

Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya  
Facultad de Ciencias Económicas

# Trabajo de Diploma

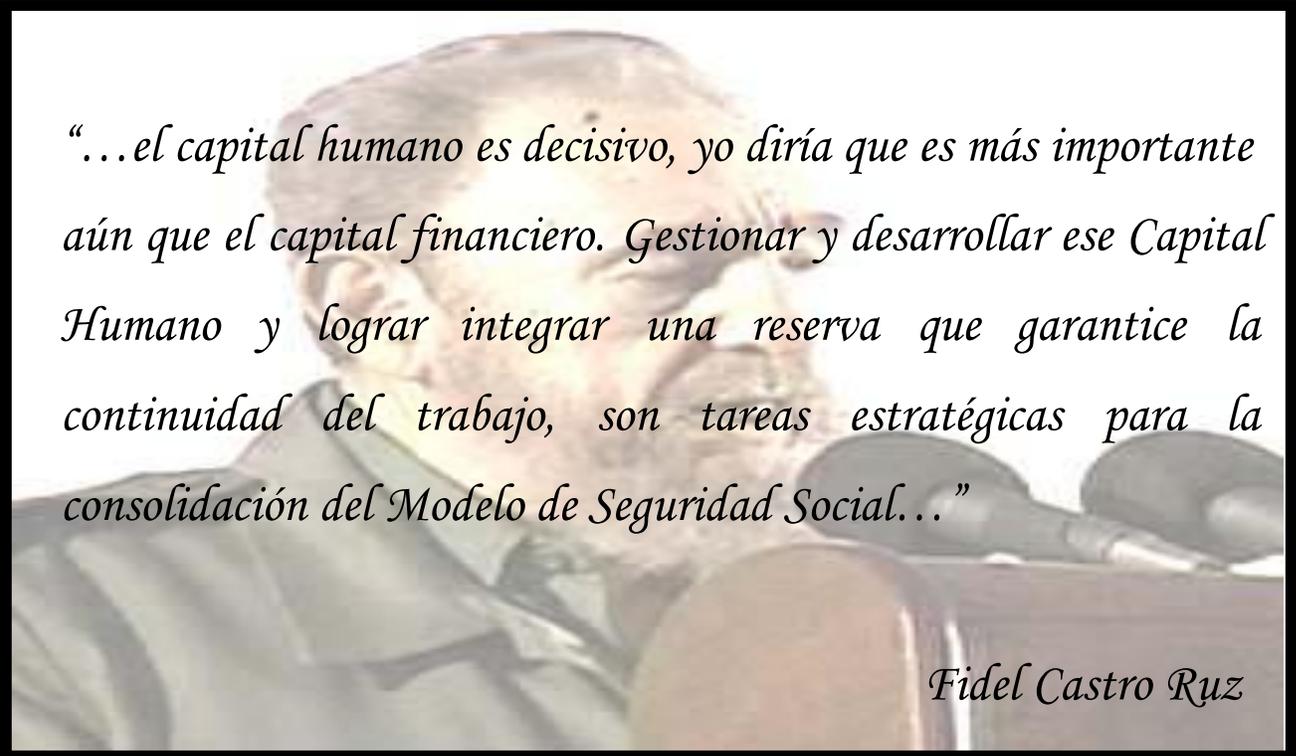
Titulo: Diagnóstico del desempeño laboral en  
la empresa estación ASTRO Holguín,  
“José María Pérez Capote”.

Autora: Yuliet Román Véliz

Tutor: MsC.Ricardo M Gallardo Canavaciolo

**Curso: 2010-2011**

## PENSAMIENTO

A faded background image of Fidel Castro Ruz speaking at a podium with microphones.

*“...el capital humano es decisivo, yo diría que es más importante aún que el capital financiero. Gestionar y desarrollar ese Capital Humano y lograr integrar una reserva que garantice la continuidad del trabajo, son tareas estratégicas para la consolidación del Modelo de Seguridad Social...”*

*Fidel Castro Ruz*



---

**DEDICATORIA**

***Dedico este trabajo:***

*A mis padres Mirtha y Amado con todo el amor y el cariño de este mundo, por amarme, exigirme en todo momento y darme el preciado privilegio de vivir, por darme su dedicación y esmero, pues sin ellos hubiera sido imposible recorrer la trayectoria de estos 6 largos años para hacer real este sueño. En especial a mi madre, porque a ella le debo todo lo que soy.*

*A mis niñas Melany y Melody que son mis más preciados tesoros y mi razón de vivir.*

*A mi esposo Osvaldo por mantenerse a mi lado y brindarme su apoyo y ayuda incondicional.*

*A mi tía Virginia por ser tan especial y apoyarme en cada momento de mi vida.*

.



---

**AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por sobre todas las cosas.*

*A mis padres, especialmente a mi madre por ser siempre mi motor impulsor.*

*A mi tutor Ricardo Gallardo por su cariño, apoyo, colaboración y ayuda en la realización de este trabajo. Sinceramente, ¡GRACIAS!, por el tiempo dedicado.*

*A mi esposo e hijas por su comprensión, paciencia y dedicación.*

*A mis compañeras de aula Niurka Segura, Tania, Inomara por los años compartidos y especialmente a Niurka Lisett por brindarme siempre su mano amiga.*

*A todos los profesores que han contribuido con mi formación profesional.*

*A todas aquellas personas que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo.*

***¡Muchas Gracias!***



## **RESUMEN**

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la participación, en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

Tomando esto como premisa se realiza el presente trabajo de diploma titulado diagnóstico del desempeño laboral de la Empresa Estación ASTRO Holguín, “José María Pérez Capote”.

Se empleó como herramienta fundamental la puesta en práctica del modelo de gestión de recursos humanos propuesto por Carlos Bustillo (1994), que brinda un método centrado en el puesto de trabajo, la motivación, su desempeño, el reconocimiento y progreso profesional.

El trabajo cuenta con dos capítulos, el primero trata sobre la necesidad de aplicar un diagnóstico al sistema de gestión de recursos humanos y se definen conceptos fundamentales para la comprensión del tema en cuestión y el segundo un diagnóstico siguiendo el modelo propuesto.



<b>ÍNDICE</b>	<b>Páginas</b>
Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.	4
1.1 Desempeño empresarial. Concepciones de interés.	4
1.1.1 Desempeño empresarial. Su relación con los indicadores de eficiencia y eficacia empresarial.	6
1.1.2 Evaluación del desempeño empresarial.	8
1.1.3 Surgimiento y evolución de la gestión de recursos humanos.	11
1.2 Gestión de recursos humanos. Definición y objetivos.	13
1.3 Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos más conocidos.	14
1.4 El comportamiento organizacional.	23
Capítulo II: Diagnóstico del desempeño laboral en la Empresa Estación ASTRO Holguín.	36
2.1 Caracterización de la entidad.	36
2.2 Aplicación del modelo de Carlos Bustillo para diagnosticar el sistema de gestión de recursos humanos en ASTRO Holguín.	38
Conclusiones.	63
Recomendaciones.	64
Bibliografía.	65
Anexos.	



## **Introducción**

El hombre y su gestión pasan a ocupar un papel clave en el desarrollo empresarial, pues son los que desarrollan el trabajo de la producción de bienes o servicios. A este capital debe suministrársele todos los medios requeridos para su desarrollo y para obtener resultados favorables, por tal razón, es necesario conocer la forma en que el trabajador se relaciona con los medios de producción, así como, su nivel de desempeño, motivación y satisfacción.

Un aspecto de suma importancia en una nación como Cuba es el capital humano, clave del desarrollo y principal recurso económico, según lo demuestra el proceso de aprobación de las normas Cubanas de la familia 3000 sobre el sistema de gestión integrada del capital humano; el cual posibilita a las empresas sistematizar la gestión de los recursos humanos, aumentar la eficacia y la eficiencia mediante el incremento de la productividad, elevar la idoneidad, las competencias, los valores, el sentido de pertenencia y el desarrollo de los recursos humanos.

El sistema de gestión integrada del capital humano, basado en la norma Cubana, manifiesta que un logro incuestionable de la revolución es la importancia que ha adquirido el alto nivel de preparación en los recursos humanos, así como, el conocimiento de que para poder lograr la eficiencia y el crecimiento futuro del país es necesario aprovechar al máximo el capital humano. No obstante, existen factores que se convierten en serios obstáculos del aprovechamiento del capital humano y que se están manifestando en muchas empresas cubanas; entre los que se enmarcan: el desconocimiento de lo que ello representa, no saber motivar al personal, no definir claramente sus funciones, desempeño, además de no reconocerle su rendimiento y productividad. Hay una ausencia de conocimientos de lo que representa la optimización de manejar adecuadamente las herramientas de desempeño, motivacionales, gestión, liderazgo e integración de equipos, proporcionándole todo el apoyo requerido.

En este sentido el reto supremo de cualquier organización es aprovechar al máximo los recursos humanos para maximizar los beneficios.

No encontrándose exenta de este reto la **Empresa Estación ASTRO Holguín, “José María Pérez Capote”**.

Esta entidad ha presentado en los últimos años un deterioro en algunos indicadores de trabajo y salario, además los dirigentes plantean que los trabajadores no se



encuentran satisfechos y motivados; lo que está repercutiendo en los índices de desempeño y aprovechamiento, caracterizando estos aspectos la **situación problemática** se realiza la siguiente investigación que lleva por **título**: diagnóstico del desempeño laboral de la Empresa Estación ASTRO Holguín, “José María Pérez Capote” identificándose como **problema científico**: ¿Cuáles son las causas que están incidiendo en el desempeño del capital humano y qué estrategias formular para su incremento?.

Queda definido como **objeto de investigación** el sistema de gestión de los recursos humanos siendo el **campo de acción** el desempeño laboral.

A partir del análisis de esta situación se define como **objetivo** de la investigación: realizar un análisis de los niveles del desempeño del capital humano en la Empresa Estación ASTRO Holguín, “José María Pérez Capote” y formular estrategias para lograr su incremento.

Se plantea como **hipótesis**: la realización de un análisis de los niveles de desempeño del capital humano, aplicando el modelo Carlos Bustillo (1994), permitirá diseñar estrategias para lograr su incremento.

**Variable independiente**: el desempeño del capital humano.

**Variable dependiente**: incremento de indicadores de desempeño, aprovechamiento laboral, trabajo, salario.

Para orientar la lógica del proceso investigativo se trazan las siguientes **tareas**:

- ☆ Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema a investigar.
- ☆ Elaborar el marco teórico contextual.
- ☆ Recopilar y procesar la información acorde con el procedimiento empleado.
- ☆ Analizar e interpretar los resultados.
- ☆ Formular estrategias para mejorar el aprovechamiento del capital humano.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron **métodos de investigación** tales como:

#### **Métodos Teóricos**

- ☆ Histórico – Lógico: para estudiar la evolución y desarrollo de la gestión de los recursos humanos y el comportamiento de los indicadores de desempeño en el periodo analizado.
- ☆ Análisis y Síntesis: en el procesamiento de la información para la caracterización del sistema de gestión de los recursos humanos y del desempeño del capital humano, así como, en la elaboración de las conclusiones.



## *Trabajo de Diploma*

---

- ☆ Hipotético – Deductivo: en la elaboración de la hipótesis y para arribar a conclusiones a partir de esta.
- ☆ Dialéctico: para conocer las causas que inciden el desempeño del capital humano en la actualidad y plantear estrategias.
- ☆ Inducción – deducción: para el estudio de la satisfacción, motivación, clima organizacional y conflicto laboral, se aplicarán entrevistas y a partir de los resultados de estas se conocerá el estado actual de las variables.
- ☆ Análisis documental: para el análisis de los indicadores de desempeño, aprovechamiento laboral, trabajo y salario, todo esto incluido en los expedientes de los trabajadores.

### **Métodos Empíricos**

- ☆ La observación. Se utilizó para conocer el comportamiento de los Recursos Humanos, las condiciones de la entidad y de forma general, para recopilar datos.
- ☆ La entrevista. Permitió conocer las opiniones de los directivos acerca de las ofertas y necesidades de la instalación.

La **relevancia** de esta investigación consiste en la elaboración de un diagnóstico del comportamiento de los Recursos Humanos y la propuesta de estrategias por actividades que favorezcan la eficiencia en el trabajo y la satisfacción de los clientes en la empresa.



## **Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación**

Este capítulo tuvo como finalidad realizar el análisis bibliográfico sobre el objeto a tratar, donde se muestra la estrategia seguida para la construcción del marco teórico- práctico referencial de la investigación. En el mismo se construyó partiendo de las diferentes concepciones acerca del desempeño empresarial (evolución y concepto), relación con diferentes indicadores y su evaluación a partir del enfoque basado en proceso. Posteriormente se analiza cual de los diversos enfoques de mejora continua se adapta con mayor precisión. Finalmente se caracteriza el estado de la práctica en el proceso de evaluación del desempeño empresarial, analizando además las especificaciones en la entidad objeto de estudio.

### **1.1 - Desempeño empresarial. Concepciones de interés**

No se cuenta con una única definición de desempeño empresarial sino que este término tiene numerosas acepciones. Antes de analizar este concepto se hace necesario explicitar que se entiende por desempeño y por empresa.

Según el diccionario Cervantes (diccionario de la lengua española), desempeñar es: 2/ cumplir las obligaciones de una profesión, cargo u oficio; y desempeño es: Acción de desempeñar.

Por otro lado empresa está definido en el diccionario como: 2/ Sociedad mercantil o industrial, 3/ Obra o diseño llevado a efecto, en especial cuando intervienen varias personas.

Portuondo Pichardo (1983), plantea que: la empresa es la unidad organizativa donde se lleva a cabo el proceso de producción.

En términos empresariales organización es un conjunto de partes interrelacionadas entre si y con el medio externo, donde el funcionamiento de una de ellas influirá inevitablemente en el funcionamiento general de dicho conjunto.

El análisis de los conceptos permite definir que el desempeño empresarial es la forma en que se desempeñan cada una de las partes que componen la empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.

A lo largo de los años este concepto, ha sido analizado de diferentes formas. En los años 50 se entendía por desempeño empresarial “la medida en que una organización como sistema social cumplía sus objetivos”, en los 60 y los 70 se definió como “la capacidad de



una organización para explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos” y ya en los 90 se reconoce la necesidad de las percepciones múltiples de los interesados directos de la organización, incluidos los que trabajan en ella, según plantea Mesa Espinosa (2007).

En la NC 3000: 2007 aparece el término de desempeño organizacional como: capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que esta posee. En el marco actual, el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos. (Mesa Espinosa, 2007).

Existen varias partes interesadas en el desempeño de una entidad determinada, cada una de las cuales lo analiza desde un punto de vista diferente según sus intereses. En la actualidad se requiere obligatoriamente tener en cuenta las condiciones económicas vigentes y el desarrollo experimentado en el mundo empresarial que de forma general se debe enfocar el desempeño sobre una perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de los procesos internos que garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional.

Los análisis anteriores permiten concluir que desempeño empresarial es la capacidad que tiene una empresa para dar cumplimiento a sus metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos.

La mejora del desempeño de una empresa genera beneficios tanto internos como externos. Entre los beneficios internos se pueden mencionar los relacionados con el entorno laboral, la comunicación, la satisfacción de los trabajadores, propicia el trabajo en equipo, aumenta la productividad, la rentabilidad etc. (Fuentes y Hurtado, 2007).

