la empresa. En el **Anexo 8** se muestra todas las facilidades que brinda la herramienta.

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

PREMISAS	PREGUNTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Orientación estratégica	100,00%	100,00%	66,67%	66,67%	66,67%	80,00%

Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	100,00%	66,67%	100,00%	100,00%	86,67%
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	100,00%	100,00%	100,00%			100,00%
Clima Laboral Satisfactorio	100,00%	66,67%	66,67%			77,78%
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%
						85,96%

Tabla 2.3: Resultados de la premisas.

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

También hay que trabajar en el fortalecimiento de la relaciones entre las diferentes áreas, se presta atención a los trabajadores pero no existe dificultades en la aprobación de los presupuesto en el plan de la economía como reforzamiento alimentario, estimulación moral, medicamentos y otros.

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

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

MÓDULOS	PLAN	REAL	%
---------	------	------	---

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

Tabla 2.4: Resultados de los módulos.

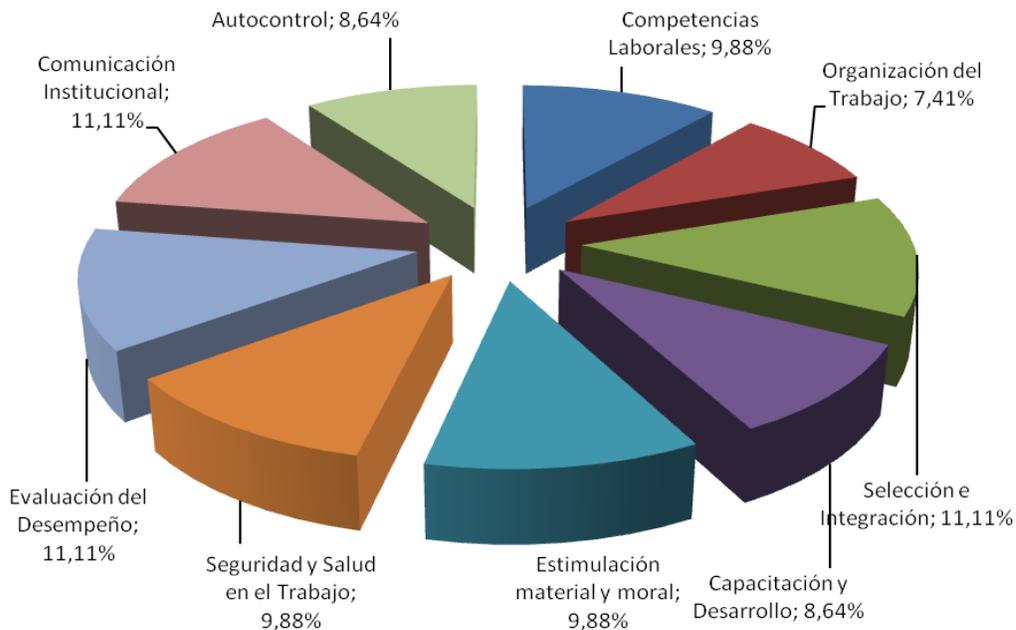


Gráfico 2.1: Resultados porcentuales por módulos.

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

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

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

En el **Anexo 9** se muestra los resultados por módulo y por preguntas representados gráficamente.

2.3 Diagnóstico para la planeación estratégica.

Este diagnóstico se realiza con el objetivo de conocer en detalles la situación real a través del análisis y la identificación de los principales problemas que presenta la Unidad Empresarial de Base teniendo en cuenta que no dispone de un plan estratégico para el desarrollo de su gestión de dirección.

Para la realización de este diagnóstico se utilizan como técnicas fundamentales las que se indican a continuación.

1. Entrevistas.
2. Encuestas
3. Revisión de documentos varios.
4. Trabajo en grupo

Entrevista: Los datos auto comunicados pueden recabarse de manera verbal, mediante entrevistas por escrito, o a través de cuestionarios. Los métodos estructurados comprenden las entrevistas, los auto informes y los test. Las características más importantes que tienen es la inflexibilidad tanto para el entrevistador como para el entrevistado; por otro lado los métodos no estructurados permiten una mayor flexibilidad (tanto al informante como al entrevistador) en el planteamiento de las preguntas y respuestas. Estas pueden ser:

Estructuradas o diálogos a modo de conversación acerca del tema de interés.

Semi estructuradas o focales, en las que el entrevistado se vale de una guía temática que indica las preguntas que habrá de formular.

De grupo focal, en las cuales un grupo conversa acerca de los temas que aparecen en la guía temática.

Los métodos no estructurados suelen proporcionar datos de notable profundidad y resultan particularmente útiles para adquirir conocimientos acerca de fenómenos poco investigados, sin embargo, consume mucho tiempo y los datos obtenidos suelen ser difíciles de analizar.

Las preguntas planteadas pueden ser:

Abiertas, donde se le permite al informante responder con sus propias palabras.

Cerradas, donde el entrevistado debe de escoger una dentro de las respuestas alternativas a la pregunta.

Mixta: combinación de las anteriores.

La entrevista que se aplicará de acuerdo a su modalidad es del tipo estándar o estructurada. Esta se planea y se organiza, conteniendo una lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas a todos los entrevistados. Esto mejora la confiabilidad de la entrevista al proporcionar al entrevistador una guía y los medios para lograr los objetivos trazados con la misma.

A la hora de realizar esta entrevista se selecciona por categoría ocupacional un por ciento determinado que pueda aportar elementos relevantes a los resultados que se

quieren alcanzar. La estructura de dicha entrevista y las preguntas a realizar se encuentra de manera explícita en el **(Anexo 3)**.

En la selección del personal a entrevistar se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

1. Cargo que ocupa en la organización.
2. Años de experiencia.
3. Calificación.

Documentos oficiales: los documentos oficiales pueden catalogarse como material interno y externo. Los internos son todos aquellos que circulan dentro de determinada organización o institución para comunicarse con elementos externos: cartas, actas, divulgaciones, las circulares, etc. Alguno de los documentos externos son buenos indicadores de las dinámicas de las organizaciones, mientras que en otras ocasiones son expresión directa de los valores de quienes administran los centros.

El investigador utiliza registros preexistentes para realizar un estudio científico; los cuales constituyen una información de bajo costo. Cuando se recurre a ellos es importante determinar cuán representativos y precisos son.

Encuesta: Se utiliza para describir un método y obtener información de una muestra de individuos. Esta muestra es usualmente solo una fracción de la población bajo estudio. La información es recogida usando procedimientos estandarizados. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes por azar son parte de la muestra, sino de obtener un perfil compuesto de la población.

Para la aplicación de la encuesta se realiza una selección de los trabajadores que pueden participar en la identificación de los problemas fundamentales, a partir del cálculo del tamaño de la muestra, mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{\left[\frac{Z_1 - \frac{\alpha}{2}}{d} \right]^2 * p * (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} * \left[\frac{Z_1 - \frac{\alpha}{2}}{d} \right]^2 * p * (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

Donde:

Tabla 5 Titulo: Datos usados para el cálculo de la muestra. **Fuente:** El autor.

N= Tamaño de muestra a encuestar		1-α = Nivel de confianza 1-α:0,95
d= Error absoluto d= 0,05		Z= Percentil de la distribución normal Z: 1,96
P= Porción de la población p: 0,05		N= Tamaño de la población N: 82

Después de realizado el cálculo se obtuvo un tamaño de muestra de 74, que se desglosó de la manera que se muestra a continuación:

	Muestra	Total	%
Dirigentes	6	6	100
Técnicos	12	12	100
Servicios	7	7	100
Obreros	49	57	80
TOTAL	74	82	90

Para la realización de la encuesta se tomó como muestra el cien por ciento de los dirigentes, técnico, servicios respectivamente y el ochenta porciento de los obreros. La muestra total encuestada y entrevistada representa el noventa porciento de los trabajadores de la unidad.

La estructura de dicha encuesta y las preguntas a realizar se encuentra de forma detallada en el (Anexo 4). En los gráficos 1, 2, 3, 4, 5 aparece el procesamiento de la encuesta mediante el Excel.

2.4 Análisis de los resultados.

Para conocer cómo se desarrolla la encuesta y qué implicación y participación tienen los miembros de la organización en la misma, se aplicaron varias herramientas, las cuales analizaremos a continuación.

Encuesta a trabajadores Directos e Indirectos al proceso productivo.

En el caso de los indirectos el 100% afirma que no existe plan estratégico, y de los Directos el 77% dice que no existe plan estratégico y el 23 % plantea que no saben del tema (Pregunta # 1 de la encuesta).

Pregunta 1. ¿Conoce Ud si la UEB posee un Plan Estratégico?

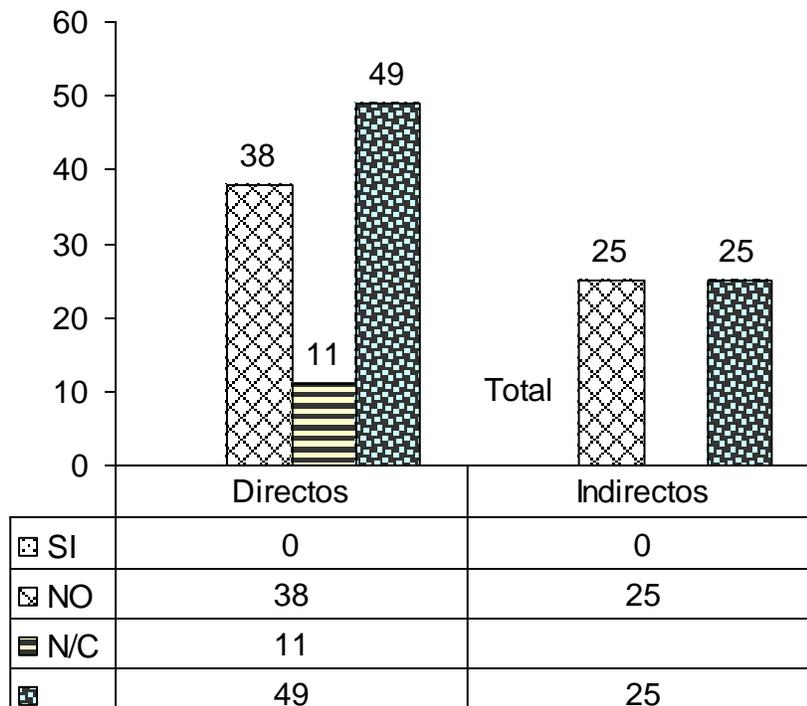


Grafico # 1. Resultado de la encuesta sobre la pregunta 1.

A la preguntas de si el sistema incluye los valores, (Pregunta 2), de los Indirectos, 22 contestaron que sí, lo que representa el 88%; 3 que no (para un 12%) y en los Directos este contraste se hace mayor, pues solamente 33 (para un 67%) plantean que sí se incluyen los

Valores: 8 plantean que no se incluyen (para un 17%) y 8 dijeron no saber (para un 16%). (Ver Gráfico # 2)

Pregunta 2. ¿Se tienen en cuenta los valores en el proceso de la Gestion Administrativa?

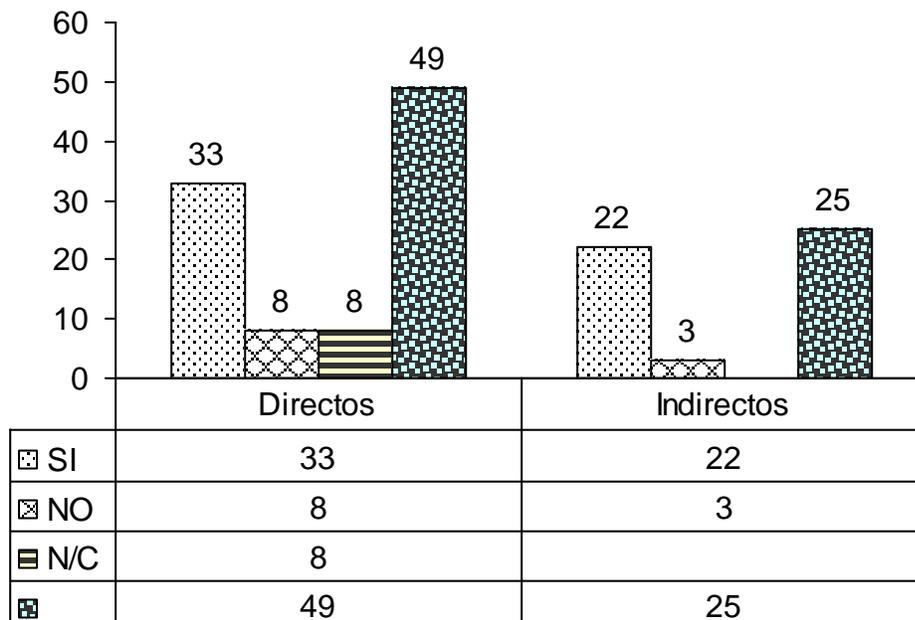


Grafico # 2. Resultado de la encuesta sobre la pregunta 2.