Los externos incluyen los impactos positivos, tanto en clientes externos como en la sociedad de forma general, dándole prestigio a la entidad. Como se puede apreciar los impactos relacionados con el desempeño empresarial responden a la eficacia y eficiencia de la organización, términos que se relacionan entre sí, de ahí la importancia de su análisis dentro de esta investigación.



### **1.1.1 - Desempeño empresarial. Su relación con los indicadores de eficiencia y eficacia empresarial**

El desempeño de toda organización depende de varias variables, entre otras las que se encuentran la eficacia y eficiencia. El vínculo que se establece entre estos elementos presupone que se parta de definir el concepto de estos.

El concepto de eficacia surge del latín *efficax*: eficaz, que expresa que tiene el poder de producir el efecto deseado. En el diccionario Cervantes se define eficacia como: poder para producir un efecto; y eficaz: activo, que tiene la facultad de lograr realmente un resultado físico o moral. De este análisis, la autora considera que eficacia empresarial, es el poder que tienen las empresas para producir un determinado efecto físico o moral.

Mayo Alegre (2009), considera a la eficacia como “el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”.

Se considera que la eficacia está ligada indiscutiblemente a los resultados, incluyendo el impacto del producto ofrecido en los clientes, de acuerdo con Marrero Fornaris (2002) y Pérez Campaña (2005).

Alama Belamaric (2001), refiere la eficacia como: eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

En la NC ISO 9000:2005, se define eficacia como: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Según Osorio Martínez y Ledo Galano, (2009) la eficacia es la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado.

Efectivamente ser eficaz equivale a lograr objetivos propuestos en un tiempo dado y que dichos objetivos se correspondan a una necesidad real determinada.

También se considera que la eficacia está ligada a la productividad y ayuda a aumentar el valor agregado, Noda Hernández (2004), teniendo en cuenta las expectativas del cliente, se le pueden añadir valores al producto que este realmente perciba y que lo motiven a comprar más.



Las empresas tienen un objetivo general del cual se derivan sus objetivos específicos y su desempeño será en aras de lograr el cumplimiento de estos. Una empresa es concebida para crear un producto que satisfaga determinadas necesidades y expectativas de un grupo de clientes y que genere utilidades que permitan su sostén y evolución y que sus objetivos generales giren alrededor de esta idea y la eficacia se refiere sobre todas las cosas al logro de estos objetivos. Si una empresa logra ser eficaz se puede plantear que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si esta empresa no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría su desempeño, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo. Con relación a lo anterior se asume que es necesario analizar la relación que existe entre desempeño empresarial y la eficiencia.

Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Este término proviene del latín *efficientia* que expresa: acción, fuerza, virtud de producir. En el diccionario Cervantes, este término se define como: 2/ Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

A medida que avanzaron los estudios en cuanto al tema fueron evolucionando los conceptos, algunos autores continuaron compartiendo conceptos estrechos de eficiencia (relación entre resultados y gastos) y otros los ampliaron siendo un poco más explicativos, considerando por ejemplo que los gastos en que se incurre para alcanzar estos resultados y objetivos deseados, se clasifican en materiales, financieros y humanos. (Pérez Campaña, 2005).

Otras bibliografías expresan que eficiencia es el cociente de resultados obtenidos (outputs) e insumos utilizados (inputs) Mayo Alegre, (2009).

En la NC ISO 9000:2005, se plantea que eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Giral J (2000) plantea que para ser eficiente hay que hacer las cosas bien desde la primera vez, sin desperdicios ni rechazos.

Otro concepto muy acertado en este tema es el dado por Ledo Galano y Osorio Martínez (2009), donde expresa que eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario.



Según Noda Hernández (2004) existe dos acepciones de eficiencia que se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; y la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios.”

Los estudios realizados sobre el tema evidencian que el término eficiencia es muy amplio, su mayor importancia radica en que al ser eficiente, la empresa, garantiza el uso óptimo de sus recursos, lo que es positivo para ella y su entorno.

Cuba como país con una economía socialista y que además está aún en vías de desarrollo, no puede ignorar el tema de eficiencia en sus organizaciones. Una empresa que logre ser eficiente y además sea eficaz debe obtener un desempeño satisfactorio. El logro de la eficiencia pasa necesariamente por la búsqueda de eficacia por tanto estos conceptos están muy relacionados.

Las consideraciones anteriores permitieron a la autora definir que para alcanzar un desempeño satisfactorio se requiere indispensablemente que la empresa sea eficaz y eficiente, ambas a la vez, pues cualquier desviación negativa en alguna de estas variables afectaría a la otra, a corto o a largo plazo, y afectaría además el desempeño empresarial. Conocido de forma general la relación que se establece entre el desempeño empresarial y los indicadores antes mencionados, corresponde a continuación hacer referencia al proceso de evaluación del desempeño.

### **1.1.2 - Evaluación del desempeño empresarial**

Para determinar el nivel de desempeño de una organización se requiere hacer una evaluación del mismo y para evaluarlo es necesario medir su estado actual y compararlo con el estado deseado, para realizar cualquier medición hay que contar con indicadores que se correspondan con la variable analizada. Previo a cualquier otro análisis es importante considerar algunas de las definiciones dadas a los términos mencionados anteriormente, es por ello que es imprescindible la concepción de tres conceptos esenciales: los indicadores, la medición y la evaluación, comenzando con los que aparecen en el diccionario.

En el diccionario Cervantes se definen los siguientes términos:

Indicador: que indica o sirve para indicar; Indicar: 1/ señalar, designar, mostrar (...). 3/ dar a entender una cosa con indicios y señales. 4/ probar, demostrar.



Evaluar: 1/ Valorar. 2/ fijar valor a una cosa. 3/ estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales; y evaluación: 1/ acción y efecto de evaluar.

Medida: 1/ expresión comparativa de las dimensiones o cantidades. 2/ Lo que sirve para medir. (...). 5/ proporción. (...). 11/ premeditar y tantear un negocio para el mayor acierto y que no se malogre; y medición: acción de medir.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad como uso de recursos (eficiencia), vinculado al impacto en los clientes (eficacia), etc. (Pérez Campaña, 2005).

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orientar las decisiones al respecto. (Pérez Campaña, 2005)

Según Nogueira Rivera (2004), un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Los indicadores en el contexto empresarial se pueden definir como: ...la expresión cuantitativa del desempeño o del comportamiento de una empresa, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, estará señalando una desviación (...) (Noda Hernández, 2004), en caso de que esta desviación sea negativa, deberán tomarse una serie de medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, y de ser positiva indicaría que la empresa ha tenido un desempeño o comportamiento favorable en el período que se está analizando.

El indicador, según Osorio Martínez y Ledo Galano (2009) es una expresión cuantitativa que refleja el comportamiento y la dinámica de la producción.

Siempre que se desee mejorar o simplemente evaluar algo dentro de una empresa se requiere del uso de indicadores. Lo que no se mide no se puede controlar y el control es fundamental en cualquier entidad pues constituye la base para la toma de decisiones. Los indicadores dan una idea de lo que sucede dentro de la empresa, permiten identificar procesos fuera de lugar, procesos que no aportan valor al producto y de esta forma obtener alternativas de mejora, de forma general se puede afirmar que los indicadores permiten el control y este último contribuye a la mejora.

En la evaluación del desempeño empresarial otro de los aspectos a tratar una vez establecidos los indicadores es su medición y evaluación. Giral J (2000), plantea en



cuanto a la medición del desempeño que existe la tendencia en los reportes usuales a informar sobre lo sucedido y en cuanto a esto recomienda concentrar la atención una vez al año en desarrollar buenos programas de trabajo para lograr los objetivos acordados (...), no informando lo realizado de acuerdo a lo programado, sino lo que no se ha logrado, pues esto permite concentrar la atención de los jefes, en cómo ayudar al responsable a tomar las decisiones idóneas para contrarrestar las desviaciones negativas o aprovechar las positivas.

Fuentes y Hurtado (2007) hacen referencia además a dos tipos de desempeño, el financiero y el operativo y a una serie de indicadores para cada uno de ellos.

El desempeño financiero se mide con los siguientes indicadores: el retorno de la inversión, la cuota de mercado y la inversión de capital.

El desempeño operativo se mide con una escala que incluye indicadores sobre: la productividad en términos de mejora continua de los resultados, beneficios o rentabilidad deseada; la cantidad de desperdicio tanto material, de tiempo o capacidad de los empleados; la eficiencia en el uso de la energía, del material, entendiéndose por tal la conversión de inputs (trabajo, datos y materiales) en los productos deseados (productos/servicios).

En la medida en que se entiende que la organización es un sistema complejo, que no basta con medir la cantidad de productos o servicios, ni la eficiencia con que se llevan a cabo, se entiende el desempeño de una forma más integral. La tendencia al aprendizaje, a la gestión del conocimiento, a la innovación y la creatividad, a la integración de los procesos, exige que la evaluación del desempeño esté basada en un conjunto de indicadores y criterios selectivos, adecuados, periódicos e integrales (Mesa Espinosa, 2007).

Evidentemente, un sistema de medición para mejorar el desempeño empresarial, no puede contemplar únicamente los resultados financieros. Mesa Espinosa (2007), señala que para garantizar la creación de valor financiero, hay que asegurar la creación de valor para clientes, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible.

Como se ha demostrado en el desempeño de una organización inciden una gran cantidad de variables, muchas de las cuales se aglomeran en dos grandes grupos, las que responden a la eficacia de la organización y las que responden a la eficiencia, pero aún



así este tema sigue siendo muy amplio, algunos autores consideran varios tipos de desempeño, por otra parte no todos hacen estudios generales del mismo sino que prefieren analizar solo alguna de estas variables con el objetivo de profundizar más en su investigación.

A los efectos de esta investigación la autora considera que la evaluación del desempeño empresarial implica la definición de indicadores, su medición y por último su evaluación. Por esta razón este proceso debe concebirse como una integración de todos los procesos que conforman la empresa.

### **1.1.3 - Surgimiento y evolución de la gestión de recursos humanos**

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de recursos humanos. Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y los efectos de llevarla a cabo de forma errónea eran escasos y de importancia poco relevante.

Hasta hace pocas décadas, el recurso humano, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban. Los costos originados por esta mano de obra no eran muy importantes, en comparación con otros elementos del proceso productivo como podían ser las materias primas, las amortizaciones de las maquinarias o la propia distribución de los productos acabados. Sin embargo, a partir de los años setenta, según Barranco (1989), con la crisis económica originada por el denominado -en términos periodísticos - shock del petróleo, se produce, como una de las consecuencias inmediatas de dicha crisis, el fenómeno de reducción de plantillas, en parte originado porque en la mayoría de las grandes empresas las plantillas estaban sobredimensionadas y los costos de personal habían aumentado de forma alarmante, representando ya un elemento de fuerte repercusión en los beneficios empresariales. Se produce entonces un cambio de actitud hacia las funciones de recursos humanos, a partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un Saber Hacer y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos y



sociales. Las empresas de avanzada comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva establecer sistemas con este fin.

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones. El recurso humano se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, con repercusión no sólo interna dentro del ámbito de la empresa, sino social por la problemática que genera el paro en la casi totalidad de los países occidentales.

Besseyre (1989) señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo:

1. Dirección de administración de personal: presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. La dirección de administración de personal aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Estaba comprometido con el mantenimiento y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo, los ciclos de su actividad eran a corto plazo y su orientación era de carácter táctico. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles y sus decisiones recibían respuestas rápidas.
2. Dirección de las relaciones sociales o industriales: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
3. Dirección de relaciones humanas: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
4. Dirección de personal: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
5. Dirección del desarrollo social: es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los



individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa. La formación y participación son prácticas claves, pero siguen siendo especialmente reactivas.

6. Dirección de RH, tiene visión contemporánea de la función social, el personal de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar y en los que hay que invertir. Estos recursos son los primeros recursos estratégicos de la empresa, la propia función social pasa a ser capital y adquiere el rango de gran función estratégica. La dirección de recursos humanos es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación. Como se puede apreciar, la dirección de recursos humanos ha pasado de gerenciar funciones relativas al reclutamiento de empleados, a la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva.

### **1.2 - Gestión de recursos humanos. Definición y objetivos**

En la actualidad, como se puede apreciar en su evolución histórica, las actividades de recursos humanos tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea Hax (1992) "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en tal organización. Por consiguiente mejorar la gestión de recursos humanos y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica". Según Beer (1989), esta concepción sistémica de la gestión de recursos humanos concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados. Esto quiere decir que las funciones de la gerencia de recursos humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.



- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y preparadas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

### **1.3 - Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos más conocidos**

El sistema de gestión de RH de la corporación Andina de Fomento (C.A.F.), donde el CAF, institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad.

Este hecho redimensiona la relevancia de los RH, pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el recurso humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del recurso humano:

- La habilidad.
- La motivación.
- La flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de puestos y cargos.
- Subsistema de entrenamiento y desarrollo.
- Subsistema de retribución y reconocimiento.
- Subsistema de evaluación.
- Subsistema de selección.
- Subsistema de participación.



Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa cómo a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita desarrollar procesos de mejora continua incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

El modelo de GRH de Carlos Bustillo (1994), donde el autor plantea como modelo de RH aquel centrado en el puesto de trabajo. Se pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema.

En este modelo se relacionan las diferentes actividades de RH como son:

- ☆ Reclutamiento y selección.
- ☆ Perfiles de competencia.
- ☆ Inventario y descripción de puestos.
- ☆ Sistema de objetivos.
- ☆ Evaluación del personal.
- ☆ Formación.
- ☆ Promoción.
- ☆ Remuneración.

Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin



embargo no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

El Modelo de Werther y Davis (1991), donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- ☆ Fundamentos y desafíos.
- ☆ Planeamiento y selección.
- ☆ Desarrollo y evaluación.
- ☆ Compensaciones.
- ☆ Servicios al personal.
- ☆ Relaciones con el sindicato.
- ☆ Perspectiva general de la administración de personal.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal, pueden restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

El Modelo de Harper y Lynch (1992), donde se plantea un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Las actividades



conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

El Modelo del CIDECA. (San Sebastián, 1994), éste plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema:

- ☆ Planificación.
- ☆ Organización.
- ☆ Selección.
- ☆ Formación.
- ☆ Evaluación.
- ☆ Retribución.
- ☆ Relaciones laborales.
- ☆ Información y control.
- ☆ Desarrollo.

La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RH de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados. Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

El sistema de administración de RH de Idalberto Chiavenato (1993), está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- ☆ Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ☆ Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.



- ☆ Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- ☆ Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- ☆ Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Esos subsistemas están íntimamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente. Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la secuencia descrita anteriormente en razón de la interacción entre los subsistemas. La secuencia puede variar de acuerdo con la situación. Pero aún, así, esos subsistemas no son establecidos de forma única. Son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida. El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes. El sistema de dirección de RH de Puchol (1995) plantea un modelo que recoge las funciones principales de RH, las cuales se describen a continuación:

### **1. La función de empleo**

Sus tareas más frecuentes son:

- ☆ Planificación de plantillas.
- ☆ Descripción de puestos de trabajo.
- ☆ Estudios del mercado laboral.
- ☆ Reclutamiento y selección.
- ☆ Optimización de plantillas.

### **2. La administración de personal**

Sus tareas son:

- ☆ Contratación.
- ☆ Nóminas.
- ☆ Establecimiento de la jornada laboral y los turnos de trabajo.



☆ Gestión de horas extras, permisos, vacaciones y otros.

☆ Disciplina laboral.

### **3. La función de retribución**

Sus actividades son:

☆ Establecer sistemas retributivos.

☆ Elaboración de sistemas de primas o incentivos, entre otros.

### **4. La función de dirección y desarrollo de los recursos humanos**

Es la función más compleja y comprende las siguientes actividades:

☆ Comunicación y participación.

☆ Evaluación del potencial.

☆ Formación y promoción.

☆ Planes de carrera.

☆ Evaluación del desempeño.

☆ Motivación y clima laboral.

### **5. Las funciones de relaciones laborales**

Al igual que el autor anteriormente analizado, éste le confiere gran importancia al establecimiento de políticas por parte de la dirección en materia de RH y aunque su modelo es descriptivo se puede apreciar en el mismo cierta coherencia en la definición de las funciones. Puede señalarse como elemento que puede entorpecer su ejecución, la separación del sistema de recompensa, es decir, su fragmentación.

El modelo de gestión estratégica de los RH de Besseyre (1989). Por su parte plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: comprende las fases siguientes:

- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
- Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).



3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación. Este modelo tiene como aspecto positivo la importancia que le concede al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

Es por ello que en el modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de RH de Hax., plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de GRH. Hax plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, centrado en planeamiento y desarrollo:

1. Componentes de planteamiento general en la organización.
2. Componentes que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
3. Componentes que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
4. Componentes que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización. Este crecimiento y desarrollo debe organizarse como las necesidades de los individuos dentro de ella.
5. Componentes que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
6. Componentes que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otro disponible para llenarlo.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional. Toda la formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades del RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y rendimiento de



la organización. Según el autor una conducción estratégica eficaz requiere una conducción eficaz de los RH.

En el modelo de GRH de Beer de la Harvard Business School (1989) se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, a continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

#### 1. Factores de situación.

##### ★ Características de la fuerza laboral:

Se dará respuesta a la pregunta: ¿cuál es la naturaleza de las personas en el trabajo?, para conocer las motivaciones, capacidades, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados, en función de la personalidad y variables como: sexo, edad, familia, condiciones de vidas, entre otras.

##### ★ Estrategia empresarial:

Se responderá la pregunta: ¿cuáles son los propósitos u objetivos principales de la empresa?, para conocer las metas a corto, mediano y largo plazo.

##### ★ Filosofía de la dirección:

La interrogante a responder será: ¿cuáles son las creencias implícitas o explícitas claves de los directivos acerca de la naturaleza de la empresa, su papel en la sociedad y cómo deben tratarse o utilizarse sus empleados?, pues en dependencia de las concepciones o criterios que se posean sobre las personas, así será la proyección respecto a ellas.

##### ★ Mercado de trabajo:

La pregunta clave a responder es: ¿qué capacidad de atractivos posee la empresa para los empleados actuales y futuros y cómo se anticipa a las tendencias de mercado del cual obtiene su personal?

##### ★ Tecnología:

La interrogante a responder es: ¿qué formas de organización del trabajo y la producción se adoptan en la empresa?, considerando la tecnología tanto en sentido Hard como Soft (Dura y Blanda).

##### ★ Leyes y valores de la sociedad:

Se dará respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las características de la cultura e



ideología imperantes?, es decir, cuáles son las creencias o valores que las personas asumen, e indican la forma en que hay que comportarse.

## 2. Grupos de interés.

Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

Preguntas claves:

- a) ¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones o perspectivas de esos grupos?
- b) ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización?

## 3. Políticas de RH.

Las políticas de RH establecidas en este modelo y las correspondientes preguntas claves son las siguientes:

★ Influencia de los empleados:

¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá la organización delegar voluntariamente y a quiénes?

★ Flujo de RH:

¿Cómo garantizar que el flujo de personal (selección, colocación, formación, promoción o recolocación) cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personal y proporción de cada tipo de competencias?

★ Sistemas de trabajo:

¿Cómo organizar el trabajo y la producción?

★ Sistemas de recompensa:

¿Deseamos una organización que recompense el comportamiento individual o colectivo?

## 4. Resultados.

Los resultados de la GRH se miden a través de:

★ Compromiso:

Existe un alto grado de compromiso cuando los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno, con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos, etc.

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



★ Competencia:

Se considera un alto grado de competencia, cuando los empleados de la empresa poseen la versatilidad de habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

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

★ Congruencia:

Un alto grado de congruencia está presente, si la empresa ha logrado conformar sistemas de trabajo, de recompensas y política de flujo para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas y los trabajadores.

Pregunta clave: ¿Qué niveles de congruencia mantienen o generan las políticas de RH entre las gerencias y los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y los empleados y sus familias?

★ **Costos eficaces**

Los costos de RH (salario, beneficios y costos indirectos como rotación del personal, quejas y accidentes) son eficaces si se mantienen iguales o inferiores a los de la competencia.

Pregunta clave: ¿Cuál es la eficacia de costos de una política dada en términos de salario, beneficios, rotación de personal, ausentismo, entre otras?

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RH. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

Todos los modelos analizados poseen limitaciones y aportes, de ahí la necesidad de su análisis para determinar cuál de ellos o qué elemento específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de las organizaciones.

#### **1.4 - El comportamiento organizacional**

Las organizaciones desarrollan diferentes modos de comportarse y esto en gran medida está dado por la relación que establecen los individuos que la integran y en funcional para



dar cumplimiento de sus metas. Las organizaciones poseen su propia dinámica y en ella adquieren y pautas las características que la tipifican y diferencian de otras. Cabe destacar que aunque no existe un modelo de comportamiento en los puestos de trabajo, hay determinados conceptos, procesos y modelos establecidos que permiten la explicación de cómo se comportan los trabajadores y los dirigentes en muchas de las situaciones.

El Comportamiento Organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Robbins (1998) refiere que es una disciplina interdisciplinaria por lo que es capaz de asumir conceptos de la Psicología Social, Clínica y Organizacional de la Ingeniería Industrial, la Sociología, la Antropología Cultural.

Es importante destacar que el comportamiento es capaz de vincular algunos niveles fundamentales de interacción, cada uno de los cuales integran en un orden práctico las variables que a su juicio, definen el comportamiento. (Robbins, Hellriegel).

Robbins (1998) construye un modelo de comportamiento organizacional en el al pasar del nivel individual al nivel de sistemas de organización, se logra incrementar sistemáticamente la comprensión del comportamiento en las organizaciones. Este modelo permite visualizar como cada uno de los tres niveles básicos se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo se construyen sobre la sección individual; posteriormente aparecen las restricciones estructurales al nivel individuo y al nivel grupal, para por último englobar el comportamiento organizacional.

### **Las variables dependientes**

Las variables dependientes son los factores clave que se desea explicar o predecir. Robbins (1998) propone, en virtud de su amplia aceptación, cuatro factores como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos:

1. La productividad: la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible.
2. El ausentismo: hecho de no asistir al trabajo.
3. La rotación de personal: retiro permanente voluntario o involuntario de una persona de la organización.



4. La satisfacción con el trabajo: actitud general hacia el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

#### **Los niveles y sus variables independientes**

**Variables del nivel individual:** Las características personales o biográficas, como edad, sexo, estado civil, número de dependientes y antigüedad; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. Se pueden visualizar otras cuatro variables en el ámbito individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación.

**Variables del nivel de grupo:** Las variables involucradas en este nivel se relacionan con la estructura del grupo, los patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, la toma de decisiones en grupo, el poder y la política, los niveles de conflicto afectan el comportamiento del grupo y las relaciones intergrupales.

**Variables a nivel del sistema organizacional:** el comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes.

El comportamiento organizacional ofrece cierto número de desafíos y oportunidades para los administradores. Puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad del empleado, mostrando a los administradores cómo facultar a su gente para que decida y actúe y cómo diseñar e implantar programas de cambio. Ofrece elementos de juicio específicos para mejorar las habilidades de un administrador con la gente, reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a comprender el valor de la diversidad en la fuerza de trabajo y las prácticas que posiblemente se necesitarán cuando ellos se desempeñen en países diferentes. En tiempos de cambio rápido y continuo, puede ayudar a los administradores a aprender a enfrentarse con un mundo de "temporalidad" y la disminución de la lealtad de los empleados, puede ofrecer dirección a los administradores para la creación de un clima de trabajo favorable. Robbins (1998).



### **Satisfacción laboral.**

Para conocer todo lo que ocurre en su organización, es necesario preguntar a los colaboradores cómo perciben a su organización. La percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico es lo que conocemos clima organizacional. Esta percepción influye en los niveles de satisfacción, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal; igualmente afecta los niveles de productividad y rendimiento.

Al evaluar el clima organizacional se conoce la situación actual de las relaciones en la organización, así como también las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

El concepto de satisfacción laboral ha sido tratado por numerosos autores, (Locke, 1976) lo define como " estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto " Otro de los conceptos a considerar es el emitido por Palma, S. (1999), quien define el término satisfacción laboral como "...La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas."

La satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa.

La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador. En tal sentido la dirección actual debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo. El tema es muy debatido en los campos académicos y empresariales, y el interés parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana.

En consecuencia con el concepto de satisfacción laboral se han surgido una serie de teorías que permite operacionalizar dicho concepto en las organizaciones.

### Teoría de satisfacción laboral

- ☆ Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, 1959.
- ☆ Teoría del grupo de referencia de Salancik y Pfeffer, 1978.
- ☆ Teoría de los valores de Locke, 1969.

Una de las teorías que más ha aportado al área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (ver Figura 1). Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

**Figura 1: Teoría bifactorial de Herzberg.**

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad.	INSATISFACTORES	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.	• Trabajo rutinario y aburrido, etc.		• Incremento del salario.	• Bajo salario.
	• Promociones en la empresa, etc.			• Seguridad en el trabajo, etc.	• Malas condiciones de trabajo, etc.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede estar generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la



distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

### **Motivación laboral**

Se define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales” (Robbins S, 1996), esta voluntad está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades”.

La motivación en la organización es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción, sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.



Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1997) señalan que: “los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”. En ese mismo contexto, Judith Gordon (1997) señala que:

“todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Si se analiza los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrará que existen muchos factores: desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

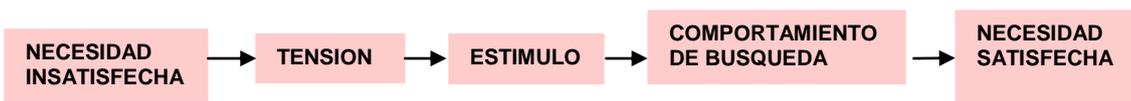
El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? y para responderla, la teoría de las necesidades de Maslow concluye en lo siguiente:

☆ Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.

- ☆ Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.
- ☆ A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.
- ☆ Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

### Proceso de motivación



### Teorías de motivación laboral

1. La Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, 1954.
2. Teoría ERC de Clayton Alderfer, 1972.
3. Teoría de las expectativas de Vroom, 1964.
4. Teoría del establecimiento de metas de Locke, 1968.

#### 1- Teoría de la jerarquía de necesidades. (Maslow, 1954)



Maslow plantea:

- ☆ A medida que se satisface una necesidad, el siguiente nivel se vuelve dominante.
- ☆ Una necesidad de orden inferior debe quedar suficientemente satisfecha, antes de que la siguiente actúe como motivadora.
- ☆ La persona puede desplazarse hacia abajo, si siente amenazada una necesidad de “nivel inferior”.

## 2 - Teoría ERC (existencia, relaciones, crecimiento), Clayton Alderfer, 1972

Alderfer “remodeló” la jerarquía de necesidades de Maslow.

Según sus investigaciones, hay tres grupos de necesidades:

Existencia: requerimientos básicos de la existencia material. Las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

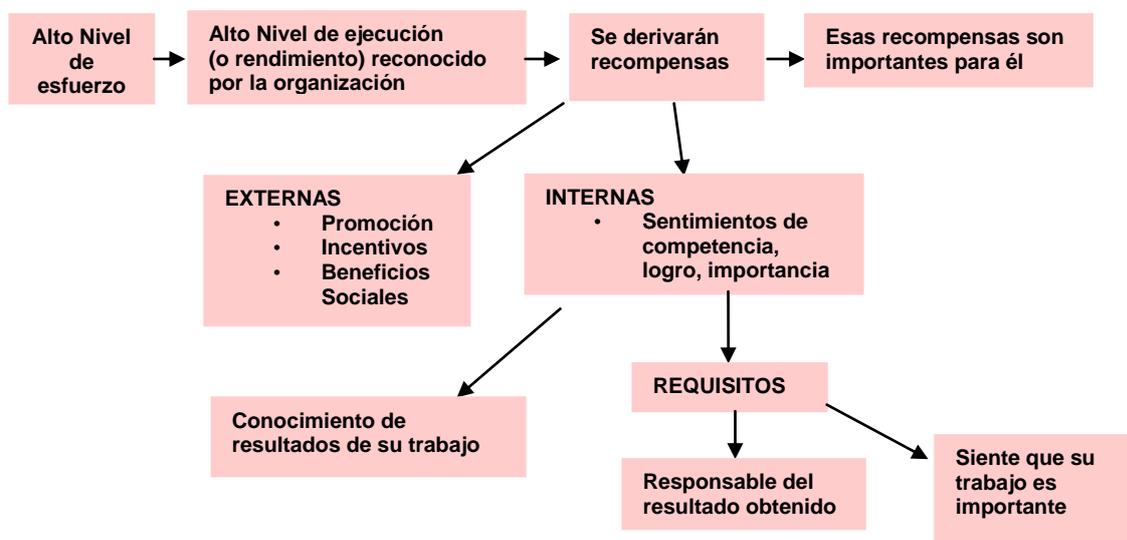
Relaciones: necesidad que tenemos de mantener relaciones. Interpersonales.

Crecimiento: deseo intrínseco de desarrollo personal.

A diferencia de la de Maslow, esta Teoría plantea que:

- Puede estar en operación más de una necesidad.
- Si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.
- Es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente.

3- Teoría de las expectativas (Vroom, 1964). “Un individuo se encontrará motivado para un alto nivel de esfuerzo cuando estima o piensa que:





**4 - Teoría de la fijación de metas (Locke, 1968).**

- ☆ Luchar por una meta es poderosa fuente de motivación.
- ☆ Las metas difíciles, si se aceptan, producen un rendimiento mayor.
- ☆ Fijar una meta produce mayores resultados que reclamar “el máximo esfuerzo”.
- ☆ La retroalimentación favorece un rendimiento superior.
- ☆ La participación del sujeto en la determinación de las metas favorece su cumplimiento.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

La motivación es concebida como aquel estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre. Es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción.

Las motivaciones son tantas como los individuos. Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.

**Relación entre satisfacción laboral - motivación laboral**

- La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta.
- La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.

En otras palabras:

- La motivación -----un impulso hacia un resultado.
- La satisfacción----- es el resultado ya experimentado.

**Motivación ----- Resultados ----- Satisfacción**

Desde el punto de vista laboral una persona puede tener una alta motivación en el empleo, pero un bajo nivel de satisfacción por el mismo:

Motivación	<b>NO IMPLICA</b>	Satisfacción
Satisfacción	<b>SI IMPLICA</b>	Motivación

La motivación es un factor que debe interesar a todo directivo: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de la organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de



entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad existente y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Como dijera Arias, G. F (1996) “Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales”. Es por esto que la motivación incide directamente en la satisfacción laboral, es la antesala, el preámbulo necesario para que exista satisfacción laboral. Para que los trabajadores de una organización se sientan satisfechos es necesario que estén motivados; es decir, para que puedan sentir placer por la tarea es imprescindible que estén previamente impulsados a realizar la misma, donde satisfagan sus necesidades y que a la vez estas estén en correspondencia con los intereses y necesidades de la organización, con su Planeación Estratégica y con la cultura organizacional que presente la organización.