Al analizar los resultados de la pregunta 1 y 2 ¿Conocen la estrategia de la Unidad, y si están presentes los valores en la Gestión de Dirección? Podemos observar que aunque en la pregunta #1 el resultado es negativo por no contar con un Plan Estratégico el hecho de que la unidad Empresarial de Base tenga como requisito atenerse al Reglamento de Aptitud que regula las condiciones personales de todo trabajador de

nuevo tipo, resulta de importancia fundamental para proponer de forma sustancial la elaboración de un Plan Estratégico con enfoque en valores.

Pregunta 3. ¿Se efectúan estudios de aprovechamiento con vista a aumentar la organización y productividad del trabajo?

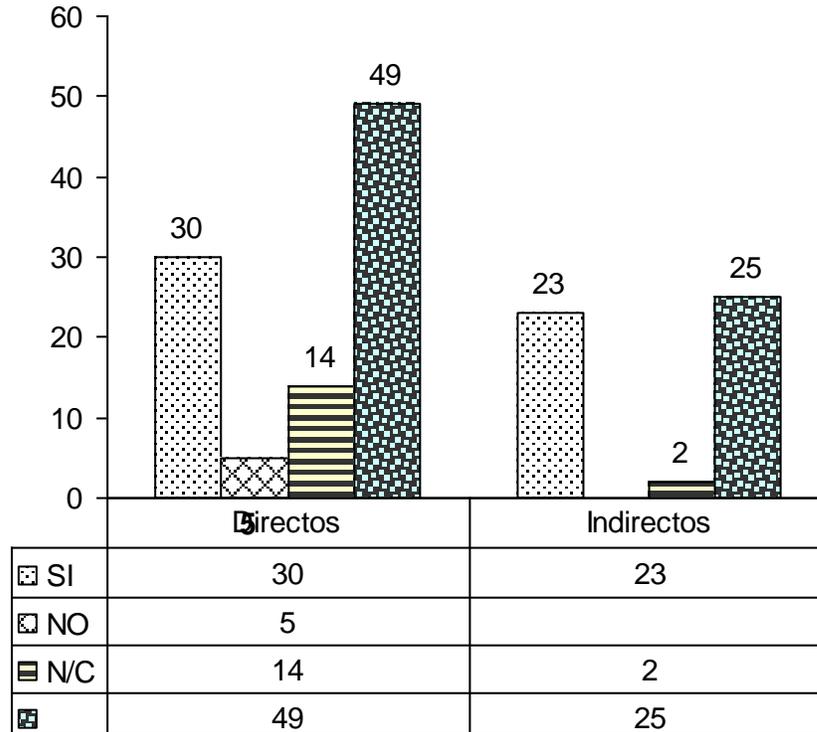


Grafico # 3. Resultado de la encuesta sobre la pregunta 3.

De lo anteriormente señalado se puede deducir que los trabajadores Directos, en general, conocen que se efectúan estudios de aprovechamiento (61%). Que un 14% ni siquiera la conoce mientras un 10% por ciento de ellos destaca que no se efectúan estudios. Los Indirectos coinciden en un 92% lo que demuestra que aunque se efectúan estudios no tienen la profundidad que requieren.

Pregunta 4. ¿Las condiciones laborales están a la altura de los requerimientos específicos para los puestos fundamentales?

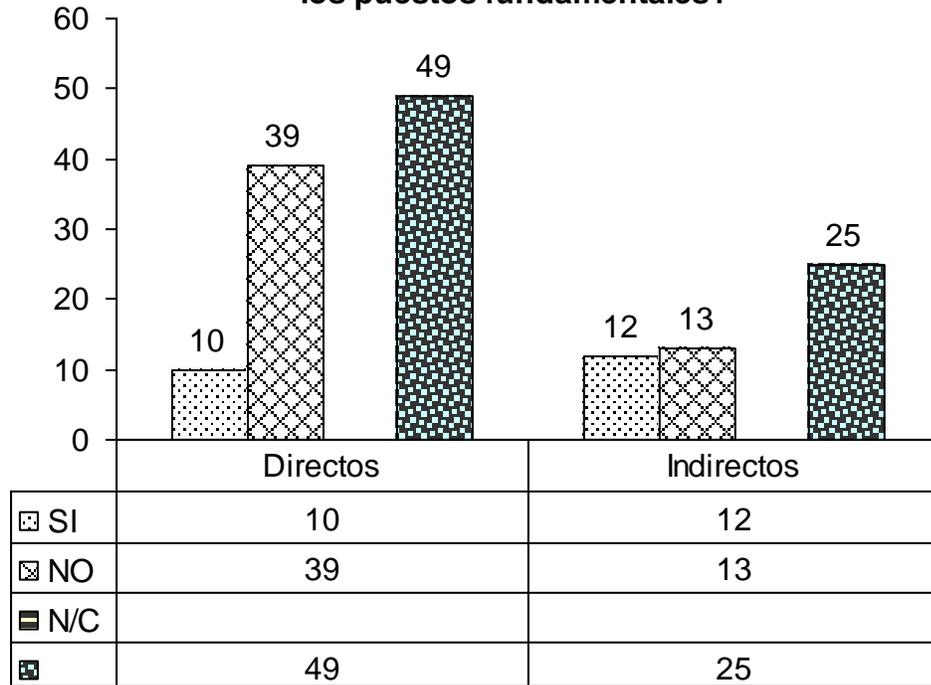


Grafico # 4. Resultado de la encuesta sobre la pregunta 4.

Según los resultados de la encuesta se aprecia que de los trabajadores directos el 20 % considera que si hay condiciones en los puestos fundamentales para un 80% que plantea no tener las condiciones requeridas sin embargo el 48% de los indirectos si cree que los requerimientos de los puestos fundamentales son los idóneos mientras un 52% coincide con las dificultades en los puestos claves.

Pregunta 5. ¿Se ha trabajado en función de los cronogramas de ejecución establecidos para la reparación de los equipos?

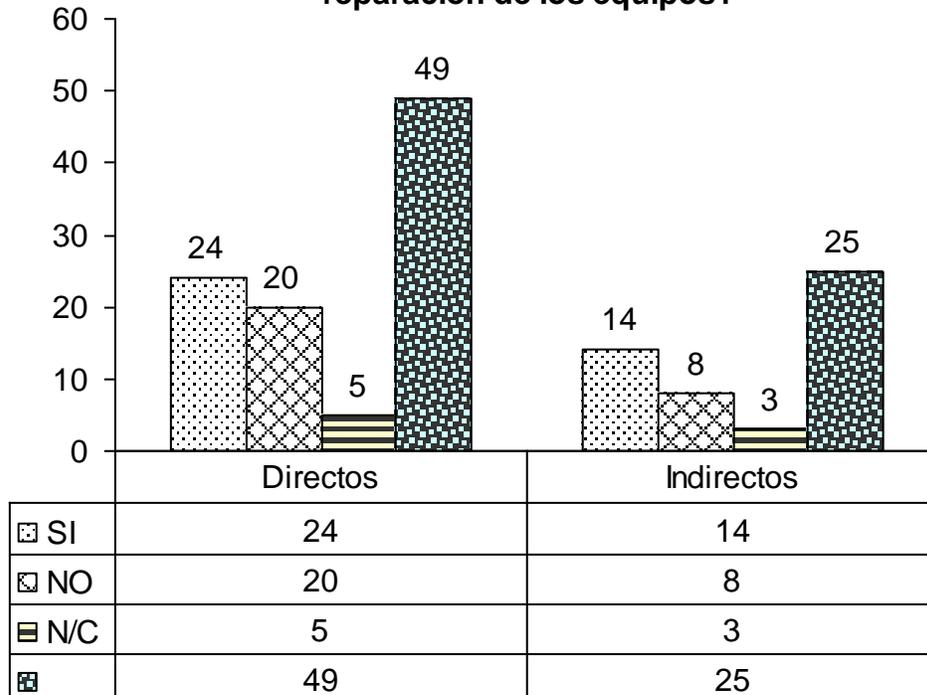


Grafico # 5. Resultado de la encuesta sobre la pregunta 5.

De 49 Directos el 48% respondió positivamente, el 41% dijo que no se ejecutan las reparaciones en el periodo planificado y el 11% dice no conocer del tema. En los Indirectos el 56% refiere que los cronogramas se cumplen, mientras un 32% plantea que no y un 12% no sabe, lo que demuestra que no siempre existe una comunicación correcta ni una perspectiva del cumplimiento del Plan como se requiere.

El análisis documental fue uno de los métodos que más elementos aportó en la investigación. Fueron revisados y analizados como documentos, Convenio Colectivo de Trabajo, Expediente de Perfeccionamiento y otros.

Como resultado de las técnicas utilizadas se pudo comprobar que existe igualdad de criterios entre los trabajadores a los cuales se aplicaron las técnicas antes mencionadas, es decir, hay coincidencias en las respuestas obtenidas por parte de los trabajadores de esta ECC-VC.

A continuación se hace mención a los problemas encontrados como resultado de los métodos usados:

- 1- No existe un Plan Estratégico que permita un eficiente desarrollo de las principales actividades.
- 2- Se realizan estudios de aprovechamiento pero estos no se hacen con toda la profundidad requerida que permitan conocer el comportamiento de la producción por puesto de trabajo, el aprovechamiento individual, los tiempos perdidos y las causas que lo provocan.
- 3 -Se trabaja de manera sostenida en el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los obreros pero por diversas razones no se alcanzan los resultados deseados.
- 4- Hay dificultades para cumplir los cronogramas de ejecución establecidos para la reparación de los equipos, lo que trae consigo dificultades para lograr el cumplimiento o sobrecumplimiento del Plan de Producción del mes.

Después de concluido el análisis de las encuestas, tomando en consideración la complejidad y características del trabajo a realizar, para validar los resultados obtenidos y obtener el orden e importancia de los problemas detectados se utiliza la técnica de trabajo con grupo de expertos. Método en que participan un **Grupo de expertos** con un adecuado conocimiento de las particularidades de un tema con el objetivo en este caso de ordenar según la importancia los problemas detectados.

Para calcular o determinar el número de expertos, se utiliza la expresión que se muestra a continuación, basada en la distribución binomial de probabilidad:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$$

Donde:

M: Cantidad de expertos.

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

i : Nivel de precisión a alcanzar.

Los valores de K se muestran en la siguiente tabla:

Nivel de confianza (%)	Valor de k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

$$P = 0,01 \quad i = 0,10 \quad K = 6,6564$$

Tomando como nivel de confianza un 99%, un valor de K igual a 6,6564, una proporción estimada de error de 0,01 y un nivel de precisión igual a un 10% se determina el número de expertos necesarios.

$$M = \frac{0,01(1-0,01)6,6564}{0,1^2}$$

$$M = 6,58 = 7 \text{ expertos}$$

Como se observa se necesitan 7 expertos para validar los resultados obtenidos.

Para seleccionar a los expertos hay que tener en cuenta que su calidad influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar la posibilidad de decisión y el nivel de compromiso con la Unidad Empresarial de Base entre otros.

Después de determinar el número de expertos se seleccionan a los siguientes:

1. Jefe del Área de Recursos Humanos.

Graduado de Ingeniería Industrial hace diecisiete años y desde hace cinco años ocupa este cargo.

2. Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos.

Graduada de nivel medio superior. Ocupa este cargo desde hace más de cuatro años.

3. Especialista C en gestión de Recursos Humanos.

Nivel Superior. Con un año de experiencia en el puesto.

4. Jefe del Área técnica.

Graduado de Ingeniería Mecánica. Con más de quince años de experiencia en este puesto.

5. Técnico de Normalización y Calidad.

Técnico medio en soldadura. Diez años de experiencia en el puesto actual.

6. Jefe Económico.

Técnico Medio en Contabilidad. Ocupa este cargo desde hace más de cinco años.

7. Especialista “C” en Gestión Económica

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Con más de quince años de experiencia en este puesto.

Para cumplir los objetivos anteriores cada experto analiza los problemas mencionados anteriormente y los clasifica según su juicio por orden de importancia asignándole un rango. Este rango toma los valores 1, 2, ..., K.

Para valorar la concordancia de los expertos se construye una tabla con el resultado de la hecha por los mismos.

Tabla 6 Titulo: Resultado de la evaluación de los expertos **Fuente:** la autora

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	Σa_{ij}	D	D ²
Índices										
1	4	3	4	4	4	3	4	26	8.5	72.25
2	3	4	1	3	3	4	3	21	3.5	12.25
3	1	2	3	2	1	1	2	12	-5.5	30.25

4	2	1	2	1	2	2	1	11	-6.5	42.25
Σ										157

Con el resultado de la evaluación de los expertos, se procede a determinar si es o no confiable el juicio de los mismos, utilizándose para ello el coeficiente de concordancia de Kendall.

$$W = \frac{12(\sum D^2)}{M^2(K^3 - K)}$$

$$W = \frac{12 * 157}{2940} = 0.64$$

Como W es mayor que 0.5 es confiable el juicio de los expertos. Posteriormente se demostrará estadísticamente.