#### **Indicadores para medir motivación**

- ✓ Sentido de pertenencia del individuo con la organización.
- ✓ Necesidades, intereses y motivos de los individuos en correspondencia con los de la organización.
- ✓ Metas y expectativas.
- ✓ Participación activa en las tareas y alto compromiso con la organización.

#### **Indicadores para medir satisfacción laboral**

- ✓ Factores intrínsecos: la satisfacción general nos expresa un estado subjetivo general placentero o displacentero acerca de nuestro trabajo o de nuestra Organización (contenido del trabajo en sí, responsabilidad, logro).
- ✓ Factores Extrínsecos: la satisfacción con aspectos del trabajo y de la organización (salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo), nos expresa un estado subjetivo mucho más diferenciado en el que el sujeto discrimina qué aspectos de su trabajo y de su organización le son satisfactorios y cuáles no, y en qué grado. Manifestando una aptitud positiva o negativa en dependencia de lo percibido.



### **Relación entre indicadores de motivación laboral y satisfacción laboral**

Una alta satisfacción laboral debe de expresarse en una alta motivación manifestada por:

- ✓ Alto sentido de pertenencia del individuo con la organización.
- ✓ Las necesidades, intereses y motivos de los individuos se corresponden con los de la organización.
- ✓ Altas metas y expectativas con respecto a la organización.
- ✓ Una participación activa en las tareas y alto compromiso con la organización.

Y por el contrario sí se encuentran insatisfechos deben de poseer una baja motivación manifestada por:

- ✓ Bajo sentido de pertenencia del individuo con la organización.
- ✓ Las necesidades, intereses y motivos de los individuos no se corresponden con los de la organización.
- ✓ Bajas metas y expectativas con respecto a la organización.
- ✓ Una participación pasiva en las tareas y bajo compromiso con la organización.

Estos indicadores se pueden analizar en términos intermedios y quedarían de la siguiente forma: cuando los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos deben de poseer una mediana motivación expresada en:

- ✓ Un cierto sentido de pertenencia del individuo con la organización.
- ✓ Las necesidades, intereses y motivos de los individuos en alguna medida se corresponden con los de la organización.
- ✓ Algunas metas y expectativas con respecto a la organización.
- ✓ Una participación irregular en las tareas y un cierto compromiso con la organización.



### **Conclusiones parciales del capítulo**

A partir de la bibliografía consultada, así como la línea lógica seguida por esta investigación se pueden extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. Como resultado del análisis realizado a las diferentes concepciones de los modelos de gestión de recursos humanos se puede afirmar que existen puntos en comunes entre ellas, atendiendo a las diferentes actividades tales como: reclutamiento, selección, evaluación, formación, promoción y remuneración.
2. Los modelos analizados contribuyen efectivamente al proceso de mejoramiento de la organización y sus principales diferencias están en la forma de agrupar las actividades que las relacionan como subsistemas o basadas el enfoque propio de la organización.
3. En la evaluación del desempeño de una organización se requiere del uso de indicadores, una vez establecidos es necesario compararlos con un estado deseado, para medirlos y evaluarlos; y así poder tomar medidas correctivas y preventivas en caso de que exista una desviación.
4. La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral.



## **Capítulo II: Diagnóstico del desempeño laboral en la empresa estación ASTRO Holguín**

El propósito de este capítulo es aplicar un procedimiento para evaluar el desempeño laboral. Para ello se muestra en primer término, la presentación del modelo a aplicar y se relacionan las diferentes actividades que lo componen y los criterios propuestos para el diagnóstico y evaluación en la entidad objeto de estudio.

La aplicación partió del estudio detallado de algunos modelos existentes tomándose como referencia fundamentalmente al modelo de Carlos Bustillo compuesto por ocho actividades fundamentales con el objetivo final de tener una valoración del comportamiento de los individuos en la entidad y poder recomendar a la organización estrategias que permitan un mejor desempeño.

### **2.1- Caracterización de la entidad**

La Empresa Estación ASTRO de Holguín es una unidad de prestación de servicios, integrada al Grupo Empresarial de Transporte por Ómnibus y subordinada al Ministerio del Transporte; la misma está ubicada en Carretera Central No. 19 entre Independencia y 20 de Mayo, se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial. Hasta el momento esta entidad ha venido sobre cumpliendo con las ventas proyectadas.

La creación de esta empresa fue autorizada por la resolución 204/2002 del Ministro de Economía y Planificación con fecha 20 de marzo del 2002, por la cual el Ministro del Transporte emitió la Resolución No. 223/2002.

Tiene como objeto social los siguientes servicios:

- ☆ Efectuar la venta de pasajes a la población en moneda nacional.
- ☆ Ofrecer servicios de transportación de valijas y bultos postales a entidades estatales cubanas en moneda nacional.
- ☆ Ofrecer servicios de custodia de equipaje en moneda nacional.
- ☆ Ofrecer servicios sanitarios en moneda nacional.
- ☆ Ofrecer servicios de agua potable, en moneda nacional.
- ☆ Ofrecer servicios de alojamiento no turístico a los trabajadores del sistema del Ministerio del Transporte, en moneda nacional.
- ☆ Venta de boletos de viaje de VIAZUL a personas extranjeras y cubanas no residentes en el país en pesos convertibles.



### **Misión**

Brindar un servicio de excelencia en la venta de pasaje, comercialización y transportación de valijas y bultos postales a personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, con la garantía de contar para ello con un personal entrenado, capacitado y dispuesto a satisfacer sus exigencias.

### **Visión**

Ser líder por la reputación de la calidad de nuestros servicios en el ámbito del MITRANS y la provincia Holguín.

### **Principales proveedores**

- ✓ Empresas pertenecientes al SIME.
- ✓ COPEXTEL

### **Clientes**

- ✓ Las empresas de ómnibus de todo el país.
- ✓ La población.

### **Competidores**

- ✓ Agencias ASTRO de las 13 provincias restantes.

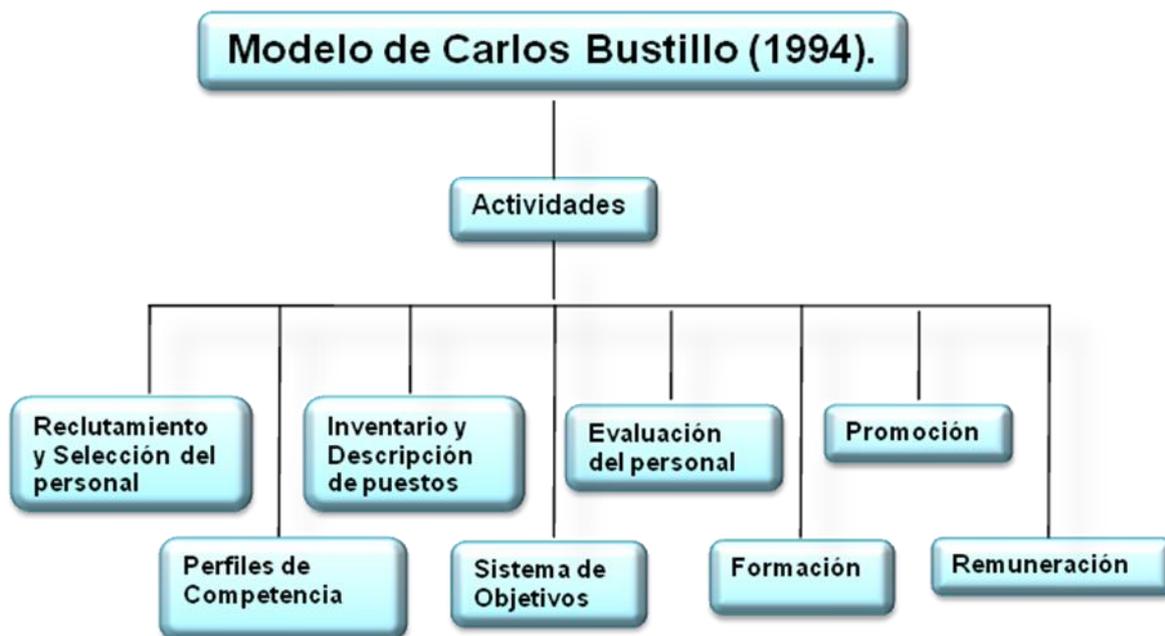
La Empresa presenta una estructura organizativa lineal funcional(ver anexo 1), compuesta por, la Dirección de la Empresa, la Unidad Empresarial de Base y el Dpto. Económico, además cuenta con una plantilla aprobada de 47 trabajadores, cubierta al 87.2 %. De ellos 26 son mujeres y 15 son hombres. Por cargos se encuentra en anexo 2 y la pirámide de edades de la entidad en anexo 3.

El área de recursos humanos está compuesta por 3 especialistas C en gestión de recursos humanos los cuales son utilizados en todas las entidades y llevan a cabo funciones o tareas principales como:

- Hace estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación, y cuadros.
- Acomete acciones a partir de lineamientos de la organización del trabajo, empleo, capacitación, y cuadros.
- Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente y elabora nuevas propuestas al organismo superior.
- Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, y diseña y controla normas.

- Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación; propone medidas.
- Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes.
- Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo.
- Estudia los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad.
- Elabora los planes de capacitación del personal.
- Confecciona funciones, estructuras y plantilla de la empresa y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación.

## 2.2 – Aplicación del modelo de Carlos Bustillo para diagnosticar el sistema de gestión de recursos humanos en ASTRO Holguín



### ☆ Actividad de reclutamiento y selección

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.



## *Trabajo de Diploma*

---

Para la selección del personal al empleo en la estación ASTRO y basado en la política de empleo del país teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y el análisis hecho en el IV Congreso del PCC se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

- 1- Dar prioridad a los trabajadores disponibles de la entidad para ocupar plazas vacantes de igual o inferior complejidad a la que desempeñaban, siempre que cumplan los requisitos para desempeñarlas.
- 2- Poner en convocatoria de manera visible a todos los trabajadores y durante el periodo de tiempo establecido en el convenio colectivo de Trabajo, las plazas vacantes o de nueva creación en caso de no existir personal disponible, o que existiendo no cumpla los requisitos para ocuparlas.
- 3- Cumplir la prohibición de establecer directamente relaciones laborales con jóvenes menores de 17 años, salvo las excepciones establecidas en la ley para jóvenes de 15 o 16 años, los que tienen que estar autorizados, por escrito, por el Director Municipal de Trabajo.
- 4- Verificar que no exista jóvenes menores de 18 años laborando en puestos de trabajo expuestos a riesgos, según listado que debe existir en relación anexa al Convenio Colectivo de Trabajo.
- 5- Ubicar solamente a los recién graduados universitarios y de la Educación Técnico Profesional, que no poseen vínculo laboral, que son asignados a las entidades por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y, en su caso, por las direcciones de Trabajo provinciales o municipales, para el cumplimiento del deber social y el adiestramiento, con las excepciones establecidas en la ley para los organismos encargados de su formación y que pueden ubicarlos directamente.
- 6- Realizar las actividades de acogida a los trabajadores de nuevo ingreso, cualesquiera que sea su procedencia, por parte de la administración y las organizaciones del centro de trabajo. Confeccionar el programa de acogida.
- 7- Constituir el Comité de Ingreso, como órgano asesor, en los centros que legalmente proceda de acuerdo al Reglamento General de Relaciones Laborales, respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada.

Además específicamente en la estación ASTRO Holguín se realiza primero las potencialidades humanas que se tienen para la plaza en la propia entidad, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción y luego si



## *Trabajo de Diploma*

---

no se ocupase se solicita el candidato según los requisitos necesarios al departamento de empleo que brinda este servicio en la Dirección Municipal de Trabajo. Por lo general la entidad cuenta con una cantera de estudiantes egresados de politécnicos afines a carreras de secretariado, contabilidad y comercio que son candidatos a ocupar las plazas vacantes y por permanecer entre seis meses y dos años en la entidad van recibiendo información y se van adaptando al sistema de trabajo.

La administración y la organización sindical correspondiente de común acuerdo y en dependencia de las características de la entidad, son los máximos responsables de hacer cumplir lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo la duración de la convocatoria, la que no excederá de 30 días a partir de su publicidad.

La Dirección de Recursos Humanos es responsable del establecimiento de este procedimiento de trabajo referido a selección y contratación del personal, entre las técnicas más utilizadas además de la entrevista que no debe faltar son las pruebas profesionales con el tiempo que requieran según los casos y las más aplicadas en la entidad son los test psicométricos y la comprobación de datos referenciales, la primera técnica mide rasgos de la personalidad y la segunda verifica curriculum, comportamiento en residencia, centros de estudio o de trabajo.

El proceso de toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar se hace definitivamente mediante la tendencia actual es que junto a especialistas y directivos que deciden, así como la opinión del comité de expertos de la entidad. Luego se realiza la incorporación que implica la presentación del nuevo empleado y su familiarización con el proceso, es importante señalar que cuando el puesto lo requiere se le asigna un tutor para evitar el incurrir en el costo de incorporación que no es más que evitar errores que afecten el desempeño de la entidad.

El proceso de selección de personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato, debe comunicársele muy explícitamente, insistiéndole en que durante ese seguimiento de dos o tres meses se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, aptitudinales, de formación, actitudes y disposición hacia el trabajo.



El seguimiento que ASTRO presta a la adaptación es fundamental en el desempeño del hombre y la organización, la inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano, traduciéndose económicamente ambas situaciones en disminución de los niveles de rendimiento y de eficiencia empresarial.

Principales deficiencias

- La plantilla no esta cubierta al 100 % quedando plazas fijas para trabajadores que realizan actividades por tiempo determinado y han cumplido con los requisitos de idoneidad demostradas exigidos en los procedimientos establecidos.
- Se violan los periodos de adiestramiento en puestos de trabajo, principalmente en los vinculados directamente al servicio que presta estación ASTRO Holguín.
- No se trazan estrategias de seguimiento al personal de que presta servio de prácticas laborales o servicio social para su potencial incorporación a la entidad.
- El comité de selección esta incompleto y no tiene fecha fija en el mes para reunirse.

Posibles estrategias

- Cubrir la plantilla al 100 % para evitar afectaciones en la calidad del servicio.
- Mejorar el sistema de atención a adiestrados con vistas a su incorporación a puestos claves en la entidad.
- Completar el comité de selección y hacer cumplir lo establecido de trazarse acciones periódicas para la evaluación del personal que pudiera cubrir el déficit en la plantilla.