Donde:

M: Número de expertos. M = 7

K: Número de índices a evaluar. K = 4

D: Desviación del valor medio de los juicios emitidos.

Valor que se determina mediante la fórmula siguiente:

$$D = \sum_{j=1}^m (a_{ij} - T)$$

$$T = \frac{1}{2} M (K + 1)$$

$$T = \frac{1}{2} * 7(4 + 1)$$

$$T = 17.5$$

Donde:

a_{ij} : Juicio de importancia del índice i dado por el experto j .

T: Factor de comparación (Valor medio de los rangos)

Para probar la significación del grado de concordancia de los expertos se emplea la siguiente prueba estadística:

Muestras pequeñas $k \leq 7$

Como $k \leq 7$ se compara el valor de $S = \sum D^2$ con el valor de S_{TAB} en la tabla de Friedman.

$$S = 157$$

H_0 : No es confiable el juicio de los expertos.

H_1 : Es confiable el juicio de los expertos.

Región Crítica.

$$S > S_{TAB}$$

$$157 > 118.45$$

Como se cumple la región crítica, se rechaza la hipótesis nula, siendo confiable el juicio emitido por los expertos.

Como resultado del trabajo de los expertos los problemas antes mencionados quedarán ordenados de la siguiente forma según el grado de importancia dado por los mismos:

1. En el No existe un Plan Estratégico.
2. El mejoramiento de las condiciones de trabajo no se alcanzan los resultados deseados.
3. Los estudios de aprovechamiento no se hacen con toda la profundidad requerida.
4. Dificultades para cumplir los cronogramas de ejecución.

Dada la importancia de contar con un Plan Estratégico que contribuya a que la entidad alcance las metas básicas que se ha propuesto, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas y objetivos trazados, se hace necesario la adaptación de un procedimiento y su implementación.

Conclusiones parciales

1. Los problemas principales están relacionados con la no existencia de un plan estratégico, por lo que es necesario elaborar un procedimiento que facilite el diseño de dicha estrategia y su implementación, así como el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, dadas las condiciones incipientes de aplicación que posee la entidad objeto de estudio.
2. Se detectaron también otras dificultades en cuanto al comportamiento de la producción por cargos y puestos de trabajo; dificultades en el cumplimiento de los cronogramas de reparación de los equipos y entrega del combustible por diferentes causas, objetivas y subjetivas, lo que igualmente exige el diseño de una estrategia que posibilite un superior aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

Capítulo III

Capítulo III.- Procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281 en la empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

En este capítulo se describe el procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281 en la empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

3.1 Consideraciones acerca de los procedimientos.

Procedimientos: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, qué equipos y qué documentos deben utilizarse; y cómo deben controlarse y registrarse.

De acuerdo con el diccionario Oxford Advanced Learner's Dictionary (1995), un procedimiento es un orden o vía formal de hacer cosas, especialmente en negocios, políticas, etc. Como segunda acepción se registra que procedimientos son una serie de acciones que necesitan ser complementadas para lograr algo.

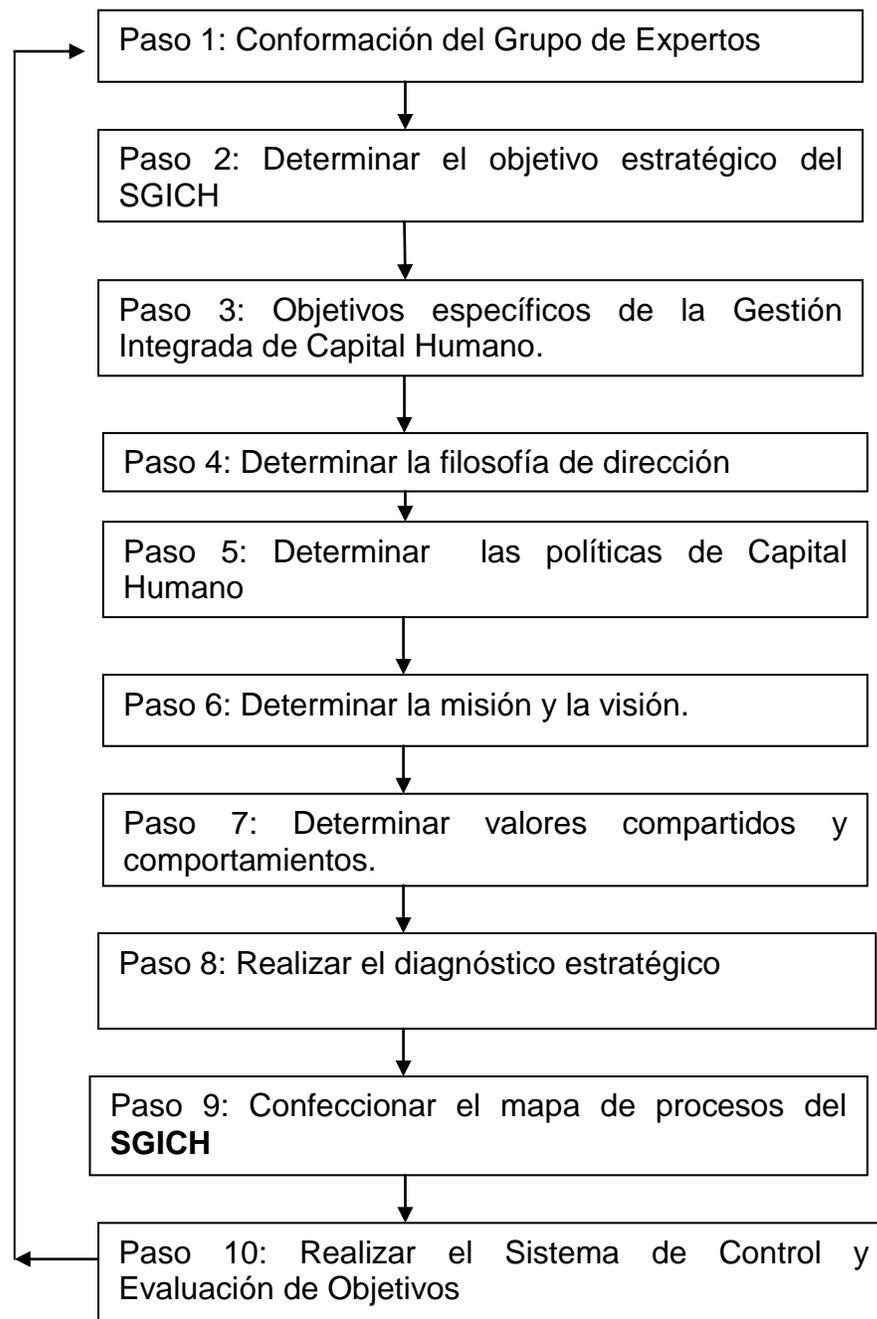
El diccionario de Longman del Inglés Contemporáneo define el procedimiento como un método y orden para dirigir los negocios en una reunión oficial.

El diccionario Webster's brinda tres acepciones.

1. Una forma particular para dar cumplimiento a algo o de actuar.
2. Una serie de pasos seguidos en un orden regular definido.
3. Una vía tradicional o establecida para hacer algo.

3.2. Procedimiento propuesto

Este procedimiento constituye una herramienta para integrar armónicamente todos los componentes de una buena dirección acorde con las exigencias actuales. El mismo está dotado de etapas en orden lógico e interrelacionadas, las cuales, en la medida que la situación lo requiera pueden ser variadas para lograr un mejor desempeño.



Fuente: Elaboración propia

A continuación se explica brevemente cada uno de los pasos a seguir para los objetivos propuestos.

Paso 1: Conformación del Grupo de Expertos

Creación de **Grupo de expertos**, este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones de ningún tipo. Se selecciona un número de expertos los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características, se procede a la preparación del grupo de expertos y de otros miembros de la unidad dándoles a conocer los conceptos fundamentales y como poder elaborarlos. En este caso el grupo de experto seleccionado fue el mismo que se creó para realizar el diagnóstico de la unidad empresarial de base.

Paso 2: Objetivo estratégico general del SGICH.

Si bien deben lograrse también en el horizonte estratégico, se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos. Por otra parte, si bien la misión, la visión y las otras categorías reflejan una panorámica global de la eficacia organizacional, los objetivos, dado su carácter más específico y concreto, permiten concretarlas para cada uno de los eslabones o subsistemas de la organización.

Se pueden cuantificar directamente por su número, dinero o porcentaje, e indirectamente por sus efectos, causas y programas teniendo en cuenta los elementos siguientes: estando referido a un área de resultado, teniendo claro un criterio de medida, con la meta definida, temporalidad, responsables de su consecución y

coordinado vertical y horizontalmente, clasificados por su contenido, nivel según el tiempo y por su precisión.

Facilitan la medición de la gestión

Representan la situación deseada

Características: Medibles, Alcanzables, Entendibles, Aceptados

Es la guía que nos permite concentrar y dirigir nuestros esfuerzos

Es una base clara para el entendimiento y colaboración del equipo humano que forma la empresa

Es la descripción de los resultados que deben ser alcanzados. Lo que queremos lograr

Es el punto de referencia que nos muestra el grado de acierto en nuestro desempeño.

Después de definir la situación estratégica de la empresa y analizando los valores compartidos de sus trabajadores, la empresa debe proyectarse **objetivos estratégicos** en función de utilizar sus principales fortalezas para implementar en la empresa métodos modernos de dirección que le permitan a la entidad salir de una situación de subsistencia y hacer ofensiva a los problemas del entorno utilizando como herramienta las ventajas que le ofrece la atención brindada por la unión y ser los únicos en el mercado que ofrecen estos servicios.

El grupo de experto consideró el siguiente objetivo estratégico:

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

Paso 3: Objetivos específicos de la Gestión Integrada de Capital Humano

Determinar los **objetivos específicos por área de resultados claves**, estos objetivos se formulan por área de responsabilidad, teniendo en cuenta que esto deben tributar a los objetivos generales y estratégicos de la organización así como deben poseer las mismas características que las ya descritas anteriormente para los objetivos

estratégicos, solo que enfocados únicamente a lograr el funcionamiento eficiente del área clave de que se trate.

El grupo de experto consideró oportuno plantear los siguientes objetivos específicos:

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

Paso 4: Filosofía de Dirección

La alta dirección de la ECC de Villa Clara basará su gestión en un estilo participativo tanto en la toma de decisiones como en sus resultados. Fortalecerá la comunicación entre dirigentes, funcionarios y trabajadores contribuyendo a que estos se encuentren debidamente informados. Estimulará las acciones de formación y desarrollo para lograr que sus trabajadores y cuadros se desempeñen con excelencia. Implantará un sistema de estimulación que contribuya a desarrollar una adecuada motivación. Potenciará la evaluación en base a resultados y su correspondencia con una adecuada compensación. Garantizará una política de seguridad y salud de los trabajadores que asegure contar con el potencial humano apto para obtener los niveles de eficacia y eficiencia requeridos.

Paso 5: Políticas de Capital Humano

- ..Crear un clima laboral favorable, basado en el liderazgo de los cuadros y en el mantenimiento de las buenas relaciones jefe-subordinado y en el colectivo laboral.
- ..Desarrollar una adecuada comunicación que permita el aumento de los niveles de información de trabajadores.

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

Paso 6:

Determinar la **Misión**: No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es después de analizar el concepto y papel de la misma, pedir a los miembros del Consejo de Dirección ampliado que en tiras de papel o utilizando el método Tormenta de Cerebro (abierto por ronda o libre), que cada uno exprese su criterio acerca de ¿Cuál es la misión de la organización?

Posteriormente, se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión. Un método de gran utilidad para garantizar una formulación orientada al ámbito de actuación o negocio y no a las funciones y productos-mercados, es el llamado de los “**5 ¿Por qué?**”, pues permite penetrar y profundizar en la esencia del papel que debe desempeñar la entidad en la sociedad.

Una vez asegurado un enfoque abarcador en la definición del ámbito o negocio y alcanzado el consenso acerca del contenido, se puede encargar a uno o varios equipos que elaboren sus propuestas para la discusión y aprobación inicial.

Por último se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada inicialmente con los niveles más importante que conforman la

entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado. Un proceso similar debe ejecutarse ante la necesidad de un cambio o reformulación de la misión y la elaboración y/o actualización de la visión, haciendo hincapié de los elementos que más adelante se exponen con relación a dicho concepto.

Objetivos a tener en cuenta para la elaboración de la misión en una organización.

- 1) Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- 2) Brindar a los miembros de la organización, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- 3) Brindar vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

En su definición es necesario tener en cuenta los siguientes métodos.

1. Tener en cuenta las oportunidades y necesidades Utilizar reflexión, diálogo y confrontación.
2. Establecer prioridades de actuación.
3. Considerar los valores de la organización.
4. Hacer formulaciones en grupo.

5. Concentrarse en puntos fuertes.
6. Decidir qué hay que conservar y qué hay que abandonar.
7. Mirar la organización desde el punto de vista del cliente

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo, es necesario que en la definición y formulación de la misión se tenga en cuenta que la misión es lo que la organización debe estar haciendo y no lo que está haciendo.

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

- 1) La razón de existir de la organización.
- 2) El propósito de la organización.
- 3) La labor asignada o auto impuesta, es la obligación.
- 4) Implica, también, lo que la organización no deberá hacer.

La misión de una organización debe responder a cuatro preguntas básicas

- 1) ¿QUE HACEMOS?
- 2) ¿PARA QUE LO HACEMOS?
- 3) ¿COMO LO HACEMOS?
- 4) ¿POR QUE LO HACEMOS?

Para formular la misión se debe encontrar una idea fuerza con determinadas características, que sea capaz de movilizar las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la creatividad y compromiso de sus miembros, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello en lo que es realmente competente.

El grupo de experto definió como la **misión** de lo entidad la siguiente:

- “Garantizar el capital humano competente que necesita la empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara para alcanzar sus objetivos estratégicos”.

El proceso práctico de formulación de la **visión** puede ejecutarse siguiendo el procedimiento indicado anteriormente para la misión, al cual pueden incorporársele otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

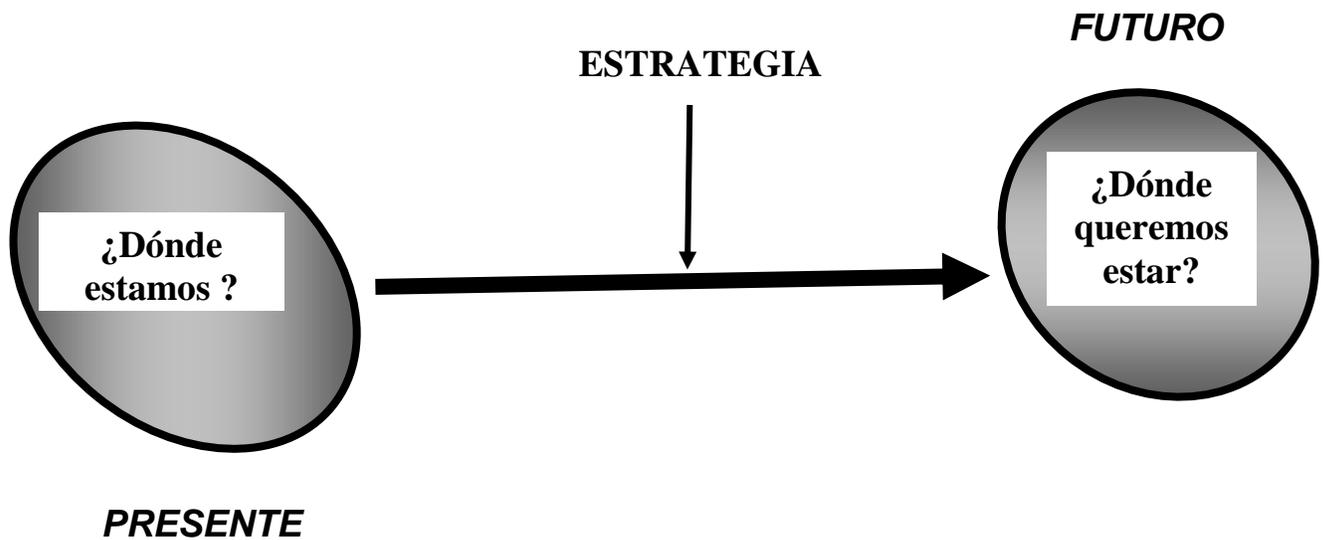


Figura # 3. Concepto de Visión **Fuente:** Bielsa Díaz, 2002.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión desde el punto de vista metodológico deben tenerse presente los siguientes requisitos. (González, 2001)

Requisitos a tener en cuenta a la hora de elaborar la visión

- 1) Formuladas por los principales dirigentes.
- 2) Formuladas de manera participativa, es compartida con el equipo de dirección para apoyarla.

- 3) Se formulará sin criticar ni evaluar ideas.
- 4) El grupo debe estar desinhibido y desprejuiciado.
- 5) Debe trabajarse en un lugar tranquilo y sin interrupciones.
- 6) Tiene que tener un horizonte predeterminado.
- 7) Debe ser soñadora pero objetiva.
- 8) Debe ser positiva pero alentadora.
- 9) No se expresa como consignas.
- 10) Se expresa en tiempo presente.

11) Debe ser evaluada al final en términos de impactos.

La elaboración de la visión de la organización constituye un paso importante, pues el grupo debe dejarla definida con un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas, factores clave para el éxito en este momento.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a los trabajadores. Se pueden presentar en publicaciones internas, informes, en los manuales, en el reclutamiento y selección del personal, en reuniones con los trabajadores, etc, el grupo de expertos concordó que en la visión que se construyera debía tener en cuenta los elementos siguientes:

- El protagonismo de la entidad entre las dieciséis Unidades Empresariales de Base de la empresa TRANSCUPET en lo referido a la reparación de pailas.
- La necesidad de fortalecer los vínculos con la empresa canadiense TERRACAN, la que garantiza las suspensiones hidráulicas para los carros cisternas o pailas.
- La introducción gradual de tecnologías más modernas para la reparación general de camiones cisternas o pailas.
- Todo lo anterior enfocado a mantener el liderazgo en el mercado, proporcionándoles a los clientes un producto o servicio abalado con una elevada calidad, fruto de la experiencia, profesionalismo y competencias de los trabajadores.

De ahí que la **visión** definida por el grupo de expertos para la empresa fuera:

- “ Somos una organización que cuenta con un Capital Humano de referencia dentro del Sistema CUPET”.

Paso 7: Valores Compartidos y Comportamientos:

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “Valores Compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la Misión y la Visión de la organización, por lo hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intención estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo, elementos profundamente cuestionados por Henry Mintzberg a los modelos de dirección estratégica tradicionales. (García, 1997).

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

1. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
2. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
3. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.

4. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
5. Deben ser definidos en primera persona del plural.,
6. Deben ser potenciados mediante capacitación.
7. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.
8. Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.

9. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.
10. Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

El grupo de expertos analizando que la mayoría de sus trabajadores tienen más de quince años en el sector tuvieron a bien seleccionar dentro de los **valores** más importantes confiabilidad y responsabilidad, sentido de pertenencia, profesionalidad, el trabajo en equipo, además de la productividad, que está implícita en la suma de valores antes mencionados, definidos de la manera que sigue:

➤ **Confiabilidad:**

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

➤ **Responsabilidad:**

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

➤ **Sentido de pertenencia:** Nivel de compromiso de los trabajadores con la entidad e identificación con las proyecciones y problemas de la misma.

➤ **Profesionalidad:** Seriedad, confidencialidad y garantía en el cumplimiento de los compromisos contraídos.

- **Trabajo en equipo:** Capacidad de responder a los problemas que se presenten desde un punto de vista colaborativo, fusionando y compartiendo conocimiento, experiencias y competencias profesionales.
- **Productividad:** Capacidad de responder oportuna y adecuadamente a demandas específicas del mercado garantizando la utilización racional de los recursos empresariales.

El grupo de expertos analizando que la mayoría de sus trabajadores tienen más de quince años en el sector tuvieron a bien seleccionar dentro de los **comportamientos**, los siguientes:

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

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

- **Enfoque de procesos.**

“Somos conscientes que nuestro trabajo forma parte de un sistema, por lo que tenemos muy presente cómo nos interrelacionamos con el resto de los procesos, qué recibimos y qué damos, para que la ECC VC pueda alcanzar sus objetivos”.

- **Enfoque de país.**

“Somos cubanos, y como tal actuamos en completa correspondencia con los principios de la Revolución, asumimos sus prioridades, conscientes de la importancia de nuestra industria para el desarrollo del país, hacemos nuestras las Políticas de Ahorro y Preservación del Medio Ambiente, así como también trabajamos en consonancia a las leyes, regulaciones y normas establecidas por los Organismos de la Dirección Central del Estado”.

Paso 8: Diagnóstico Estratégico:

Elaborar la **MATRIZ DAFO**: Para ello es necesario trabajar en dos grupos, dividiéndose el equipo de los participantes en un grupo que trabajara las fortalezas y debilidades y otro las amenazas y oportunidades.

El resultado del trabajo de esos grupos se lleva a una reunión para validar las propuestas, buscando consenso sobre las mismas. Se procede a la técnica de reducción de la lista, eliminando redundancia y agrupando propuestas.

Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas con el objetivo de:

- Aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten mejor las fortalezas.
- Aprovechar al máximo las fortalezas para neutralizar las amenazas.
- Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades.
- Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar las amenazas.

Esas dobles relaciones, atendiendo a los objetivos, implican la maximización (maxi) o minimización (mini) de esos pares, o combinaciones de estas.

Después que se tengan todos los impactos, estos se suman de forma horizontal y eficazmente es decisivo. Vertical, seleccionándose aquellos de mayor incidencia y valor. En este paso, el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo.

El grupo de expertos determinó las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades como se exponen a continuación:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Insuficiente Gestión por Competencias del Capital Humano	Única organización petrolera del país.
No existe Plan de Organización del trabajo.	Alto nivel profesional de los trabajadores de la industria y un fortalecido trabajo con los cuadros.
Bajo nivel de automatización (softwares)	Alto sentido de pertenencia de los trabajadores de Cupet.

No hay diseñado un SGICH	Incorporación a la industria de nuevos profesionales de nivel medio y nivel superior.
Existen dificultades en el proceso de participación de los trabajadores en la dirección.	Se valora como positivo la superación.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Poca diferenciación entre escalas salariales que no estimula la promoción.	Amplio proceso inversionista para los próximos 5 años.
Alto nivel de calificación exigido en los calificadores de cargo.	Convenios de colaboración establecidos con diferentes países.
No formación de profesionales del petróleo por el Sistema Nacional de Educación.	Aparición de las normas cubanas
Bajas capacidades para la formación en las escuelas politécnicas de personal en los puestos claves.	Oferta accesible de maestrías y formación postgraduada.

Matriz DAFO

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

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

Principales dificultades tecnológicas y organizativas:

1. Bajo nivel de automatización en el área de RRHH de esta empresa. (Máquinas y softwares).
2. Deficiencias en la Organización y Normación del Trabajo.
3. Deficiencias en la Gestión por Competencias del Capital Humano.

Escenarios:*Intermedio:*

En los años que se avecinan Estados Unidos persistirá por mantener su hegemonía mundial, seguirá persistiendo en controlar la mayor cantidad de recursos. Esto provocará un comportamiento creciente del precio del petróleo, controlado por los acontecimientos mundiales que sucedan, por ejemplo las guerras en el medio oriente y el estado de los yacimientos principales en la reserva mundial del hidrocarburo, ya que este es un recurso no renovable.

Por otra parte se vislumbra una integración latinoamericana entre los pueblos del área, el ALBA es una muestra de ello, donde se supone que se aumente el intercambio basado en otros intereses entre los países y no solo por las utilidades de los acuerdos. Cuba se beneficiará con estos acuerdos y más específicamente el sector industrial y esto es de gran importancia.

El pueblo cubano no puede prescindir de una equidad en la correspondencia del salario y los precios, y para ello se plantea una solución basada en la eficacia en las producciones y la obtención de utilidades del sector empresarial que respalden las medidas que se apliquen a favor de la calidad de vida de los habitantes de nuestra isla.

En la industria petrolera de Cuba se gesta un gran cambio de su infraestructura la cual se enriquecerá con gigantescas inversiones que materializaran proyectos en el campo de la petroquímica.

La Unión Cuba petróleo juega un papel muy importante en la estrategia de todos estos proyectos, por lo que en las empresas que conforman el sistema Cupet se necesitará de capital humano altamente calificado y competente para llevar a cabo las actividades que tendrán que crecer inevitablemente.

Areas de Resultados Claves:

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

Factores Claves de Éxito:

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

Objetivos Estratégicos por áreas de resultados claves:

- Consolidar la organización del trabajo como herramienta fundamental para el incremento de la productividad.
- Desarrollar y mantener en los trabajadores la validez de los criterios de las competencias laborales.
- Cumplir el cronograma de implementación del Sistema Integrado del Capital Humano según la NC 3000: 2007
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de decisiones.

Paso 9: Diseño del mapa de procesos del SGICH de la ECC Villa Clara

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

La ECC VC atendiendo a la Visión y Misión asignada desarrolla un grupo de procesos encaminados a alcanzar la eficacia y eficiencia en la Gestión Integrada del Capital Humano satisfaciendo así sus compromisos con los clientes internos y externos, los procesos operativos y la sociedad y tomando las medidas correspondientes para garantizar un Sistema de Gestión y Dirección Empresarial.

En el **Anexo 10** se muestra el diseño del Mapa de Procesos del SGICH, donde se identificaron los siguientes procesos.