### ☆ **Análisis de perfiles de competencia**

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura. Por tanto, la empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo. Por tanto, el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil "hard" en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de



responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil “soft”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto. Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No debemos obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él es por eso que en la entidad de objeto de estudio es tan importante el comportamiento de este factor máxime cuando estamos hablando de una organización que brinda servicios que requieren del contacto con las personas directo para lograr calidad en el servicio y poder ofertar la venta de boletos a personas jurídicas nacionales o extranjeras. El futuro de la gestión de competencias en la entidad es sin dudar prometedor. Su complejidad exige rigor para hacerla viable de modo sustentable cada vez con mayor eficacia y eficiencia. En correspondencia demanda profesionales bien preparados desde una óptica polivalente o multidisciplinaria. Ya no es novedad destacar que el recurso humano de las organizaciones determina la ventaja competitiva básica. Ese recurso le otorga su distinción especial, y en definitiva le confiere a las organizaciones su sello de victoria o de derrota es por tal razón que se determinaron las principales deficiencias y estrategias a seguir donde se encuentran:

#### Deficiencias detectadas

- Este proceso se realiza por la propia organización y se hace constar que el trabajador cumple con las competencias identificadas y validadas.
- Dado el dinamismo y complejidad de la actividad que se desarrolla y complejidad de los servicios aspectos relacionados con la calidad pasan a un segundo plano.
- La motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir no se manifiesta en la organización.
- No se lograr aunque se exige a diario mayor sensibilidad con el mercado en moneda nacional y la orientación hacia la información que necesita.



#### Estrategias que se proponen

1. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
2. Iniciativa y disposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
3. Orientación al cliente oportuna principalmente a los que pertenecen al mercado en moneda nacional así como no discriminar los empleados y capacitarlos para rotarlos en actividades relacionadas con el mercado en divisas.
4. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
5. Lograr que los empleados logren producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
6. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
7. Estimular el trabajo en equipo, la cooperación y la capacidad de analizar en conjunto los problemas.
8. Lograr desarrollar habilidad de compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento.

#### ☆ **Inventario y descripción de puestos**

La entidad cuenta con la informatización de muchos de sus sistemas, con una base de datos implementada recientemente, capaz de recoger todos los datos relacionados con la plantilla de sus trabajadores y responde totalmente a los objetivos de este importante elemento del flujo de recursos humanos, ya que se relacionan datos de preferencias laborales, actitud ante el trabajo, conocimiento complementario, expectativas de desarrollo profesional, disponibilidad; entre otros. Todo esto constituye un avance para el logro de los objetivos que se proponen en el inventario de personal. Sin embargo no se emplea adecuadamente para la toma de decisiones por los directivos.



### **Descripción de los puestos**

Esta actividad se rige por los profesiogramas establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, los cuales recogen tareas y funciones que deben realizar los trabajadores en cada puesto de trabajo.

Con la aplicación de los profesiogramas de amplio perfil se ha fusionado y reestructurado actividades y contenido de trabajo de los puestos, o sea se ha ido elaborando algunos de los profesiogramas según la estructuración de las plazas que han ido surgiendo en los últimos tiempos.

Estos profesiogramas auditados no se ajustaban a las funciones reales que se realizan en cada puesto de trabajo en la actualidad, por lo que para darle solución a esta deficiencia se perfeccionaron los mismos. Según las tendencias actuales de puestos de trabajos, con un perfil amplio y propiciando el enriquecimiento del desempeño del trabajo.

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

### **Plantilla actual de estación ASTRO Holguín**

La empresa tiene una plantilla aprobada de 47 trabajadores de ellas cubiertas por 41 trabajadores fijos y 1 contratos por tiempo determinado. El contrato es producto de una trabajadora acogida al Decreto Ley 234(maternidad).



**Desglose de la plantilla cubierta:**

<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Directivos	7	17.1
Técnicos	7	17.1
Servicios	25	60.9
Administrativos	3	7.3
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	
<b>Nivel educacional de los trabajadores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Superior	8	19.5
Técnicos Medios	10	24.4
12 Grado	23	56.1
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	

Fuente: Elaboración propia.

La fuerza de trabajo en estación ASTRO Holguín está compuesta principalmente por el personal de servicio (60.9%), fundamentalmente por el objeto social que brindan en esta categoría se encuentran el personal que atiende la limpieza, atención al local de descanso de los chóferes, personal que trabaja en las taquillas de venta de boletines y maleteros, seguido por los técnicos y directivos 17.1% y finalmente por los administrativos 7.3%. En cuanto al nivel ocupacional de los trabajadores predominan los que alcanzan 12 grado que abarcan el 56.1% de la plantilla cubierta, luego le siguen los técnicos medios 24.4%, y los de nivel superior que ocupan el 19.5 % siendo esta una de las mayores preocupaciones por parte de la dirección aunque por ser los trabajadores de servicio los que predominan en la plantilla y su edad estar comprendida entre 36 y 55 años en su mayoría es muy difícil trazarle estrategias de superación personal.

El comportamiento del ausentismo en los primeros meses del año no supera el 3 %, comportándose acorde con lo acordado en el convenio colectivo de trabajo y estando acorde al llamado realizado por el país a reforzar las políticas laborales y la vigilancia de la disciplina laboral. Haciendo una comparación con igual periodo del año anterior y teniendo en cuenta las nuevas exigencias laborales ha disminuido en un 2 %.



El mayor por ciento que afecta actualmente ese bajo nivel de inasistencias es enfermedad por menos de 3 días a las que la administración ha trazado estrategia de verificar incidiendo desde su punto de vista la poca profesionalidad de médicos de la familia que expiden métodos que justifican hasta tres días sin respaldo de exámenes profundo del padecimiento real del trabajador.

Las principales estrategias que se proponen son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Estimular la motivación del personal para evitar el ausentismo laboral.
- Suministrar a la dirección de Salud Pública del Municipio la inquietud acerca de las enfermedades profesionales y no profesionales que afectan la disciplina laboral en el centro.

#### ☆ **Sistema de objetivos**

El Sistema de Gestión de Capital Humano posee tres órganos fundamentales: el Órgano de Justicia Laboral de Base, la Comisión de Cuadros y el Comité de Expertos. El órgano que atiende el sistema es el Consejo de Dirección. Los reglamentos de estos órganos de dirección se definen por el representante de la dirección para la gestión del sistema de dirección y se constituyen por resolución. El Sistema de Objetivos de los Recursos Humanos en la empresa cubana por lo general se rige por los mismos principios y tienen en cuenta los elementos siguientes con alguna que otra especificidad para los distintos ministerios son estos:

#### **Control de los Documentos**

El control de los documentos requeridos por el Sistema se realiza como se establece en los procedimientos “Control de los Documentos y Registros” y “Elaboración e Identificación de los Documentos y Registros”, definidos por el Manual de Gestión de la Calidad, donde se definen los controles necesarios.



## **Control de los Registros**

Para el control de los registros que genera el MITRANS ha establecido los procedimientos que a su vez generan manuales para la mejor organización y control del trabajo ellos son el Manual de Gestión de la Comunicación, Programa para realizar estudios de organización del trabajo, Manual para Estrategias de Comunicación, Manual para Pagos adicionales legalmente aprobados, Participación de los Trabajadores en la Dirección, Evaluación Provincial Emulación 26 Julio, Sistema de trabajo con los cuadros, entre otros de las demás áreas de trabajo, cada uno de ellos define el como actuar de la operación eficaz del Sistema de Gestión de Capital Humano, así como define los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Estrategias a seguir:

- La administración debe orientar al departamento recursos humanos hacer cumplir lo establecido en los manuales definidos por su ministerio y exigir por su estricto cumplimiento.

## **☆ Evaluación del personal**

La evaluación del desempeño, es la actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.

Esta evaluación se realiza en consecuencia con lo dispuesto en el profesiograma. Se realiza sobre la base de: el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento) habrá de comprender esos elementos esenciales. En la figura se ubican y precisan la función y relaciones de la evaluación del desempeño.

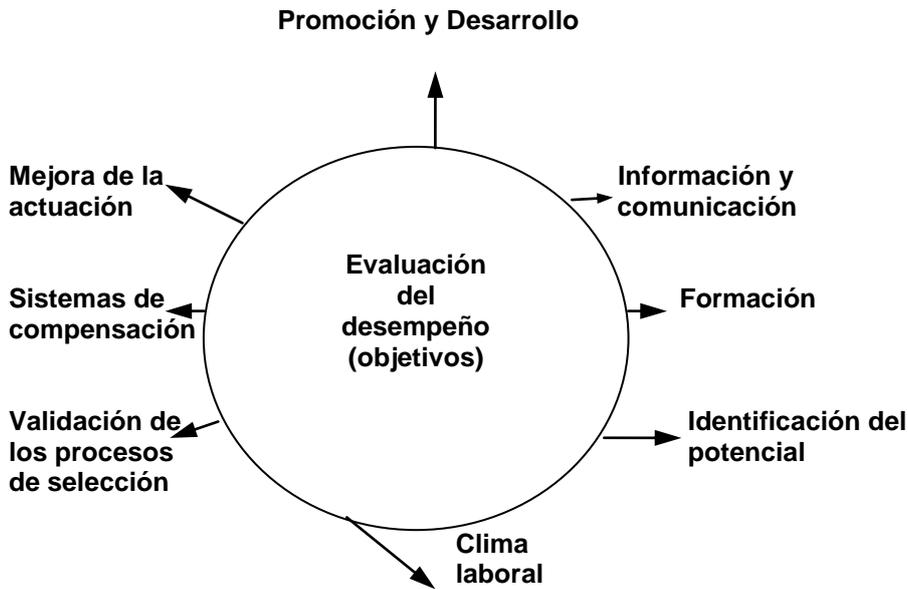


Fig. Objetivos de la evaluación del desempeño

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

Transcurrido el período de prueba se realizará la evaluación del desempeño a través del modelo y de acuerdo con sus resultados el jefe facultado otorgará o retirará la idoneidad al trabajador.

Esta evaluación presupone que se han creado las condiciones necesarias para que el trabajador pueda controlar el proceso que ejecuta, tales como:

- Conoce qué se espera de él, por la que ha sido entrenado y cuenta con las instrucciones para el cargo, incluidas las reglas de seguridad y salud del trabajo.
- Conoce sistemáticamente cómo se está desempeñando, ya sea porque cuenta con los medios para comprobarlo o porque es informado durante la ejecución de su labor del nivel de desempeño.
- Cuenta con el equipamiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo.

Los resultados de la evaluación tienen que ser analizados con cada trabajador evaluado por el jefe que realizó la misma con la participación de la organización sindical a que pertenece el trabajador.

La evaluación del desempeño le permite a la dirección contar con la información necesaria para decidir sobre la permanencia en el empleo, promoción; así como el envío



a cursos de capacitación profesional de todos los trabajadores de las categorías, técnicos, administrativos y dirigentes.

En la entidad objeto de estudio la evaluación del desempeño se aplica mensualmente a los trabajadores contratados, efectuándose cortes trimestrales, así como un resumen anual; el que se insertará en el expediente laboral de los trabajadores. Ante situaciones excepcionales y por decisión del director general de “ASTRO Holguín” se podrán realizar evaluaciones extraordinarias en el momento en que se estime conveniente.

A los trabajadores contratados por tiempo determinado cuyo contrato laboral tenga una duración superior a seis meses e inferior a un año, se les realizará la evaluación del desempeño al concluir el período para el que fue contratado. Si se prevé una duración del contrato laboral superior a un año, se aplicará la evaluación anual con cortes trimestrales de ser necesarios y una evaluación final al concluir el período para el que fue contratado.

Para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño se llevarán a cabo una serie de actividades que indican los pasos a seguir y las personas implicadas en cada caso.

La evaluación del desempeño constituye el elemento fundamental que ha de utilizarse en el proceso de determinación de la idoneidad demostrada a los efectos de decidir la permanencia, promoción o incorporación de los trabajadores a cursos de capacitación profesional.

En la actualidad la empresa no utiliza todas las herramientas que le posibilitan la adecuada evaluación del potencial humano; por lo que no se conocen todas las habilidades, actitudes de cada individuo y sus capacidades para el desarrollo futuro, en los anexos del 5 al 10 se muestran los modelos que se utilizan para medir el desempeño individual.

Principales problemas detectados en el proceso de evaluación del personal:

- No se discute la evaluación final y correspondiente evaluación dada por el competente que evalúa con el subordinado.
- Se desconoce los beneficios de la evaluación de desempeño.
- Los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Se desarrollan prejuicios personales.
- Muchas veces se evalúa por inmediatez.



- Se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Existen evaluaciones sin firmar por el evaluado y el evaluador.
- Existen evaluaciones realizadas a lápiz y con borrones o tachaduras.

Por la importancia del mecanismo en el proceso de reordenamiento empresarial y la efectividad del mismo a la hora de revisar las plantillas infladas y decidir optimizar plantillas se proponen las siguientes estrategias:

- Determinar la responsabilidad en el departamento de Recursos Humanos para efectuar la revisión periódica de las evaluaciones de desempeño y orientar a la máxima dirección sobre la importancia del proceso.
- Capacitar con métodos y estilos de dirección al personal encargado de efectuar el análisis del desempeño por áreas para su mejora.
- Estimar el periodo a evaluar y darlo a conocer a los trabajadores así como las fechas para su posterior debate con los implicados.
- Revisar la confección de las evaluaciones para evitar posibles errores que conlleven a efectuar borrones y tachaduras que empañan la imagen e importancia del proceso.
- Dar seguimiento a los aspectos señalados en las evaluaciones y proponer soluciones a corto plazo para su erradicación.

#### ☆ **Formación**

Toda planeación que se desee realizar en cualquiera de las áreas de una empresa debe partir de un análisis de la estrategia de la misma ya que esto garantiza que el nuevo plan recoja y cumpla los objetivos estratégicos.

La Estación ASTRO Holguín cuenta con un personal calificado, comprometido a brindar un servicio de calidad, garantizando una atención esmerada a todo aquel que la visite, además de poseer locales correctamente equipados, cuenta además con empleados cada vez más profesionales y teniendo como principal premisa que los clientes son la razón de su existencia.

Como se observa contar con un personal calificado y comprometido a brindar un servicio de calidad es una de las principales fortalezas que sustentan la organización en su estrategia, en la que tiene una gran incidencia el proceso de formación de los recursos humanos.



## *Trabajo de Diploma*

---

La formación aborda el proceso de preparación, capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todo el personal en correspondencia con las necesidades reales surgidas a partir de los objetivos y metas futuras en la determinación de deficiencias en el desempeño y en los intereses individuales.

La promoción constituye un estímulo para el buen desempeño en el trabajo, permitiendo al individuo ocupar cargos de mayor responsabilidad lo que es un desafío a su inteligencia y capacidad, esto contribuye a la utilización óptima del potencial humano.

En la Resolución 198/06 se regula la implantación de los nuevos calificadores de amplio perfil, para lo cual es necesario establecer el mecanismo que permita el cumplimiento del principio de la idoneidad en cuyo proceso la elaboración de competencia laboral juega un papel fundamental.

En particular la entidad se aprecia un elevado interés tanto de la capacitadora como de los directivos en la búsqueda de la mejora de este elemento en la organización, además existen los aseguramientos materiales y financieros para el desarrollo de los cursos de calificación de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo. En la evaluación del coeficiente de perspectivas los trabajadores ven la posibilidad de ser promovidos a un cargo superior en un nivel muy bajo.

En general, en la formación individual de los ocupantes puestos de trabajo o cargos se detectaron deficiencias corroboradas por el comportamiento negativo de las expectativas, en especial las de superación de los trabajadores, lo que evidencia que estos no perciben que la organización les brinde oportunidades de superación.

La formación se dirige esencialmente a las categorías ocupacionales de técnicos y dirigentes y no se toma como base la determinación objetiva de necesidades, no se tiene en cuenta informaciones sobre el rendimiento, potencial y otros aspectos de la capacidad del personal que contribuyen a ser más eficaz el proceso de determinación de necesidades.