Procesos estratégicos:

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

Procesos Claves:

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

Procesos Apoyo:

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

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

Paso 10: El **Sistema de Control y Evaluación de Objetivos** aparece en el (**Anexo 11**).

- El sistema de control debe ser ejecutado por la dirección de la entidad mediante encuentros mensuales o trimestrales que permitan comprobar el cumplimiento o no de las tareas y que permita además incorporar correcciones si estas fueran necesarias.
- Debe contener las variables correspondientes basadas en los criterios de medida establecidos, las fuentes de captación y análisis de información externa e interna y los procedimientos de acción.
- Debe ser objetivo, sistemático, veraz, rápido, atienda solo lo necesario, utilice métodos y técnicas apropiadas, debajo costo, además de captar la información lo más cerca posible de su origen.
- Debe reflejarse la información relevante para darle seguimiento, sobre todos los elementos que permiten determinar las causas reales de los incumplimientos o sobre cumplimientos para poder trabajar las soluciones potenciales. Esto facilita la implementación, el control interno y externo, además de autocontrol.

Conclusiones parciales:

1. El procedimiento propuesto para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 y el Decreto 281 en la empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara, como traje a la medida para acercarnos a lo que quiere y debe lograr la organización, aplica técnicas participativas (grupo de expertos) en su elaboración e involucra a todos los trabajadores para alcanzar la misión y la visión, trabajar con valores y cumplir los objetivos trazados.
2. El conocimiento de la estructura organizacional, la cultura de la empresa, y las características tecnológicas se estudian entre otros objetivos para determinar las debilidades y fortalezas del centro para enfrentar las amenazas vistas, no como el tradicional análisis del mundo capitalista sino como las amenazas que se derivan de los compromisos a que se amplían como resultado de la revolución energética y los riesgos que se corren cuando no se dan las respuestas en términos de reparaciones y las oportunidades que nos brinda estas propias exigencias para que nos sea

aprobado presupuesto favorables al mejoramiento continuado de la actividad objeto social.

3. Del diagnóstico estratégico se deriva que si la empresa neutralizara o eliminara su principal debilidad utilizando planes estratégicos, pasaría de una posición de subsistencia a una posición ofensiva.
4. El resultado del comienzo de la aplicación del procedimiento propuesto sienta las bases para mostrar a la alta dirección hacia dónde dirigir sus esfuerzos para la toma de decisiones, lo cual es determinante para la empresa en estos momentos debido entre otros factores al crecimiento del volumen y recorrido de combustible a entregar a cada una de las islas de generación y a entidades de primera línea de satisfacción de la necesidades de la población.

Conclusiones

Conclusiones generales:

- El estudio de la literatura nacional e internacional así como la consulta de tesis de maestrías relacionadas con el eje temático de la investigación, permitió realizar aportes de valor.
- El diagnóstico del Sistema General Integrado de Capital Humano permitió identificar las principales debilidades y fortalezas de la organización para elevar la eficacia, eficiencia y productividad del sistema y a su vez del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial.
- Se aplicaron diferentes técnicas y herramientas para el diagnóstico del Sistema General Integrado de Capital Humano con una muestra representativa de todas las áreas de la entidad, permitiendo profundizar en las causas del problema objeto de estudio.
- Se logró adaptar un procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, por competencias basado en las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 y el Decreto 281.
- Se diseñó como parte del procedimiento propuesto un mapa de procesos del Sistema General Integrado de Capital Humano dando la posibilidad de identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que lo integran.
- Se logró comprobar que el procedimiento propuesto permite el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, por competencias basado en las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 y el Decreto 281.
- Como instrumento de mejora continua se deben implementar las acciones propuestas en la estrategia del Sistema General Integrado de Capital Humano.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

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

Bibliografía

Bibliografía.

1. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 1998.
2. Bielsa Díaz, Mario. Gestión Tecnológica & Innovación, 2002.
3. Cañedo Andalia R, Guerrero Pupo JC. Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. Acimed. 2007
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17_2_08/aci02208.htm.
4. Cartaya, [2006]. Gestión Integral de RR HH. Tesis para optar por el grado científico de master en ciencias técnicas. CUJAE.
5. Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial ,2000.
6. Cuesta Santos, A.,. Tecnología de gestión de Recursos Humanos. Editorial Félix Varela, La Habana.2006.
7. Chandler Alfred. Primera definición moderna de estrategia.
8. Dapozo Gladys .Seminario Profesional – Conceptos de Planificación Estratégica, 2006.
9. De la Cuesta, Guillermo. Surgimiento y desarrollo de la planificación estratégica, 2006.
10. Dolan y Navarro Christian. La Dirección por Valores para animar la Empresa en entornos turbulentos.
11. Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, Elaborado por el grupo de expertos de la DPO y la planificación estratégica del ministerio de educación superior.
12. Enciclopedia Sopena. Editorial Ramón Sopena S. A. Barcelona.
13. Editoriales Reunidos S.A. Argentina, Buenos Aires, 1945.

14. Estrategia de Desarrollo. Empresa Cervecería Tíxima. Camagüey. 2003.
15. Fernández Rodríguez, Z. [1993]. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de Economía Española, No. 56. pp. 178-192.
16. Garciga Marrero, Rogelio. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006
17. Gómez Fernández, Julián. Folleto de Conceptos y Esquemas del Marketing.
18. Gómez Hernández. [2009]. Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustible de VC. Diseño del mapa de del sistema para su implementación. Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales 2008. Caibarién, Villa Clara.
19. Guía Metodológica para el Diagnóstico Empresarial. Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial. C. Habana, Mayo 1998.
20. Hernández Estévez, Adis Arbina .Estrategia para el desarrollo de la agricultura urbana en la provincia de Villa clara hasta el 2005,2002.
21. Iznaga Muñoz, Armando. La Elaboración de un Procedimiento para la Planificación Estratégica por Objetivos con Enfoque de Valores en la Facultad de Cultura Física de Villa Clara. 2005.
22. *J.B. Quinn. The Strategic Process Concepts, 1991.*
23. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de Management.
24. Llanos Cifuentes Carlos. Un crédito a la Idiosincrasia.. Revista "Expansión" Grupo Editorial. 2000.
25. Machado Arbona [2006]. Ministerio de la Industria Básica. Unión Cubapetróleo. Manual de Gestión de los Recursos Humanos. Lineamientos metodológicos para la elaboración e implementación del Sistema de Dirección de Recursos Humanos en las entidades de la Unión Cubapetróleo.

26. Marchisone Gustavo. Estrategia y Dirección estratégica, 2002.
27. Marlene Rodríguez Pottella <http://www.gestiopolis.com/administración-estrategica/éxito-de-su-plan-estrategico.htm>, 1997.
28. Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.
29. Normas cubanas (NC) 3000:2007, 3001:2007, 3002:2007. Sistema de Gestión del Capital Humano.
30. Oyarzún, Muñoz Carlos. Presentación PP 2004.
31. Pfeffer, J. [1998]. La ecuación humana: la dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial. Gestión 2000. Barcelona, España.
32. Pimentel Villalaz, Luis. M .B. A Introducción al concepto de planificación estratégica. 1999.
33. Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa, 1985".
34. Rafael Muñoz González <http://www.marketing-xxi.com/rafael-muniz-gonzalez.html>.
35. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto No 281[2007]. Sistema de Gestión del Capital Humano. Organización del trabajo. Gaceta oficial de la República de Cuba. Consejo de Ministro y Comité Ejecutivo.
36. Saint Paul y Ténier-Buchot, 1974 "Dirección Estratégica de la Empresa".
37. Salazar D; Hernández I Y Rodríguez M [2007]. Diagnóstico de la gestión del capital humano en las empresas en perfeccionamiento. Consultado el 16 de agosto del 2008. Sitio: http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_8.pdf.

38. Vanegas Guido Salvador .Universidad Centroamericana UCA – Nicaragua,1999
39. Vila Alonso Zoe, Procedimiento para la planeacion estratégica integrada .Tesis de maestría ,2004.
40. WWW.tablero- decomando.com/ampro.
41. <http://WWW.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>. Planificación estratégica Wikipedia, enciclopedia libre.
42. <http://www.infomipyme/com/>
[http://www.novedadesenred.com/News.asp?seccionid=41.Management&Negocios en la Nueva Economía*](http://www.novedadesenred.com/News.asp?seccionid=41.Management&Negocios%20en%20la%20Nueva%20Economia%20*)
- 43.. <http://www.monografias.com>
44. <http://www.gestiopolis.com>
45. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
46. <http://www.rrhhmagazine.com>
47. (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#intro#intro>)
48. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ana#ana>
49. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#evo#evo>

Anexos

Anexo 1: Estructura Organizativa de la ECC VC.



Anexo 2: Valores compartidos y deseados de la ECC VC.

VALORES COMPARTIDOS:

No	VALORES COMPARTIDOS	CONCEPTUALIZACIÓN	COMPORTAMIENTO
1.	Confiabilidad	Mantener la confianza y seguridad en los trabajadores, en la dirección y en los líderes de la empresa.	<p>Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.</p> <p>Asumir la responsabilidad de sus propios errores.</p> <p>Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.</p> <p>Ser honesto en todo momento para con la empresa y la sociedad.</p> <p>Aplicar adecuadamente la crítica y autocrítica.</p> <p>Confianza en los colaboradores.</p> <p>No aplicar la doble moral.</p> <p>Mantener la confidencialidad que requiera la labor que desempeña.</p> <p>No aceptar o pedir favores u otras facilidades que violen los principios éticos.</p>
2.	Prestigio	Imagen corporativa posicionada	<p>Dominar plenamente actividad que realiza.</p> <p>Cumplir los compromisos y acuerdos contraídos con los clientes internos, externos y diferentes entidades del territorio.</p> <p>Colaborar siempre que se le solicite en cualquier tarea.</p> <p>Mantener en todo momento un alto espíritu de sacrificio y consagración.</p> <p>Cumplidor de las funciones y</p>

			<p>normas establecidas de manera general y/o particular para la labor que desempeña.</p> <p>Tener un alto sentido de urgencia en diferentes situaciones.</p> <p>Mantener buenas relaciones interpersonales con los clientes externos, otras organizaciones y la sociedad en general, desarrollando la comunicación efectiva.</p> <p>Responsabilidad ante el trabajo</p> <p>Experiencia y amor hacia el trabajo.</p> <p>Tener desarrollo científico técnico y de carrera en las actividades que realiza.</p>
3.	Sentido de pertenencia	Comprometidos con la razón de ser de la organización, haciendo propio sus objetivos.	<p>Estar identificados y comprometidos con la razón de ser de la empresa.</p> <p>Mostrar orgullo de pertenecer al colectivo donde labora.</p> <p>Mostrar franqueza, fidelidad, lealtad, constancia y sinceridad en su área de trabajo.</p> <p>Estar comprometidos por el cumplimiento de los objetivos y hacerlos propios, defendiendo enérgicamente el resultado de los mismos.</p>
4.	Organización	Es el dominio de las funciones y tareas de cada trabajador, así como las relaciones de subordinación del área.	<p>Conocer y dominar plenamente las funciones y tareas asignada a cada trabajador.</p> <p>Conocer las relaciones de subordinación; existiendo una estructura por procesos y estandarizada que permita la utilización de mecanismos de seguimiento y control</p>

			para alcanzar las metas y objetivos trazados.
5.	Cultura de calidad	Hacer las cosas bien hechas desde la primera vez en los sistemas de gestión establecidos e implementados en la empresa.	<p>Comprometerse altamente con los clientes internos y externos, el medio ambiente, la seguridad y salud del trabajo y la sociedad, Trabajar con un enfoque de proceso.</p> <p>Lograr excelencia en la tarea a realizar, lo que implica tener amplios conocimientos, capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Demostrar constantemente el interés de aprender.</p> <p>Existencia de controles de calidad.</p>
6.	Efectividad	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.	<p>Cumplir con los objetivos planificados, alcanzando los resultados proyectados.</p> <p>Cumplir con el presupuesto de gasto por centro de costo planificado acumulado.</p> <p>No exceder el gasto total por litros comercializados, planificados, acumulados.</p>

VALORES DESEADOS:

No	VALORES DESEADOS	CONCEPTUALIZACIÓN	COMPORTAMIENTO
1.	Ahorro	Utilizar racionalmente los recursos asignados para la actividad que desempeña.	Promover y velar por el uso y cuidado de los recursos materiales, medio ambiente y portadores energéticos en las

			<p>diferentes áreas de la empresa.</p> <p>Estimular la utilización racional de los mismos, lográndolo con el menor costo o gasto posible.</p>
2.	Productividad	<p>Emplear de forma óptima y adecuada la tecnología y recursos disponibles en su puesto de trabajo, a partir de la mejora continua en los procesos, logrando los resultados esperados con la calidad requerida.</p>	<p>Lograr un análisis de los procesos de trabajo que permitan identificar disímiles problemas que dificultan, afectan, obstaculizan el desempeño en la organización.</p> <p>Lograr métodos eficaces de trabajo, uso racional de los recursos humanos.</p> <p>Cumplir con los horarios de trabajo.</p> <p>Aprovechar la jornada laboral, Desarrollar planes de capacitación y de carrera en los trabajadores.</p> <p>Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas trazados en el período en función de cumplir con las competencias esenciales alcanzando una mejora continua e incrementos de la productividad.</p> <p>Hacer su labor con eficiencia y eficacia.</p> <p>Lograr una posición innovadora en cada trabajador.</p>
3.	Trabajo en equipo	<p>Grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del grupo.</p>	<p>Evaluar el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del grupo en el cumplimiento de los objetivos y tareas.</p> <p>Lograr una sinergia de ideas y soluciones a diferentes</p>

			<p>problemas que se encuentren en su accionar cotidiano.</p> <p>Disposición de enseñar o transmitir conocimientos, experiencias.</p> <p>Alcanzar una colaboración y participación conjunta en el proceso de tomas de decisiones en el alcance un desempeño laboral superior.</p> <p>Potenciar las relaciones interpersonales y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás y la organización.</p>
<p>4.</p>	<p>Participación de los trabajadores en el proceso de dirección:</p>	<p>Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones.</p>	<p>Establecer las formas y métodos idóneos que garanticen la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.</p> <p>Introducir el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.</p> <p>Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones.</p> <p>Garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración, cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la empresa.</p> <p>Tener capacidad de escucha, hacer preguntas, expresar información, conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p> <p>Desarrollar la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p>

			<p>Saber escuchar al otro y comprenderlo.</p> <p>Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.</p> <p>Desarrollar la comunicación ascendente, descendente y horizontal para una mayor comprensión de la tarea asignada y resultado esperado.</p> <p>Buscar soluciones a los problemas dada su experiencia.</p>
--	--	--	--

Anexo 3: Encuesta para la valoración de la Gestión del Capital Humano

Encuesta aplicada al personal directivo.