Como principal deficiencia puede plantearse la falta de visión estratégica lo que reduce la posibilidad de formar trabajadores polivalentes y adaptables a cambios futuros. No existen Planes de Carrera cuya implantación mejoraría la inversión de la empresa en formación, eliminándose así formación innecesaria.

Por todo lo anterior se valora que el nivel de formación de los trabajadores en su conjunto presenta debilidades que podrán ser corregidas con una correcta política y acción de



formación de los R.H y así poder enfrentar los retos actuales y futuros que el entorno les impone.

Luego de haber diagnosticado la situación actual de la actividad de R.H y en específico del proceso de formación y dando respuesta a la estrategia de la entidad se definen las estrategias formativas siguientes:

- ◆ Dotar al personal directivo y mandos intermedios de las modernas técnicas de dirección, conocimientos y herramientas necesarias para una mejor gestión estratégica de las áreas bajo su responsabilidad.
- ◆ Dotar y perfeccionar al personal de los conocimientos y habilidades requeridos para alcanzar mayor profesionalidad y alta excelencia en los servicios.
- ◆ Utilizar la disponibilidad de recurso financiero y la oportunidad que brindan instituciones en el territorio para formar los trabajadores.

El consejo de dirección y el personal de cuadros y capacitación son los máximos responsables de dar cumplimiento a estas estrategias, logrando el involucramiento de los mandos intermedios y trabajadores, donde los mismos se identifiquen con la actividad de formación.

### ☆ **Promoción**

La promoción laboral es la posibilidad de ascenso profesional que ofrece un empleo. Está muy ligada al aumento de formación y capacidades del trabajador/a, así como a su antigüedad en la empresa. Se incluye como una dimensión de la calidad no sólo porque suele implicar un incremento salarial, también porque aumenta el valor del trabajador en la empresa y sus posibilidades de encontrar empleos más cualificados, estables y mejor pagados.

El artículo 4.2 b) del estatuto de los trabajadores reconoce el derecho del trabajador "a la promoción y formación profesional en el trabajo"; precepto que se desarrolla por el artículo 23 del mismo texto legal. Este derecho tiene un contenido complejo, en el sentido de que está formado por dos componentes: la promoción a través del trabajo y la formación profesional en el trabajo.

Según indica la citada ley, uno de los tipos de actividades de formación que sirven para la adecuación de las calificaciones y competencias profesionales a los requerimientos del sistema productivo es la formación profesional ocupacional.



La formación profesional ocupacional tiene por finalidad completar a través de prácticas y cursos especiales la preparación adquirida en las instituciones escolares. Dentro de la formación ocupacional se integran las acciones desarrolladas fuera del medio escolar destinadas a la formación en las empresas y a la inserción y reinserción laboral de los trabajadores.

En ASTRO Holguín la formación profesional ocupacional se rige por los aspectos antes mencionados y por el procedimiento que establece los cargos y modificaciones que deban hacerse en dependencia de las necesidades formativas, entre sus objetivos está:

1.- Establecer los métodos y formas para garantizar que las necesidades de capital humano estén en función de los objetivos y planes a ejecutar y además tener en cuenta el nivel de actividad y la utilización racional de este capital.

El procedimiento es aplicable a todos los cargos que se creen en la empresa y define al director general de la empresa, es responsable de la aprobación e implantación del procedimiento, sus modificaciones e instrucciones correspondientes que se dicten para su eficaz establecimiento y cumplimiento.

- El director de capital humano es el responsable de cumplir y hacer cumplir con lo establecido y las indicaciones que forman parte del procedimiento.

- Los directores funcionales y directores de las estaciones cumplen con lo establecido en el procedimiento.

El director del área solicitante enviará por escrito a la dirección de capital humano, la solicitud para diseñar un nuevo cargo en su dirección, la cual fundamentará, teniendo en cuenta lo siguiente:

1- Análisis del comportamiento de la productividad del área para la cual se necesita diseñar un nuevo cargo.

2- Determinar las funciones del nuevo cargo que se quiere crear.

3- Impacto económico que tendrá la creación del nuevo cargo en la eficiencia de la dirección solicitante y en la empresa.

El director de capital humano de la empresa, previo análisis de la propuesta de reacción de nuevas plazas procederá a presentar la solicitud al consejo de dirección, para su aprobación y comenzar el proceso de estudio de organización del trabajo en el área solicitante, el cual se realizará por especialistas de capital humano. Para el estudio de



organización del trabajo en el área solicitante, se procederá atendiendo a los pasos siguientes:

- Determinación de la carga de trabajo y la clasificación de las tareas a realizar como son las periódicas, eventuales y las imprevistas que pueda tener el nuevo cargo y las que se realizan en el resto del colectivo, para determinar la carga de trabajo que tendrá el mismo.
- Análisis de la utilización del fondo de tiempo del colectivo donde se va a crear el cargo.
- Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral.
- Análisis de los medios de trabajo.

El estudio de organización del trabajo realizado por la dirección de capital humano en las áreas que soliciten diseñar un nuevo cargo tiene que estar dirigido a:

- Incremento de la productividad.
- Reducción de los costos.
- Mejora de la calidad del servicio.
- Mejorar los métodos de dirección y control.
- Mejoras en la organización del trabajo.

Al concluirse el estudio de organización del trabajo por la dirección de capital humano, el director presentará al consejo de dirección los resultados del trabajo realizado, para su análisis y aprobar por acuerdo la modificación del cargo que se va a diseñar.

La facultad de aprobar los nuevos cargos diseñados en la empresa corresponde al director general de la misma. Para el caso específico de cuadros el proceder es el siguiente:

Una vez aprobada por el consejo de dirección de la empresa, el nuevo cargo u estructura organizativa, se eleva a la comisión de cuadros con el objetivo de definir la aprobación de la nomenclatura del nuevo cargo, debidamente fundamentada, incluyendo estructura, funciones y facultades, con el objetivo de establecer la correcta aplicación de la política de cuadros con Jefes, capaces de dirigir el trabajo de sus subordinados, seleccionar los talentos y prepararlos para asumir mayores responsabilidades.

La aplicación correcta de la política de cuadros se establece, de modo particular e interrelacionadas, las principales acciones que integran el sistema y que son las seis, las describimos a continuación:



- Selección y movimiento de cuadros
- Selección y formación de la reserva
- Evaluación
- Preparación y superación
- Atención y estimulación
- Información

La selección de los cuadros y sus reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo.

La selección es el proceso mediante el cual se determina, entre varios posibles, quien tiene mejores condiciones para desempeñar con éxito las misiones de un cargo. Este proceso deberá fundamentarse en:

- Resultados obtenidos en el cargo que desempeña
- Capacidad de dirección
- Motivación y situación de dirección que deberá enfrentar
- Cualidades y méritos individuales de los candidatos

Disposición de los mismos a cumplir los principios y preceptos establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, mayor idoneidad para ocupar el cargo, cumplimiento de los requisitos generales y específicos establecidos en las funciones de cada cargo, perspectivas futuras de desarrollo; resultados del análisis de los instrumentos psicológicos aplicados, así como del estado de salud del cuadro.

En el caso de la selección y formación de la reserva tiene como objetivo desarrollar, con nuestros recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros más jóvenes con los más experimentados y eficientes.

La reserva agrupa a trabajadores que poseen un conjunto de valores, calificación y conocimientos que les posibilita asumir misiones más complejas que las que realizan y constituye un reconocimiento para aquellos que acepten integrarla. La reserva es un sistema abierto que requiere renovación y debe constituirse fundamentalmente de fuentes internas, lo que no excluye la posibilidad de considerar personal procedente de



## *Trabajo de Diploma*

---

actividades afines, debiéndose establecer las coordinaciones entre los jefes de las entidades al nivel que corresponda.

Los cuadros son responsables de tener reserva definida para su cargo garantizándola con dos o más opciones, así como que sus cuadros subordinados cuenten con reserva y reciban una adecuada preparación y formación.

La reserva debe organizarse para un cargo específico. También puede organizarse, atendiendo a las características del cargo o actividad, por grupo de cargos, y para un nivel de dirección determinado cuando los requisitos sean comunes, o con un propósito genérico. Sus integrantes se aprueban en la comisión de cuadros del nivel correspondiente.

A las reservas se les precisan sus tareas de preparación y superación, se chequean trimestralmente, de conjunto con la valoración del resultado del trabajo.

A los dirigentes no cuadros y técnicos de la reserva se les incluye además, en su certificado de evaluación. La preparación práctica de la reserva, se realiza en los días ó semanas que se fijen en cada entidad y las sustituciones temporales serán tomadas como una oportunidad para un efectivo entrenamiento de la misma y la mejor forma de medir con objetividad el trabajo que realizamos en esa dirección. No obstante la preparación práctica de la reserva es un proceso continuo y sistemático El trabajo con la reserva es una vía a través de la cual la Institución demuestra su capacidad en la administración de los recursos humanos, por lo que una vez al año, debe realizarse una evaluación sobre su selección, composición, preparación, formación y sus resultados. El objetivo de la evaluación es medir el nivel de desempeño alcanzado por el cuadro en un período determinado, a través de un balance entre logros y deficiencias en la consecución de los objetivos fundamentales que de acuerdo con sus funciones se ha trazado para el período que se evalúa. Es un proceso continuo y sistemático que se registra anualmente, abarcando el cumplimiento de los requisitos, principios, valores éticos y condiciones que se tuvieron en cuenta para la designación, así como el desarrollo y desempeño alcanzado. Los señalamientos resultantes constituyen el punto de partida para la realización y enriquecimiento de los planes de formación y desarrollo de los cuadros.



Confeccionar el plan de evaluaciones del año, que incluirá los cuadros que van a ser evaluados por cumplir con el tiempo mínimo establecido y el cronograma de realización de cada uno de los pasos.

Para concretar la evaluación el jefe se apoya en la auto evaluación, las conclusiones y recomendaciones de la evaluación anterior, la toma de opiniones y criterios de colaterales, subordinados, superiores, organizaciones políticas, y otras herramientas previstas para el proceso.

El cuadro evaluado confecciona una auto evaluación antes del 1 de diciembre del año que se evalúa y la entrega al evaluador. Como resultado de la evaluación se emite un certificado, incluyendo los criterios emitidos y se firman por el evaluador y el evaluado, el que además ratificará su compromiso de cumplir los preceptos del Código de Ética.

Para confeccionar su auto evaluación el cuadro aborda los siguientes aspectos:

I. Estado de cumplimiento de las recomendaciones y proyecciones de la evaluación anterior.

II. Resultados obtenidos en el trabajo.

- Acciones implementadas para solucionar recomendaciones de la última evaluación y rendición de cuenta ante comisión de cuadros.
- Incidencia en el resultado de los objetivos y tareas principales del área que dirige (análisis de cómo incidió tanto positiva como negativamente, con su actuar, en los resultado del trabajo en la etapa evaluada.)
  - Cumplimiento de su plan y otras tareas asignadas durante el período, destacando las que considere más significativas, su incidencia con métodos estilo de dirección, acierto o desaciertos en decisiones, en organización, control y planificación.
  - Objetivos y tareas incumplidas y las causas de los incumplimientos.
  - Resultados de todas las auditorias e inspecciones recibidas en la etapa evaluada.
  - Si la contabilidad está certificada y medidas tomadas en caso de no estarlo.
  - Estado de cumplimiento de los planes de acciones en cada caso.
  - Atención y estímulo a los subordinados, iniciativas desarrolladas en cuanto a la atención al hombre.
  - Cumplimiento de las orientaciones del organismo superior; disciplina y efectividad.
  - Resultados e incidencia en el sistema de gestión de la calidad.



- Cumplimiento de las tareas de la defensa (definir cargo y ubicación).
- Calificaciones obtenidas en las inspecciones y controles. Así como el cumplimiento de los planes de prevención contra la corrupción y el delito, actitud ante estos.
- Apoyo a las actividades políticas y sociales de la entidad y el territorio, participación en las mismas.
- Estado de cumplimiento del plan de formación y superación (superación técnica, profesional y política). Cursos que ha recibido o impartido en la etapa evaluada.

III. Deficiencias:

- Se hará referencia a las deficiencias fundamentales que se concretan en incumplimientos. Diferenciar los que se relacionan con un inadecuado desempeño del evaluado y los que son ajenos a su radio de acción.
- Aspectos positivos de su personalidad que lo han ayudado a alcanzar los principales avances del período.

VI. Valores éticos que más se reflejan en su actuar:

- Aplicación de los principios del Código de Ética de los Cuadros del Estado y el control del cumplimiento de éste por sus subordinados.

VII. Atención a la familia y problemas personales:

- Atención que presta a la familia. Principales problemas personales que ha atravesado en el periodo y pueden haber limitado su adecuado desempeño.
- Problemas de salud que confronte o tratamientos necesarios.

VIII. Proyecciones para el próximo período:

- Principales proyecciones de trabajo. A partir del análisis realizado sobre sus deficiencias y principales competencias a desarrollar enunciar los aspectos fundamentales del plan de preparación para el próximo período.

IX. Otros datos de interés:

- Integración a las actividades políticas y de masas de su zona de residencia. Si ostenta alguna responsabilidad en el CDR, Poder Popular, Defensa Civil, etc. y cómo cumple con las mismas.
- Si ha recibido condecoraciones o reconocimientos y motivos de los mismos.
- Cargos en los órganos del territorio donde reside.
- Sanciones de cualquier índole recibida en el período. Explicar los motivos.



## *Trabajo de Diploma*

En el proceso de evaluación se determinan las necesidades de superación del cuadro, creando las condiciones para proyectar el completamiento de su formación de acuerdo con las potencialidades demostradas en su desempeño y las proyecciones según las necesidades de la empresa y organización.

Las evaluaciones se llevan a cabo durante el I trimestre del año, coincidiendo con el período en que se valoran los objetivos y tareas del año anterior. Comprende a todos los cuadros con seis (6) meses como mínimo en el cargo.

El proyecto de la evaluación se discute personalmente con el evaluado. El resumen de la evaluación del cuadro una vez cumplimentado los pasos establecidos para ello incluido el análisis con el evaluado será informado al consejo de dirección de la entidad donde actúa, en presencia de este. En la reunión que se realice al efecto, el evaluador debe explicar los aspectos consignados en el proyecto y de surgir cualquier opinión de ese órgano de dirección o del evaluado, las esclarecerá o realizará las correcciones que considere necesarias.

Se da a conocer el resumen de la evaluación al presidente del CDR, secretario general núcleo zonal y la secretaria del bloque de la FMC si el cuadro fuera mujer, con el ánimo de ayudar a preservar la imagen de los cuadros de la Revolución, el jefe que evalúa informará un resumen con la ética que corresponde.

El certificado de evaluación es firmado por el evaluado y el evaluador, se archiva en el expediente del cuadro, se le entrega una copia al evaluado.

El cuadro inconforme con el resultado plasmado en el certificado de su evaluación puede presentar su reclamación ante el jefe inmediato superior del evaluador en un término de 10 días hábiles posteriores a su notificación, quien deberá dar respuesta por escrito en un término de 30 días posteriores a la presentación de la reclamación.

Principal deficiencia detectada.

- Aunque se cuenta con un procedimiento detallado acerca de la política de cuadros, su preparación, seguimiento y actualización, la entidad no se proyecta principalmente por exigir lo establecido referido a la preparación del personal como reserva escudándose en el bajo nivel de sus trabajadores y la poca exigencia a prepararlos como reserva producto a que no desean ocupar cargos de dirección.



Posibles estrategias.

- Solucionar las necesidades de capacitación de los trabajadores, principalmente de aquellos que tengan condiciones para ejercer cargos de dirección con vistas a completar la plantilla de reservas de cuadros de algunos dirigentes que carece del personal que en algún momento deba ejercer su función.
- Rotar a las reservas de cuadro por los puestos claves para su posible entrenamiento y capacitación.
- Establecer evaluaciones periódicas a los cuadros y reservas existentes y archivarlas como vía de poder comparar el desempeño y elevar la capacidad creativa y generación de alternativas para situaciones cambiantes.

Establecer un sistema de reconocimiento a los cuadros para incentivarlos y estimularlos hacia el trabajo.

#### ★ Remuneración

El perfeccionamiento de la organización salarial se basa en la aplicación del principio de distribución socialista de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo.

El salario constituye la forma principal de retribución por el trabajo y es uno de los elementos más dinámicos de las relaciones de producción, por lo que se requieren formas organizativas que permitan cumplir el principio de distribución socialista, en correspondencia con los cambios que se producen en la naturaleza y las características del trabajo.

La política salarial aplicada se ajustará a la legalmente aprobada para las empresas de la IV Categoría, donde se definen claramente los niveles salariales máximos y mínimos a aplicar de acuerdo a las cargas y complejidades de las labores que se realizan.

En la empresa el salario se vincula a los resultados reales de la producción de bienes servicios y/o a los resultados generales. La misma aplica el pago adicional que reconoce la implantación por la empresa del sistema de dirección y gestión. El pago adicional se realiza sobre la base del cargo que cada trabajador desempeña según plantilla, teniendo en cuenta el tiempo realmente trabajado y el mismo constituye salario a todos los efectos legales, formando parte de la base del cálculo para la determinación del salario por resultados en los sistemas de pago. Como una parte de los trabajadores de la empresa tienen un régimen de trabajo superior a la jornada oficialmente establecida de 190.6 horas mensuales como promedio, el salario escala, se calcularán en base a la jornada



oficialmente autorizada. También se aplica el pago por condiciones anormales a los obreros que su puesto lo establece.

Toda organización productiva o de servicio debe lograr mantener su fuerza de trabajo satisfecha y altamente motivada para lograr coincidencia de intereses en ambas partes. Una vía importante para ello lo constituye el sistema de recompensa que incluya todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos.

Principales deficiencias detectadas.

- Aunque el salario se corresponde con la escala aprobada para empresas en la IV categoría los trabajadores no expresan satisfacción con el sistema empleado principalmente a la hora de recibir la estimulación basada en el salario básico y los resultados obtenidos.

Posible estrategia

- Revisar convenio colectivo de trabajo y proponer a la administración variar el sistema de pago de estimulación a la variante que tenían anterior donde se estimulaba a trabajadores directos e indirectos de forma escalonada según el nivel de influencia con los resultados de la entidad y no ahora que es igualitario basado en el salario básico aprobado por escala salarial establecida.



## **Conclusiones**

Una vez realizada la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Desde los inicios de la Revolución hasta nuestros días, la G.R.H ha evolucionado significativamente por diversos procesos interrelacionados, considerándose como una función integral de carácter estratégico, donde el Desarrollo Organizativo es la clave fundamental del éxito para alcanzar los objetivos organizacionales desde una posición de ventaja competitiva.
2. En la concepción sistémica la G.R.H. la formación desempeña un papel importante ya que desarrolla a las personas para determinados puestos, pero además los forma congruentemente en el sistema de G.R.H. como una cultura de los recursos humanos, evidenciando esto la interrelación de la formación con las restantes actividades sistémicas.
3. Al hacer el diagnóstico del desempeño laboral en la entidad objeto de estudio se constató que una de las debilidades fundamental es la falta de visión estratégica en la planeación de la formación, donde las políticas y actividades provocan los resultados siguientes:
  - ◆ Baja perspectiva de capacitación y promoción de los trabajadores.
  - ◆ Escasa receptividad del personal ante los cambios.
  - ◆ No se realiza la evaluación del potencial humano.
  - ◆ Los estudios de necesidades formativas se realizan sin tener en cuenta los perfiles de cargo, resultando superficiales.
  - ◆ Del presupuesto de R.H. no se aprovechó racionalmente lo destinado a capacitación a pesar de existir necesidades formativas.
  - ◆ Los planes de formación se han incumplido en cuanto a personal planificado.
  - ◆ Necesidades formativas en los puestos de trabajo, a partir del análisis ocupacional y competencial quedando perfeccionado los perfiles de cargo que estaban incompletos.
4. Existe la necesidad de crear una cultura de formación que sea capaz de prever y provocar cambios que respondan a las necesidades de la organización.
5. Establecer los programas de formación y cursos sobre la base de las necesidades detectadas.



## **Recomendaciones**

Para el mejoramiento de los resultados del desempeño laboral de los recursos humanos en la Empresa Estación ASTRO Holguín se recomienda:

- Revisar la poca flexibilidad en los métodos y técnicas, los métodos ofrecidos a las empresas generalmente son complejos y extensos, lo cual los hace poco operativos, excesiva centralización de las decisiones en materia de plantilla, salarios y otros, lo cual resta autonomía a la GRH de la organización.
- La elaboración y ejecución del plan de formación teniendo en cuenta criterios de priorización y el tiempo de duración de las acciones formativas.
- Evaluar el plan, controlando el cumplimiento de los objetivos del mismo, así como la participación de los formandos seleccionados, unido a la Evaluación Económica.
- Emplear el folleto de perfiles de cargo propuesto para detectar con mayor exactitud las necesidades existentes.
- Garantizar el carácter cíclico del proceso a través de su aplicación periódica para la detección de nuevas necesidades.
- Realizar la evaluación del potencial humano del personal para detectar las capacidades de los mismos.
- Aplicar un sistema de planeación de carreras.
- Lograr la utilización racional del presupuesto destinado a capacitación.
- Conveniar con las entidades formadoras acciones que fomenten el desarrollo del capital humano existente.



## BIBLIOGRAFIA

1. **Beer, et al.(1989)**. Gestión de Recursos Humanos, España. Editorial Ministerio del Trabajo. 2.- Bittel, L. y J.Ransey (1990). Enciclopedia del Managemen. Editorial Océano. Madrid, España.1307 p.
2. **Cantera, Francisco Javier y otros (1990)**. La Planificación de la Formación como instrumento de perspectiva empresarial. Revista Capital Humano. España. No 29. p.8
3. Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de recursos humanos. México, Editorial Altos. 580 p.
4. **Felipe Gallego, Jesús; Gómez, Jesús (1976)**. Administración y Dirección del Personal de los Establecimientos Hoteleros. Ibeco Europa de Ediciones S.A. París, Francia. 524 p.
5. **Flores Guerrero, Carmela; Larrea, Marcela (1996)**. Formación y Desarrollo de Personal. Formatur. Ciudad Habana. Cuba.
6. **French. Wendell L. (1993)**. Administración del Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial LIMUSA. México. 656 p.
7. **Gel Estallo, María de los Ángeles; Monzón Graupera, Joaquín A. (1994)**. Nuevas soluciones en el campo de la formación empresarial. Revista Horizonte Empresarial. España. No 2052. p. 25-27.
8. **Harper y Lynch (1992)**. Manuales de recursos humanos. Madrid, Editora Gaceta de Negocios.
9. <http://crodriguezcdlm.blogdiario.com/>
10. <http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n-de-recursos-humanos>
11. <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
12. <http://www.degerencia.com/tema/recursos-humanos>
13. <http://www.formación-xxi.com/15.htm>
14. <http://www.promoción-xxi.com/-23.htm>
15. <http://www.desempeño-xxi.com/ly-los-institutos-de-opinion-i-31.htm>
16. <http://www.monografias.com/trabajos12mkt/mkt.shtml>
17. **La Peña, Agustina; González, María del Carmen (1995)**. La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador. España Equipo IFES.539 p.
18. **Manual del Formador (1994)**. La Formación Continua de los trabajadores. Editorial GRAYDA S.A. Madrid. España. 532 p.



19. **Marrero, Clara (1996)**. Procedimiento de Gestión de la Formación de los R.H. Tesis para optar por el Título Académico de Master en Gestión de R.H. Cuba. 106 p.
20. **Municio Fernández, Pedro (1988)**. Formación y Cambio en las Organizaciones en Alta Dirección. No 138. Marzo-Abril.
21. **Paez, Tomás; Gómez, Luis; Raydán, Enrique (1991)**. La nueva gerencia de recursos humanos; Calidad y Productividad. CAF. Venezuela, Editorial. Tiempos Nuevos. 127 p.
22. **Programa del PCC (1987)**. Editorial Política. La Habana. Cuba.
23. **Puchol, L. (1994)**. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Capítulo I: La función de recursos humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva.
24. **Recio Figueira, Eugenio M. (1990)**. La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa. Editora Hispano Europa. Madrid. España. 315 p.
25. **Sánchez Pérez, Amparo**. Educando Educadores. Publicaciones de la Organización Mundial del Turismo en Educación Turística. Instituto de Turismo. Empresa y Sociedad. Universidad Política de Valencia, España.
26. **Secretaría de Turismo (1990)**. Manual de Recursos Humanos y Secretaría de Turismo. Editorial LIMUSA. México. 178 p.
27. **Sikula, Andrew F.; Mckenna, John F. (1989)**. Administración de Recursos Humanos; Conceptos prácticos. México. Editorial LIMUSA. 502 p.
28. **Tamayo Pérez, Francisco (1995)**. Plan Nacional para la Mejora Continua de la Calidad y la Productividad. CEGEEN. Universidad de Holguín. Cuba. 99 p.
29. **Werther, William B. y Davis, Keith (1991)**. Administración de Personal y Recursos Humanos (3. ed.). México. Editorial McGraw-Hill. 395 p.
30. **Zayas Agüero, Pedro Manuel (1994)**. El Rombo Investigativo. Un modelo lógico-práctico para la concepción, proyección y ejecución de investigaciones. CEGEEN. Universidad de Holguín. Cuba. 137 p.
31. Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista **Capital Humano**, No. 11, 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
32. Cuesta, A. (1999): **Tecnología de gestión de recursos humanos**. La Habana. Ed. Academia.
33. Cuesta, A. (1990): **Organización del trabajo y psicología social**. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
34. Cuesta, A. (1991): **Estimulación al trabajo**. La Habana. Ed. ISPJAE.

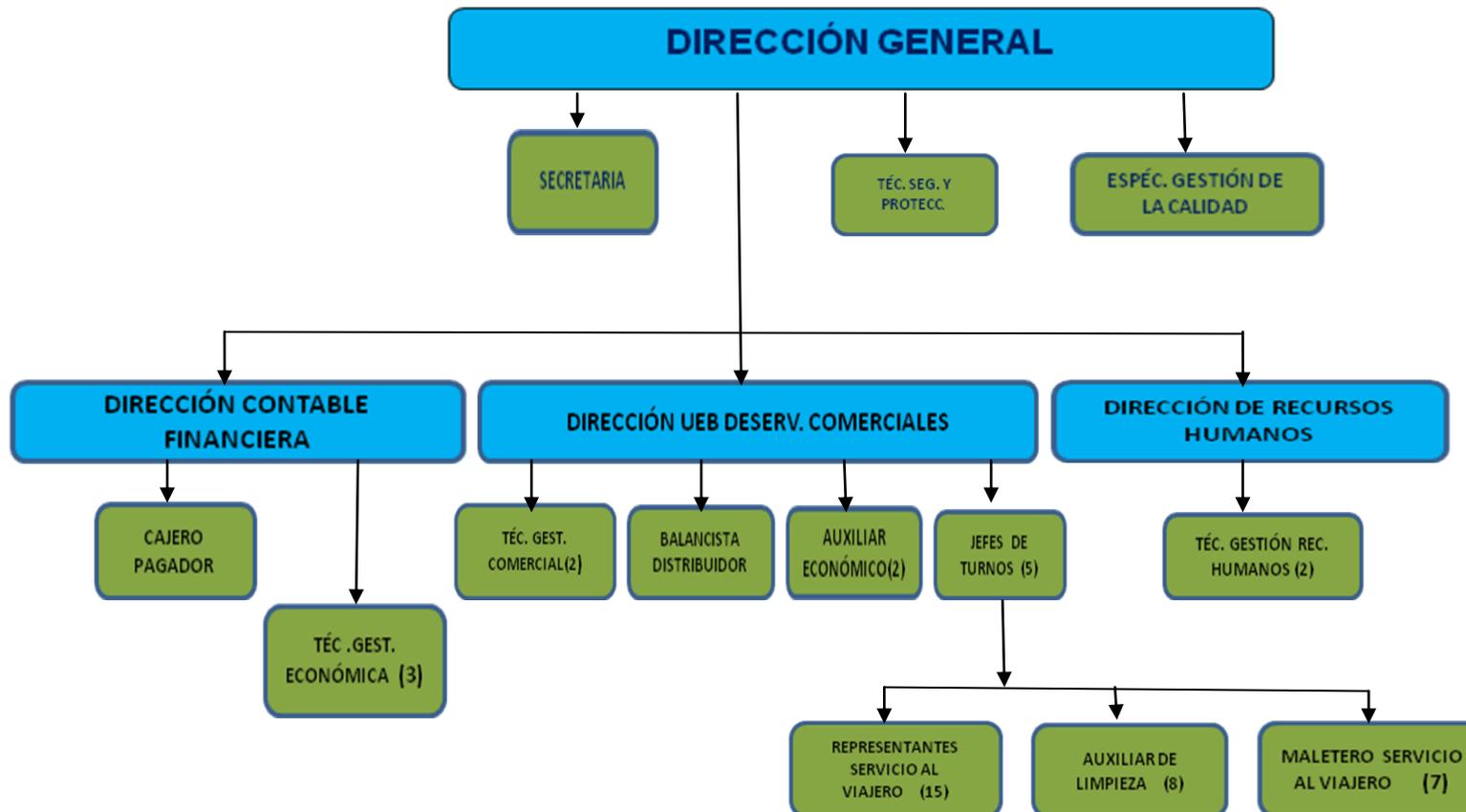


35. Diego, P. y Marimon, F. (1998): "Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias", en revista **Capital Humano**, No. 108, Año XI, 1998, pp.30-34. Madrid. Ed. Capital Humano.
36. Edvinsson, L. y M.S. Malone (1999): **El capital intelectual (como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)**. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
37. Garvin, D.A. et al. (1998): "Aprender a aprender", en revista **HSM Management**, No.9, Año 2, 1998, pp.66-72. São Paulo. Ed. Savana.
38. Gates, B. (1995): **The Road Ahead**. New York. Ed. Viking Penguin.
39. Gates, B. (1999): **Los negocios en la era digital**. Barcelona. Ed. Plaza & Janes.
40. Goleman, D. (1997): **Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro. Ed. Objetiva.
41. Gonzalez, F. (1993): **Problemas epistemológicos de la psicología**. México. Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM.
42. Hamel, G. y C.K. Prahalad (1994) **Compitiendo por el futuro**. Barcelona. Ed. Ariel.
43. Hammer, M. (1997): **Além da reengenharia**. São Paulo. Ed. Campus.
44. Hammer, M. y Champy, J. (1994): **Reingeniería de la empresa**. Barcelona. Ed. Parramón.
45. Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", en revista **Capital Humano**, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
46. Levy-Leboyer, C. (1997): **Gestión de las competencias**. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
47. Martínez-Abelda, O. y Castillo, A. (1998): "Diez años de I + D", en revista **Comunicaciones de Telefónica I + D**, Vol.9, No.1, 1998, pp.5-13. Madrid. Ed. Telefónica I + D.
48. McClelland, D.C. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in **American Psychologist**, January 1973.
49. Rodríguez, I. (1999): "Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería", **Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas**. La Habana. Ed. ISPJAE.
50. Tannenbaum, A.S. (1968): **Psicología de la organización laboral**. México. Ed. Continental.