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de recursos humanos en la organización y ser así más útil a usted mismo.

Agradecemos de antemano su colaboración y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO

¡MUCHAS GRACIAS!

A. Motivaciones.

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Le gustaría trasladarse de centro de trabajo?

Si _____ Me da igual _____ No _____

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

Si _____ Me da igual _____ No _____

B. Competencias laborales.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

C. Selección del personal.

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

Si _____ No _____

D. Organización del trabajo

1. ¿Se siente recargado de trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

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

Adecuada _____ No opino _____ Inadecuada _____

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

Buena _____ Regular _____ Mala _____

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

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

E. Seguridad y Salud del trabajo

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

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

F. Disciplina y Relaciones Laborales.

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

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

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

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

3. ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo?

Si _____ No _____

4. ¿Cuánta confianza tiene en sus empleados?

Bastante _____ Poca _____ Ninguna _____

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

Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____

G. Capacitación y Desarrollo.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ No se _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

H. Evaluación del Desempeño.

1. ¿Se evalúa su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Se discute con usted su evaluación?

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

I. Estimulación Moral y Material.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Más bajos _____ Parecidos _____ Más altos _____

Encuesta aplicada a las restantes categorías ocupacionales.

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de recursos humanos en la organización y ser así más útil a usted mismo.

Agradecemos de antemano su colaboración y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO

¡MUCHAS GRACIAS!

Encuesta aplicada a los trabajadores.

A. Motivaciones.

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Le gustaría trasladarse de centro de trabajo?

Si _____ Me da igual _____ No _____

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

Si _____ Me da igual _____ No _____

B. Competencias laborales.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

C. Selección del personal.

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

Si _____ No _____

D. Organización del trabajo

1. ¿Se siente recargado de trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

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

Adecuada _____ No opino _____ Inadecuada _____

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

Buena _____ Regular _____ Mala _____

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

La necesaria para el desarrollo del mismo _____ Menos de lo que Ud. Necesita _____

Más de lo que usted necesita _____

E. Seguridad y salud del trabajo

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

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

F. Disciplina y Relaciones Laborales.

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

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

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

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

3. ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo?

Si _____ No _____

¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?

Bastante _____ Poca _____ Ninguna _____

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

Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____

G. Capacitación y Desarrollo.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ No se _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

H. Evaluación del Desempeño.

1. ¿Se evalúa su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿Se discute con usted su evaluación?

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

I. Estimulación Moral y Material.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Más bajos _____ Parecidos _____ Más altos _____

Anexo 3: Encuesta para la valoración de la Gestión del Capital Humano

Encuesta aplicada al personal directivo.

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de recursos humanos en la organización y ser así más útil a usted mismo.

Agradecemos de antemano su colaboración y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO

¡MUCHAS GRACIAS!

E. Motivaciones.

4. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Si _____ A veces _____ No _____

5. ¿Le gustaría trasladarse de centro de trabajo?

Si _____ Me da igual _____ No _____

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

Si _____ Me da igual _____ No _____

F. Competencias laborales.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

G. Selección del personal.

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

Si _____ No _____

H. Organización del trabajo

5. ¿Se siente recargado de trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

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

Adecuada _____ No opino _____ Inadecuada _____

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

Buena _____ Regular _____ Mala _____

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

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

E. Seguridad y Salud del trabajo

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

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

F. Disciplina y Relaciones Laborales.

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

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

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

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

9. ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo?

Si _____ No _____

10. ¿Cuánta confianza tiene en sus empleados?

Bastante _____ Poca _____ Ninguna _____

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

Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____

G. Capacitación y Desarrollo.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ No se _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

H. Evaluación del Desempeño.

5. ¿Se evalúa su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

6. ¿Se discute con usted su evaluación?

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

I. Estimulación Moral y Material.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Más bajos _____ Parecidos _____ Más altos _____

Encuesta aplicada a las restantes categorías ocupacionales.

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de recursos humanos en la organización y ser así más útil a usted mismo.

Agradecemos de antemano su colaboración y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO

¡MUCHAS GRACIAS!

Encuesta aplicada a los trabajadores.

E. Motivaciones.

4. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Si _____ A veces _____ No _____

5. ¿Le gustaría trasladarse de centro de trabajo?

Si _____ Me da igual _____ No _____

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

Si _____ Me da igual _____ No _____

F. Competencias laborales.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

G. Selección del personal.

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

Si _____ No _____

H. Organización del trabajo

5. ¿Se siente recargado de trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

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

Adecuada _____ No opino _____ Inadecuada _____

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

Buena _____ Regular _____ Mala _____

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

La necesaria para el desarrollo del mismo _____ Menos de lo que Ud. Necesita _____

Más de lo que usted necesita _____

E. Seguridad y salud del trabajo

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

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

F. Disciplina y Relaciones Laborales.

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

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

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

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

6. ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo?

Si _____ No _____

¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?

Bastante _____ Poca _____ Ninguna _____

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

Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____

G. Capacitación y Desarrollo.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ No se _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

H. Evaluación del Desempeño.

4. ¿Se evalúa su trabajo?

Si _____ A veces _____ No _____

5. ¿Se discute con usted su evaluación?

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

I. Estimulación Moral y Material.

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Si _____ A veces _____ No _____

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

Más bajos _____ Parecidos _____ Más altos _____

Anexo # 5: Problemas identificados. Plan de acción. Sistema de Gestión de Capital Humano.

N o	Problemas	O/S	I/E	Medidas	F C	Resp.
Organización del Trabajo						
1	No se realizan en todas las áreas de resultado clave de la empresa diagnósticos y estudios de organización del trabajo.	S	I	1. Diseñar un procedimiento para el estudio de organización del trabajo. 2. Realizar un programa de organización del Trabajo.	IV Trim./ 09	Directora de RR.HH
2	No existe un procedimiento documentado que establezca como realizar los análisis de los resultados de los estudios, así como la forma de implementar estos resultados	S	I		Junio/ 09	
3	Los estudios de organización del trabajo no son tareas permanentes en los planes de trabajo de la empresa.	S	I	1. Incluir en el Programa de actividades principales de la empresa el Programa de OTS. 2. Aprobar anualmente el Programa de OTS en el Consejo de Dirección.	IV Trim./ 09 Enero /10	Directora de RR.HH
4	Los trabajadores no participan activamente en el diseño de medidas de los estudios de organización del trabajo, además cuando en ocasiones se realizan estudios no conocen el objetivo del mismo.	S	I	Cumplir con lo establecido en el programa y procedimiento elaborado	IV Trim./ 09	Directora de RR.HH
5	No existe equipo de trabajo y un responsable de realizar estudios de la organización del trabajo.	S	I	Crear un equipo de trabajo para estudios OTS.		
6	El 82 % de los directivos y el 53 % de los trabajadores manifiestan sentirse recargado de trabajo.	S	I	1. Realizar estudios de organización del trabajo. 2. Cumplir con el Programa de estudios de OTS 2008.	IV Trim./ 09	Directora de RR.HH
8	No existe un Plan de Organización del trabajo aprobado por la alta dirección que incluya una estrategia de	S	I	Realizar un programa de organización del Trabajo y los salarios.	Junio/ 09	Directora de

	organización del trabajo teniendo en cuenta los puestos claves de la empresa.					RR.HH
9	No existen los recursos materiales necesarios para los estudios de organización del trabajo.	O	I	Comprar los recursos necesarios para la ejecución de determinados estudios OTS	III Trim./09	Directora de RR.HH
10	No se cumple el régimen de trabajo y descanso establecido: existen pérdidas de tiempo en los horarios de almuerzo por parte de los trabajadores.	S	I	1. Reelaborar horario de almuerzo y comida por áreas de trabajo. 2. Cumplir con los horarios establecidos para el servicio de comedor	II Trim./09	Directora de RR.HH Director UEB Servicios
11	Desaprovechamiento de la jornada laboral en el segundo turno de trabajo en el área de Operaciones de Combustibles	S	I	Realizar un estudio de organización del trabajo de inmediato en esta área.	I Trim./09	Directora de RR.HH

Selección e integración al empleo

12	Las técnicas de selección que se utilizan se limitan a: la entrevista inicial, pruebas psicométricas y no se aplican pruebas de conocimientos.	S	I	Confeccionar pruebas de conocimientos teniendo en cuenta las competencias y habilidades que tiene que desempeñar el individuo en el puesto de trabajo	IV Trim./09	Directora de RR.HH
13	No existe en el proceso de Gestión de Recursos Humanos indicadores que permita evaluar la eficacia del subproceso de selección e integración al empleo.	S	I	Identificar indicadores medibles y alcanzables que permitan evaluar el subproceso	IV Trim./09	Directora de RR.HH
14	En el procedimiento de selección no se refleja la trazabilidad y evidencia de la utilización de información acerca del resultado de las evaluaciones del desempeño y los resultados de los programas de formación. Para seleccionar la fuente interna de la empresa.	S	I	Realizar modificaciones al Procedimiento de admisión y contratación	III Trim./09	Directora de RR.HH
15	No se lleva adecuadamente un registro donde se controlan los aspirantes (tanto	S	I	Confeccionar un registro donde se controlen los aspirantes internos y	III Trim./	Directora de

	internos como externos a la organización) interesados en ingresar a la empresa para ocupar determinado cargo.			externos interesados a ingresar a la empresa en determinado puesto	09	RR.HH
16	El programa de acogida no recoge todos los elementos y requisitos que exige la NC 3001.	S	I	1. Realizar modificaciones a los elementos que compone el Programa de acogida según la NC 3001:2007. 2. Cumplir con lo establecido en el Programa de acogida de la empresa.	III Trim./ 09	Directora de RR.HH
17	No existe un procedimiento para la incorporación de nuevos cargos en la empresa.	S	I	Confeccionar un procedimiento para la incorporación de nuevos cargos en la empresa.	III Trim./ 09	Directora de RR.HH
18	Los contratos de trabajo concertados para enviar personal a cursos de capacitación no incluyen una cláusula que establece la obligación del cursista graduado de permanecer laborando en la empresa en el periodo conveniado.	S	I	1. Contactar con la Dirección de RR.HH de la ECC CMG para tomar experiencia acerca de este tema. 2. Realizar modificaciones al contrato de de trabajo para incluir esta cláusula. 3. Conveniar con la administración y el sindicato el tiempo a permanecer en la entidad el trabajador una vez graduado.	III Trim./ 09	Directora de RR.HH
19	No existe un reglamento de comité de experto	S	I	Confeccionar un reglamento del comité de experto.		
20	No se divulga la composición del Comité de Experto			Divulgar en todas las áreas la composición del comité de experto		
21	No existe un reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada que incluya los requisitos generales y particulares de idoneidad y las técnicas para evaluar a los trabajadores los requisitos de idoneidad	S	I	Confeccionar un reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada	III Trim./ 09	Directora de RR.HH