## Trabajo de Diploma

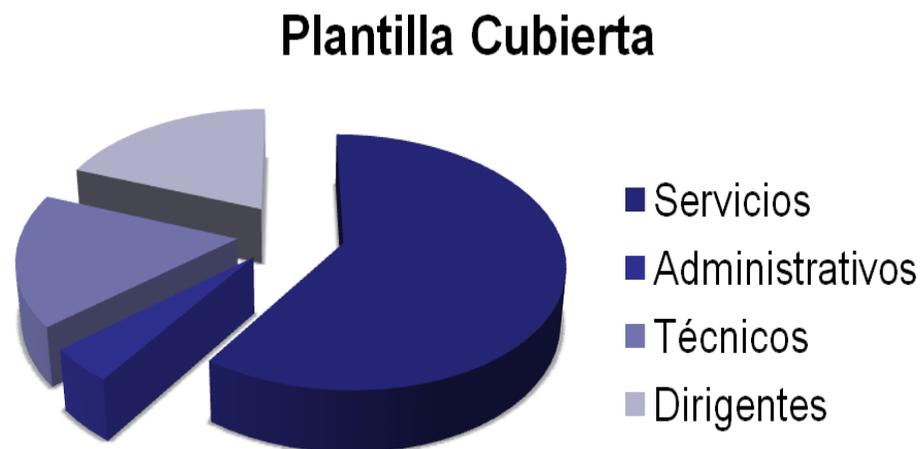
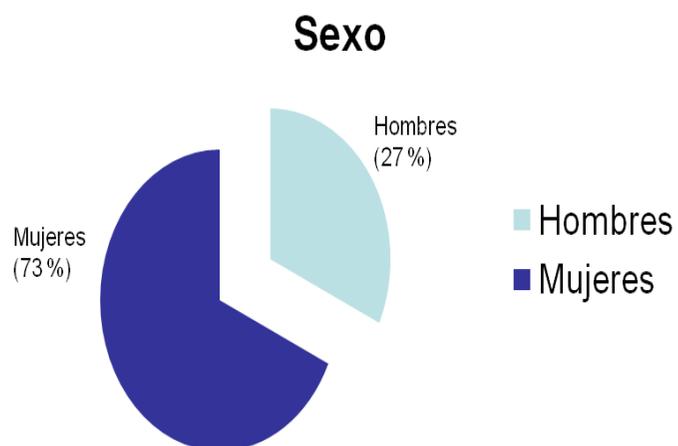
### Anexo 1 - Organigrama de la Empresa





## Trabajo de Diploma

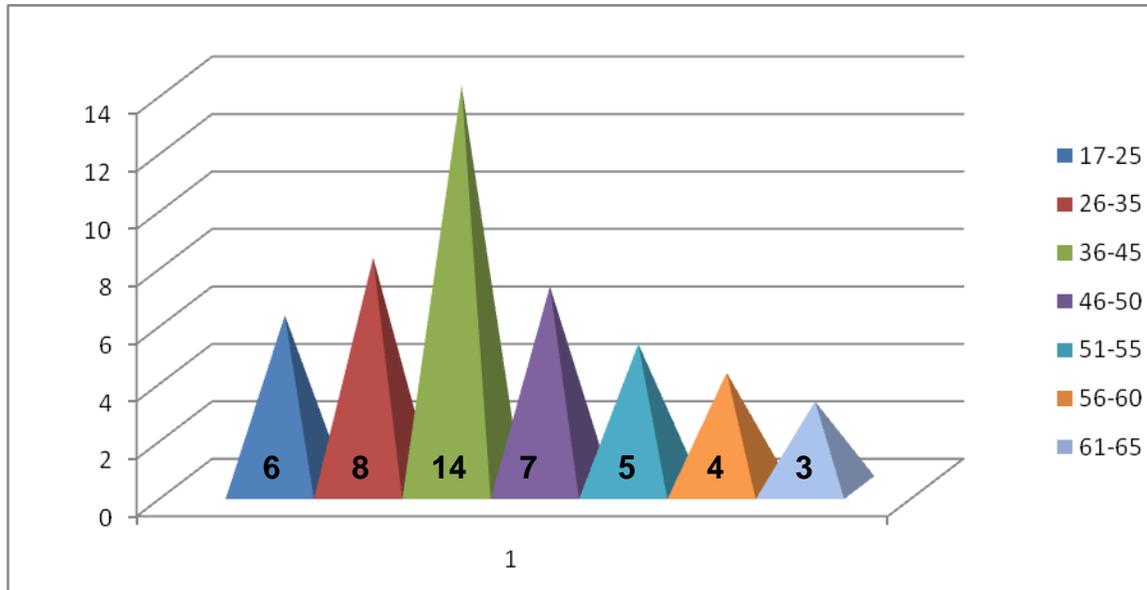
### Anexo 2 - Caracterización de la fuerza laboral





## Trabajo de Diploma

### Anexos. 3 - Pirámide de edades



<u>Rango de Edades</u>	<u>Cantidad de Trabajadores</u>
17-25	6
26-35	8
36-45	14
46-50	7
51-55	5
56-60	4
61-65	3



*Trabajo de Diploma*

**Anexo 4 Formas de medir las competencias  
Modelo para elaborar el registro "Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias de trabajador"**

<b>FICHA DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS DEL TRABAJADOR</b>						
<b>Nombre y Apellidos:</b>						
<b>Cargo:</b>			<b>Área de Trabajo:</b>			
<b>Nivel Educativo:</b>			<b>Especialidad:</b>			
<b>No.</b>	<b>Acción de Capacitación y Desarrollo</b>	<b>Elemento de Competencia que mejora</b>	<b>Institución Formadora</b>	<b>Fecha</b>	<b>Duración(horas)</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>		<b>(5)</b>

**Elaborado por**⊗6) \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por**⊗7) \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_



Anexo 5 - Evaluación mensual del desempeño de los Directores

**Estación:**

**Mes:**

**Nombres y Apellidos:**

<b>Indicadores</b>	<b>Puntuación Base</b>	<b>Auto evaluación</b>	<b>Evaluación</b>
Cumplimiento de objetivos y tareas.	30		
Cumplimiento de medidas de Auditorias.	20		
Cumplimiento y puntualidad a reuniones y tareas asignadas.	7		
Agilidad en el cumplimiento de los acuerdos adoptados en los Consejos de Administración, y Dirección.	10		
Entrega en fecha y con la calidad requerida las informaciones solicitadas.	15		
Comunicación y cooperación con las demás UEB, Direcciones y Áreas.	10		
Apoyo y participación en Actividades programadas por el Sindicato, UJC y PCC	8		
<b>TOTAL</b>	100		





**ANEXO 7. Factores y alternativas a evaluar**

<b>Factores</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Puntos</b>
Cantidad y Oportunidad del Trabajo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supera ampliamente los volúmenes y plazos de trabajo que tiene encomendados.</li> </ul>	<b>30</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes fijados y en el tiempo previsto.</li> </ul>	<b>25</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra volúmenes de trabajo insuficientes, o suficientes pero en ocasiones fuera de tiempo.</li> </ul>	<b>15</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su rendimiento es mínimo y frecuentemente fuera de tiempo</li> </ul>	<b>0</b>
Calidad del Trabajo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza trabajos excelentes, excepcionalmente comete errores; únicamente requiere supervisión esporádica.</li> </ul>	<b>15</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente realiza buenos trabajos, con un mínimo de errores; las revisiones que requiere son de rutina.</li> </ul>	<b>10</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere supervisión estrecha, debido a los errores que comete.</li> </ul>	<b>6</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su trabajo contiene un alto índice de errores; debe ser revisado permanentemente</li> </ul>	<b>0</b>
Conocimiento del trabajo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio profundo con amplia proyección del trabajo.</li> </ul>	<b>15</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen dominio del trabajo.</li> </ul>	<b>13</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento insuficiente de algunas fases de su trabajo.</li> </ul>	<b>11</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento insuficiente del trabajo que realiza</li> </ul>	<b>0</b>
Normas de Seguridad e Higiene 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa correctamente los medios de protección e higiene, cumple con las medidas de seguridad y exige que los demás hagan lo mismo.</li> </ul>	<b>14</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limita simplemente a cumplir con lo establecido en materia de seguridad.</li> </ul>	<b>12</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones incurre en violaciones de las normas de seguridad.</li> </ul>	<b>10</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuentemente viola las medidas de protección y seguridad industrial establecidas.</li> </ul>	<b>0</b>
Asistencia, Puntualidad y Aprovechamiento 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovecha al máximo su jornada laboral, si las circunstancias lo requieren extiende su jornada laboral (llega temprano y sale tarde).</li> </ul>	<b>10</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple satisfactoriamente con el horario asignado.</li> </ul>	<b>8</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones incurre en inasistencias, llegadas tarde o no permanece en el puesto de trabajo.</li> </ul>	<b>5</b>



## *Trabajo de Diploma*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuentemente viola la jornada de trabajo ( regularmente se ausenta, llega tarde o no permanece en el puesto)</li> </ul>	<b>0</b>
Organización del puesto de Trabajo <b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene un excelente estado higiénico y organizativo de su puesto de trabajo y busca alternativas para el mejoramiento y estética del mismo.</li> </ul>	<b>6</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene una normal organización e higiene del puesto.</li> </ul>	<b>4</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunas ocasiones presenta anomalías con la organización e higiene del puesto.</li> </ul>	<b>2</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuentemente prima la desorganización y malas condiciones higiénicas</li> </ul>	<b>0</b>
Colaboración <b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se distingue por su disposición de ayudar en la realización del trabajo; contribuye siempre de manera espontánea.</li> </ul>	<b>5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene buena disposición para ayudar a la realización del trabajo, cuando se le solicita.</li> </ul>	<b>3</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifiesta indisposición a prestar su ayuda en la realización del trabajo.</li> </ul>	<b>2</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre objeta la colaboración en el trabajo, aún cuando se le ordene.</li> </ul>	<b>0</b>
Trabajo en equipo <b>8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su habilidad para apoyar y colaborar en el trabajo en equipo es sobresaliente; es un elemento fundamental en la eficiencia del grupo.</li> </ul>	<b>5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra disposición a intervenir de forma activa en la acción de equipo; su apoyo es de beneficio al grupo.</li> </ul>	<b>3</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiende a ser de beneficio en el trabajo de equipo, sin embargo, muestra algunas fallas que interfieren la acción del grupo.</li> </ul>	<b>2</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra notables fallas que interfieren la acción y eficiencia del grupo de trabajo.</li> </ul>	<b>0</b>







## Trabajo de Diploma

### ANEXO10. Certificado anual del desempeño individual

Trabajador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Área de Trabajo: \_\_\_\_\_ Periodo Evaluado: \_\_\_\_\_

#### Factores Evaluados

#### Categorías

1.	Cantidad y Oportunidad del Trabajo	Deficiente Menos de 15	Aceptable Entre 15 y 25	Destacado Más de 25
2.	Calidad del Trabajo	Deficiente 0 Menos de 6	Aceptable Entre 6 y 10	Destacado Más de 10
3.	Conocimiento del Trabajo	Deficiente 0 Menos de 11	Aceptable Entre 11 y 13	Destacado Más de 13
4.	Normas de Seguridad e Higiene	Deficiente 0 Menos de 10	Aceptable Entre 10 y 12	Destacado Más de 12
5.	Asistencia, Puntualidad y Aprovechamiento de la Jornada.	Deficiente 0 Menos de 5	Aceptable Entre 5 y 8	Destacado Más de 8
6.	Organización del Puesto de Trabajo	Deficiente 0 Menos de 2	Aceptable Entre 2 y 4	Destacado Más de 4
7.	Colaboración	Deficiente 0 Menos de 2	Aceptable Entre 2 y 3	Destacado Más de 3
8.	Trabajo en Equipo	Deficiente 0 Menos de 2	Aceptable Entre 2 y 3	Destacado Más de 3

EVALUACION GENERAL (CORRESPONDE AL CRITERIO PREDOMINANTE)	Deficiente <input type="checkbox"/>	Aceptable <input type="checkbox"/>	Destacado <input type="checkbox"/>
---	--	---------------------------------------	---------------------------------------

\_\_\_\_\_  
Nombre del J' que evalúa.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Firma del Trabajador Evaluado



## **ANEXO 10 - Continuación**

### **Metodología para el llenado del modelo:**

1. El modelo se llena con el resultado de las evaluaciones mensuales que se le realizan al trabajador.
2. Por cada indicador se promedian los valores que fueron asignados durante los 12 meses del año.
3. El valor promedio se ubica en el rango que corresponde.
4. Luego de haber obtenido el valor promedio por cada factor y asignado la categoría correspondiente por cada uno de ellos, se procede a determinar cuál es la categoría (deficiente, aceptable, destacado) predominante entre todos los factores, la cual se tomará como evaluación General del trabajador.



**Anexo 11 - Guía para la entrevista en la toma de opiniones para la evaluación**

1. Consideración de los principales logros en el período.
2. Consideración sobre sus principales virtudes.
3. Consideración de al menos 3 aspectos que representen barrera en su desarrollo.
4. Capacidad de dirección.
5. Sistemática de los Consejos de Dirección, Consejos, Asambleas y demás órganos colegiados de Dirección.
6. Exigencia con sus subordinados:
  - Atención y estímulos a los mismos.
  - Política de sanciones.
7. Prestigio y autoridad.
8. Relaciones Humanas:
  - Comunicación con el colectivo, (manejo de las relaciones, informaciones y solución de conflictos)
9. Atención a la política de Cuadros.
  - Preparación de su Reserva y Reservas Especiales
10. Atención a la preparación profesional, política y para la defensa de los Cuadros, dirigentes, Reservas y funcionarios.
11. Actitud ante la prevención y manifestaciones de delito y corrupción.
12. Atención que presta al Plan de Prevención y a la focalización de nuevos riesgos.
13. Atención que presta a la familia.
14. Actitud ante la defensa:
  - Incorporación y participación
15. Relaciones con el PCC, UJC y sindicato, tanto en la Empresa como en el territorio.
  - Participación y apoyo a las actividades y tareas.
16. Opiniones o criterios que se manifiestan sobre el evaluado.
  - En su zona de residencia.



## *Trabajo de Diploma*

---

- En los organismos y organizaciones del territorio
- En los trabajadores.

17. Participación en las tareas de la Batalla de Ideas y la Revolución Energética.

18. Sobre proceder y seguimiento a los planteamientos de Raúl Castro.

19. Habilidades reconocidas o evidentes en la dirección:

Escucha, informa, recopila información, tiene enfoque de país, honesto, toma decisiones a priori, creativo, justo, innovador, austero, motiva, flexible, planifica, influye, gestiona, ejemplo, optimista, positivista, delega autoridad, propicia la solución de conflictos, pensamiento sistémico, tutoría.

20. Resultados del trabajo (avanza, está estancado o retrocede).

21. Otras opiniones. Al menos 2 recomendaciones

(Este documento no lleva firma del que emite la opinión)