22	En ocasiones no se conoce en la empresa al nuevo trabajador que se incorpora a laborar en determinada área.	S	I	Cumplir con lo establecido en el Programa de acogida de la empresa.	III Trim./09	Directora de RR.HH
23	Los calificadores de cargo que se aplican en el taller exigen un nivel alto de escolaridad; entonces los jóvenes que entran tienen el nivel requerido pero tienen otras aspiraciones y se mueven rápido de esta área. Provocando que en taller la plantilla no este cubierta.	S	I	Establecer en el convenio colectivo de trabajo la obligatoriedad de permanencia de un tiempo determinado	III Trim./09	Directora de RR.HH

Capacitación, Formación y Desarrollo

24	No existen evidencias que se discutan con todos los trabajadores las necesidades de capacitación (DNC).	S	I	Realizar modificaciones a la Instrucción de DNC incorporándole un registro.	III Trim./09	Directora de RR.HH
25	Existen DNC que no se elaboran correctamente, obviando pasos y herramientas a utilizar (DNC del año anterior y brechas de cada competencia que debe tener en su desempeño).	S	I	Elaborar las DNC correctamente, teniendo en cuenta las DNC del año anterior y brechas de cada competencia según el perfil del puesto.	II trim/10	Directores
26	Se deben perfeccionar los indicadores para evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación.	S	I	Confecionar indicadores específicos por cada acción de capacitación.	III Trim./09	Directora de RR.HH
27	La empresa tiene que aspirar que se le otorgue la categoría de "Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente" a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el MTSS.	S	I	Cumplir con los requisitos establecidos.	II Trim./10	Directora de RR.HH

28	Falta de capacitación de los trabajadores del Taller, no se ofertan cursos de superación en las diferentes aristas de la mecánica, electricidad y otras, entrando a la empresa nueva tecnología de transportación.	S	I	Buscar ofertas de capacitación para cubrir estas necesidades de capacitación.	IV Trim./ 09	Directora de RR.HH
29	Insatisfacción de los trabajadores con los cursos de capacitación recibidos, el 31 % así lo manifiesta. Sin embargo, no ocurre un tanto similar con los directivos, de los cuales un 90 % plantea sentirse satisfechos con los cursos recibidos.	S	I	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar adecuadamente las DNC. 2. Cumplir al 95 % con el plan de capacitación del año. 3. Incorporarle un registro donde el trabajador tenga que firmar su DNC del año. 4. Entregar las DNC a la capacitadota y enseñar la evidencia de la dilución de la misma 	I Trim./ 10	Directora de RR.HH
30	No existe capacitación informática, pues provoca roturas de equipos y desaprovechamiento de la jornada laboral.	S	I	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un levantamiento por área de las necesidades reales de computación. 2. Capacitar a todo en personal que esté incluido en el anterior levantamiento. 	IV Trim./ 09 I Trim./ 10	Directores Directora de RR.HH

Organización del salario

31	No es correcto el efecto de la aplicación de los calificadores de ocupaciones o cargos, pues limitan el funcionamiento y desarrollo de la empresa, ejemplo subieron los salarios de menor calificación y los de mayor calificación, quedando los intermedios sin subir el salario y en algunos casos se mantuvieron.	S	E			Directora de RR.HH
32	En ocasiones no existe calificadores que se correspondan correctamente con la actividad de un determinado puesto, viéndose afectado el trabajador al aplicarle un calificador que no esta	S	I/ E	Aplicar el procedimiento para la incorporación de nuevos cargos en la empresa.	IV Trim./ 09	Directora de RR.HH

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

	operaciones, pues hay falta de iluminación en la línea de ferrocarril para operar el combustible de los carros tanques.				30/06/09	
40	Existe problema en la red contra incendios de la empresa, pues la motobomba está en muy mal estado técnico.	O	I	Reparar las motobombas contra incendios.	30/08/09	Director UEB Transporte
41	En el área de taller no existen los recursos necesarios para la seguridad del trabajo.	O	I	Adquirir las herramientas y medios tecnológicos para el Taller.	IV Trim./09	Director UEB Compra
42	En la actividad de transportación cuando dan los medios de seguridad no dan la talla adecuada para el uso correcto de estos medios.	O	I	Asignar el medio de seguridad con la talla adecuada a cada trabajador	IV Trim./09	Director Técnico
43	No está actualizado el sistema de SST en la empresa según la NC 18 001/2005	S	I	Actualizar la documentación del SGSST según los requisitos establecidos en la NC-18001/2005. Requisitos y la NC-18002. Directrices.	IV Trim./09	Director Técnico
44	Falta el manual y la política del Sistema SST según la NC 18 001/2005	S	I	Confeccionar el Manual del diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Árbol de la Documentación y Matriz de requisitos) de conformidad con el del Sistema de Gestión de Calidad incluyéndole el Proceso de GLP.	III Trim./09	Director Técnico
45	No existe licencia sanitaria en la empresa	O	I	Solicitar la Licencia Sanitaria Salud Provincial (Contratar curso de certificación al personal involucrado con EC Eléctricas).	II Trim./09	Director Técnico
Evaluación de Desempeño						
46	No existe actualmente un reglamento de evaluación del desempeño. A pesar de que le 72 % de los directivos plantean que discuten la evaluación con	S	I	1. Elaborar el reglamento de Evaluación del Desempeño. 2. Monitorear el cumplimiento de este	Junio/09	Directora de RR.HH

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

Competencias laborales

50	No están diseñadas las competencias distintivas de la organización ni las competencias de los procesos claves.	S	I	Identificar las competencias organizacionales y grupales de la empresa.	IV Trim./ 09	Director a de RR.HH
51	Las competencias no se utilizan para la selección, ni para el DNC ni en los indicadores de evaluación del desempeño.	S	I	Confeccionar un mapa de procesos para el SGICH donde se identifique las entradas y salidas de cada proceso.	IV Trim./ 09	Director a de RR.HH

Comunicación Institucional

52	A pesar de estar definidos la misión, la visión y los valores de la organización, esta no se divulga adecuadamente.	S	I	2. Divulgar en todas las áreas de la empresa la misión, la visión y los valores de la organización	IV Trim./ 09	Director a de RR.HH
53	No está definida la política de gestión integrada del capital humano y evidentemente no se puede divulgar en	S	I	1. Definir la política de gestión integrada del capital humano	IV Trim./	Director a de

	la organización.			2. Divulgar en todas las áreas de la empresa esta política	09	RR.HH
54	No existe un Comité de Control Multidisciplinario que coordine y realice el autocontrol del sistema.	S	I	Aprobar mediante acuerdo del consejo de dirección un Comité de Control Multidisciplinario		Directora de RR.HH
55	No existe un procedimiento para el autocontrol del sistema, pues actualmente solo se controlan los 4 subprocesos que se definen en el Sistema de Gestión de la Calidad.	S	I	Elaborar un procedimiento para el autocontrol del SGICH.	IV Trim./ 09	Directora de RR.HH
56	No existe un programa anual para el autocontrol del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano aunque se controlan algunos de sus subprocesos.	S	I	Elaborar un programa anual para el autocontrol y acometer acciones preventivas y correctivas en todos los procesos de RR.HH	IV Trim./ 09	Directora de RR.HH
57	Solo se realiza el tratamiento de las no conformidades y se planifican acciones preventivas y correctivas en el caso de los 4 subprocesos que se incluyen en el Sistema de Gestión de la Calidad.	S	I	Diseñar el SGICH en a ECC VC.	Agosto/10	Directora de RR.HH

Administración del Capital Humano

58	No se chequea sistemáticamente el cumplimiento del convenio colectivo del trabajo	S	I	Chequear en las asambleas de afiliados el cumplimiento del convenio colectivo.	III Trim/ 09	Directora de RR.HH
59	No existe un registro para el control de las designaciones para ocupar cargos de dirección.	S	I	Confecionar un registro para el control de las designaciones para ocupar cargos de dirección.	III Trim./ 09	Directora de RR.HH
60	Existen muchos cargos designados y los trabajadores no tienen dominio de los mismos.	S	I	1. Revisar y aprobar por el Director General los cargos designados según lo establecido en la legislación. 2. Divulgar por los diferentes canales de comunicación los cargos que son designados en la ECC VC	III Trim./ 09	Grupo de Organización

Anexo 6: Listado de fortalezas y debilidades identificadas en el Diagnóstico Estratégico Integrado de Capital Humano.

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

	vinculadas al desarrollo de actitudes, competencia e identificación de valores más adecuados y realizar análisis profundos y objetivos del clima laboral.	
Nivel de Competencias de los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.	No se cuenta con un sistema automatizado que integre todos los procesos del SGICH y recursos demandados para acometer este proceso de cambio, en particular falta de proyección de la unión Cupet y de la propia empresa en el desarrollo de software, falta de tecnologías (PC).	D 7
	Se cuenta con dos profesionales jóvenes en la especialidad de Ing. Industrial y personal con alto grado de experiencia en la actividad que pudieran desarrollar e implementar el SGICH.	F 3
Competencias laborales	No están definidas las competencias organizacionales y las de los puesto claves, aunque y la mayoría de los Perfiles de competencia para los puestos de trabajo están elaborados.	D 8
	Las competencias definidas en los puestos de trabajo no se utilizan adecuadamente como entradas de otros procesos del SGICH. Ejemplo selección del personal, DNC, evaluación del desempeño, etc.	D 9
	El 95 % de los trabajadores y el 100 % de los directivos plantean conocer sus perfiles de competencias, objetivos y funciones, tareas y oficio.	F 4
Organización del trabajo	El 82 % de los directivos y el 53 % de los trabajadores manifiestan sentirse recargado de trabajo, pues en la ECC VC no existe Plan de OTS aprobado por la alta dirección que incluya la estrategia y no está diseñado un procedimiento documentado que establezca como realizar los análisis de los resultados de los estudios, así como la forma de implementar estos resultados.	D 10
	Desaprovechamiento de la jornada laboral en el segundo turno de trabajo en el área de Operaciones de Combustibles, siendo esta un área de resultado clave en la ECC VC.	D 11
Selección e integración	A pesar de estar definido en el procedimiento admisión y contratación, la fase de reclutamiento de los candidatos no se realiza y no se cuenta con una Bolsa, lo cual conlleva a un incremento de los tiempo de trabajo.	D 12
	El programa de acogida no refleja todos los elementos que exige la NC 3001:2007	D13

	No existen en el proceso de Gestión de Recursos Humanos indicadores que permitan evaluar la eficacia del subproceso de selección e integración al empleo.	D 14
	Actualmente el SGICH no cuenta con un reglamento de idoneidad demostrada, comité de expertos y el procedimiento del periodo a prueba.	D 15
	Existe un procedimiento para la admisión y la contratación del personal integrado al proceso de Gestión de los Recursos Humanos en el Sistema de Gestión de la Calidad que la empresa tiene certificado, así lo corroboran el 100 % de los directivos y el 89 % de los trabajadores.	F 5
Capacitación y desarrollo	Insatisfacción de los trabajadores con los cursos de capacitación recibidos, el 31 % así lo manifiesta., las áreas que mayor incidencia tienen en estos resultados son: Dirección Económica – Financiera y Taller Automotor, incluso cuando la empresa posee una nueva tecnología de transportación.	D 16
	El 90% de los directivos plantea sentirse satisfechos con los cursos recibidos tanto internos como externos.	F 6
	No se cuenta con planes de carrera, ni se gestiona el talento.	D 17
	Se deben perfeccionar los indicadores para evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación.	D 18
	Existe un procedimiento para la formación y el desarrollo del personal y una instrucción de trabajo para identificar la necesidades de capacitación (DNC)	F 7
Estimulación material y moral	No está establecido un Reglamento para la estimulación moral, el 50 % de los trabajadores plantean que no la reciben, a pesar de que si existe un programa de estimulación que se chequea por la alta dirección.	D 19
	Hay que revisar algunos salarios de los dirigentes que no se corresponden con el nivel de actividad y responsabilidad que desempeñan y esto obstaculiza una adecuada promoción.	D 20
	Los indicadores formadores que se aplican en el sistema de PRGE no propician en determinadas áreas (UEB Servicio y otras) la motivación y el estímulo al trabajo, ni la elevación de la productividad del trabajo, por que realmente no se	D 21

	miden por los resultados concretos de su actividad.	
	No existe un reglamento de pago por alto desempeño y un procedimiento donde se incluyan todos los pagos adicionales legalmente aprobados .	D 22
	Están elaborados los reglamentos siguientes: de pago por resultados generales de eficiencia, pago a destajo y estimulación en CUC.	F 8
Seguridad y Salud en el Trabajo	Se comporta adecuadamente la identificación y eliminación de riesgos, el cuidado de la salud y las condiciones laborales.	F 9
	Existe diseñado un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud del trabajo, pero hay que reajustarlo a los requisitos establecidos en la serie de normas 18000.	F 10
	En determinados puestos de trabajo no existen adecuadas condiciones de seguridad	D 23
	No existe licencia sanitaria en la empresa.	D 24
Evaluación del Desempeño	Está diseñado un procedimiento para la evaluación del desempeño anual con cortes mensuales.	F 11
	No existe actualmente un reglamento de evaluación del desempeño, a pesar de que le 72 % de los directivos plantean que discuten la evaluación con sus subordinados, el 30 % de los trabajadores manifiestan que esta no se discute.	D 25
	A pesar de existir un conjunto de indicadores para la evaluación del desempeño, éstos no reflejan de forma objetiva las especificaciones técnicas y valores de cada área en particular.	D 26
	No se definen las acciones a acometer como resultado del proceso de evaluación del desempeño con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas en este proceso.	D 27
Comunicación institucional	No está definida la política de gestión integrada del capital humano y evidentemente no se puede divulgar en la organización descendente por lo que no se favorece la retroalimentación.	D 28
	No se divulga la misión, la visión y los objetivos estratégicos anuales de la empresa.	D 29
	Desde el 2004 se desarrolla la actividad de comunicación en la empresa con resultados satisfactorios y existe un	F 12

	especialista que realiza estas funciones.	
Autocontrol	Existe una disciplina para la aplicación de regulaciones y leyes, el control y evaluación en el área de RH, expresada en resultados satisfactorios en auditorías y controles externos e internos.	F 13
	No existe un Comité de Control Multidisciplinario que coordine y realice el autocontrol del sistema, ni el diseño de un procedimiento para el autocontrol.	D 30
	Se realiza el tratamiento de las no conformidades y se planifican acciones preventivas y correctivas en el caso de los 4 subprocesos que se incluyen en el Sistema de Gestión de la Calidad.	F 14
Administración del Capital Humano	No existe un registro para el control de las designaciones para ocupar cargos de dirección.	D 31
	No se chequea sistemáticamente con los trabajadores el cumplimiento del convenio colectivo del trabajo.	D 32
	Están archivados todos los elementos y documentos que componen el convenio colectivo de trabajo y se analizan, discuten y se aprueban por la alta dirección.	F 15

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7: Matriz de ponderaciones de las debilidades del SGICH.

Causas	Expertos							R _J	C _c
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇		
1. Existen dificultades en las formas y métodos que se aplican en la participación de los trabajadores en el proceso de dirección, siendo la DpV un factor que hoy no está fortalecido en la entidad.	9	9	8	9	8	9	9	61	78
2. No está trazada correctamente la Planeación Estratégica la Dirección de Recursos Humanos, es decir, no tienen definida la misión, visión, estrategia y política de Recursos Humanos con una concepción integral de SDG, aunque cuentan con objetivos anuales y de trabajos mensual no están debidamente alineados a la estrategia integral de la ECC Villa Clara.	3	2	2	2	2	2	2	15	89
3. Se carece de un sistema de información que establezca los datos personales de los trabajadores: las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies, los deseos de progreso personal y los datos médicos, influyendo negativamente al analizar los resultados de un estudio de satisfacción laboral.	2	3	4	2	3	3	3	20	67
4. Las competencias definidas en los puestos de trabajo no se utilizan adecuadamente como entradas de otros procesos del SGICH. Ejemplo selección del personal, DNC, evaluación del desempeño, etc.	10	10	10	10	11	10	10	71	89

5. El 82 % de los directivos y el 53 % de los trabajadores manifiestan sentirse recargado de trabajo, pues en la ECC VC no existe Plan de OTS aprobado por la alta dirección que incluya la estrategia y no está diseñado un procedimiento documentado que establezca como realizar los análisis de los resultados de los estudios, así como la forma de implementar estos resultados.	1	1	1	2	1	2	1	9	78
6. A pesar de estar definido en el procedimiento admisión y contratación, la fase de reclutamiento de los candidatos no se realiza y no se cuenta con una Bolsa, lo cual conlleva a un incremento de los tiempos de trabajo.	8	8	9	8	8	8	8	57	89
7. No se cuenta con planes de carrera, ni se gestiona el talento.	6	5	6	7	6	6	6	42	78
8. No está establecido un Reglamento para la estimulación moral, el 50 % de los trabajadores plantean que no la reciben, a pesar de que si existe un programa de estimulación que se chequea por la alta dirección.	7	7	7	6	7	7	7	48	89
9. Los indicadores formadores que se aplican en el sistema de PRGE no propician en determinadas áreas (UEB Servicio y otras) la motivación y el estímulo al trabajo, ni la elevación de la productividad del trabajo, por que realmente no se miden por los resultados concretos de su actividad.	4	5	4	4	4	5	4	30	78
10. No está actualizado el sistema de SST en la empresa según la NC 18 001/2005 y además que la empresa no cuenta con la licencia sanitaria.	11	11	12	11	10	11	11	77	78
11. A pesar de existir un conjunto de indicadores para la evaluación del desempeño, éstos no reflejan de forma objetiva las especificaciones	5	5	5	5	5	4	5	34	89

técnicas y valores de cada área en particular.									
12.No está definida la política de gestión integrada del capital humano y evidentemente no se puede divulgar en la organización descendente por lo que no se favorece la retroalimentación.	12	12	11	12	12	12	13	84	78
13.No existe un Comité de Control Multidisciplinario que coordine y realice el autocontrol del sistema, ni el diseño de un procedimiento para el autocontrol.	13	13	13	13	13	13	12	90	89

Anexo · 8: Ventana de la portada de la herramienta de diagnóstico del SGICH.

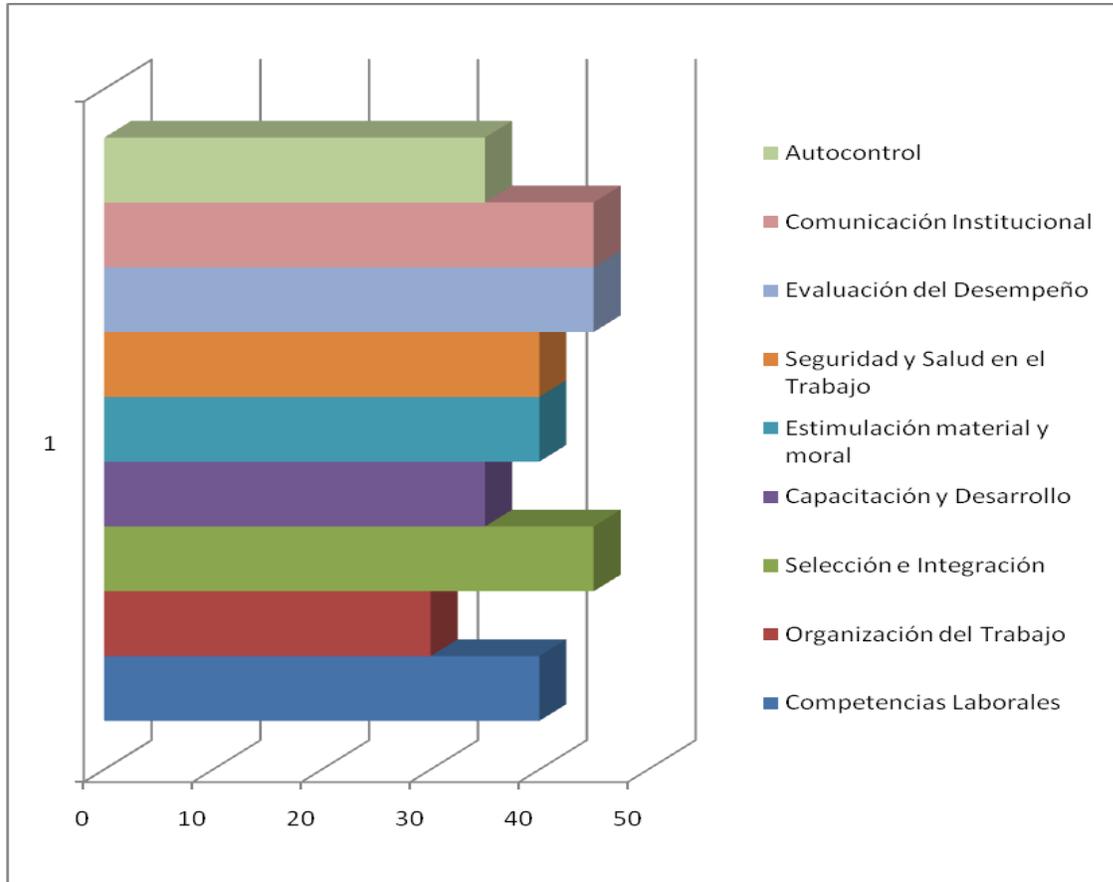
DIAGNOSTICO SGICH ECC VC [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel												
HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPITAL HUMANO												
INDICE												
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA		EVALUACION DE PREMISAS		EVALUACION DE MODULOS			RESULTADOS					
Datos Generales de la empresa		Evaluación de Premisas		Competencias Laborales			Integración Externa					
				Organización del Trabajo			Integración Interna					
				Selección e Integración			NIVEL ESTRATEGICO					
				Capacitación y Desarrollo								
				Estimulación material y moral								
				Seguridad y Salud en el Trabajo								
				Evaluación del Desempeño								
				Comunicación Institucional								
				Autocontrol								
INFORMACION												
Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:									Como usar la herramienta			
1. Bajo							<p>Sólo tiene que proceder a contestar las preguntas de cada una de las premisas y los módulos. La evaluación se realiza por separado de forma automática. El resultado alcanzado de la evaluación realizada se obtiene en %. Se obtiene el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión según la metodología establecida. Terminado de evaluar las PREMISAS y los MODULOS, pinche las ventanas Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados</p>					
2. Medio												
3. Alto												
Importante												
En la esquina superior izquierda de cada hoja, se encuentra un hipervínculo al índice, lo que permite la navegación por todas las hojas de la herramienta, sin tener que hacerlo por las pestañas tradicionales.												
		Elaborado por:		Ing. José Carlos Melo Crespo								
				Consultor Empresa GECYT								

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Representación Gráfica de los resultados de la herramienta por módulos y preguntas respectivamente.

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

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



Anexo 10: Mapa de procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.

No	Objetivo	Acciones	Plazos	Resp.	Implic.	Recursos	Sistema de control
1	Consolidar la organización del trabajo como herramienta fundamental para el incremento de la productividad.	Cursar Post-Grado de Organización del Trabajo en el IPEL.	1 Trimestre/09	Directora RR.HH	Esp. B Gestión RR.HH (Capacitación)	Humanos	Certificado de Post-Grado.
		Cumplir cronograma de estudios de organización del trabajo.	Según cronograma.	Directora RR.HH	Especialistas de RR.HH	Materiales y Humanos.	Consejo de RR.HH
		Cumplir el plan de mejora continua para el incremento de la productividad.	Según Plan.	Directora RR.HH	Directores	Materiales y humanos	Consejo de dirección
		Seguimiento de las medidas resultantes de los estudios de organización del trabajo.	Según programa.	Directora RR.HH	Directores	Materiales y humanos	Consejo de dirección
2	Desarrollar y mantener en los trabajadores la validez de los criterios de las competencias laborales.	Revisión y mejoramiento de los perfiles de competencia existentes en la empresa y elaboración de los mismos en las plazas de nueva creación.	II Trimestre/09	Directora RR.HH	Esp. B Gestión RR.HH (Psicólogo)	Materiales y humanos	Consejo de dirección
		Confeccionar el procedimiento de identificación y validación de las competencias laborales.	III Trimestre/09	Directora RR.HH	Esp. B Gestión RR.HH (Psicólogo)	Materiales y humanos	Consejo de dirección
		Efectuar las evaluaciones del desempeño utilizando los perfiles de competencia.	Permanente	Esp. B Gestión RR.HH (SGICH)	Directores	Materiales y humanos	Registro de Evaluación del desempeño
3	Cumplir el cronograma de implementación del	Revisar la Documentación y diseñar el Modelo del SGICH	1 Trimestre/09	Directora de RR.HH	Esp. B Gestión RR.HH (SGICH)	Materiales y humanos	Reunión del SGICH
		Elaborar y Revisar	1, II Y III	Directora	Esp. B Gestión	Materiales	Reunión

	Sistema Integrado del Capital Humano según la NC 3000: 2007	los Procedimientos Mandatarios del SGICH.	Trimestre/09	de RR.HH	RR.HH (SGICH)	y humanos	del SGICH
		Implantar la nueva documentación elaborada.	IV Trimestre/09	Directora de RR.HH	Esp. B Gestión RR.HH (SGICH)	Humanos	Reunión del SGICH
		Dar seguimiento al plan de medidas surgido a partir del Diagnóstico del SGICH.	Permanente	Directora de RR.HH	Especialistas de RR.HH	Humanos	Reunión de Perfeccionamiento empresarial.
4	Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de decisiones.	Solicitar al CEDE de la UCLV cursos de dirección para los cuadros de la empresa.	1er Trimestre/09	Directora de RR.HH	Esp. B Gestión RR.HH (Capacitación)	Humanos	Consejo de RR.HH
		Confeccionar un procedimiento de participación de los trabajadores en la dirección.	I Trimestre/09	Directora de RR.HH	Especialista en comunicación	Materiales y humanos	Consejo de dirección