



Por una gestión empresarial eficiente. Un estudio de caso

MSC. JUNCO CAMPOS A. M.
Investigadora Auxiliar, CETRA

MSC. GARCÍA REMUS M.
Investigadora Auxiliar, CETRA

Resumen



Las empresas cubanas, enfrascadas hoy en el proceso de Sistema de Dirección y Gestión Estatal, que tiene como finalidad lograr transformaciones en las formas y métodos de trabajo y de dirección; requieren fomentar y desarrollar la capacidad para actuar de manera muy descentralizada y demandando una conciente dirección participativa sustentada en la efectiva utilización de herramientas de dirección.

De ahí la importancia de la implementación de un modelo de gestión integrada dirigido a alcanzar la máxima eficien-

cia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo; para lo cual, el factor clave son los recursos humanos.

En el presente artículo se presentan los resultados de un estudio realizado en una organización de regulación y control perteneciente al área marítima portuaria, dirigido a mejorar la gestión empresarial.

Abstract

Cuban enterprises, involved today in the process of State management and direction System that has as purpose to achieve transformations in the work ways and methods, require to create and to develop the capacity for actuating in a very decentralized way and demanding a conscious participative direction sustained in the effective use of management tools.

From there the importance of the implementation of a model of integrated management directed to reach the

maximum efficiency and effectiveness of the enterprises, with the main objective of producing goods and services to satisfy the necessities of the society, by means of a higher labour performance and the increase of the work productivity; for what, the key factor is the human resources.

In the present article they are presented the results of a study carried out in a control and regulation organization belonging to the port maritime area, directed to improve the enterprise management.

Consideraciones iniciales

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. En Cuba, lo referido anteriormente cobra mayor relevancia ante la realidad del proceso de reordenamiento económico y social por el que se está transitando.

En los Lineamientos Generales, aprobados por el VI Congreso del PCC, respecto al modelo económico en el sector empresarial se plantea... «Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en ge-

neral, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización».

Es por ello que los sistemas de gestión tienen que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se deben adoptar, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido cambiando la forma en que incide sobre las organizaciones.

A tono con lo anterior se presenta un estudio realizado en una organización de regulación y control perteneciente al área marítima portuaria, dirigido a mejorar la gestión empresarial. Para el logro de esta eficiencia empresarial se

propone un conjunto de pasos a partir del análisis de la entidad referida.

Desarrollo

La realización del proyecto implicó: actualización de las proyecciones estratégicas hasta el 2015, diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH), descripción de los puestos de las áreas clave de la entidad, y la caracterización grupal de las competencias para el desempeño de funciones directivas de los cuadros, reservas y especialistas.

Proyecciones Estratégicas. Para la actualización de las mismas se emplearon las siguientes técnicas:

Análisis documental. Se revisaron las proyecciones estratégicas de la entidad y el manual de organización.

Trabajo en equipo: Se realizaron sesiones de trabajo para la redefinición de

la Misión, Visión, Valores Culturales y elaboración del diagnóstico estratégico, analizando las fuerzas de la entidad.

En las dinámicas grupales se llegó al consenso que el centro ideológico de la organización, misión y visión, requerían redefinirlas para orientar y facilitar el cumplimiento de lo propuesto, es decir, estado deseado mínimo aceptable; pues la misma no estaba en correspondencia con el objeto para el cual fue creada, asimismo las actividades que estaban realizando, en alguna medida, distaban de aquellas que se ejecutaban en los primeros años de creación.

En el análisis de los valores centrales, se consideró mantener los definidos en la organización en tanto guían el comportamiento de los miembros de la entidad, no obstante es necesario agregar otro relacionado con la *identificación con los principios de la Revolución*.

Valores Centrales de la Organización: Profesionalidad, Compromiso, Identificación con los principios de la Revolución.

Factores Claves de Éxito: Profesionalidad, Comportamiento Ético, Sentido de pertenencia, Trabajo en equipo y Liderazgo.

Una vez redefinidas la Misión y la Visión se realizó el diagnóstico de la situación de la entidad actualizando las fortalezas, debilidades, las oportunidades y amenazas. Quedando definidas después de un proceso de filtraje y análisis grupal.

A partir de la valoración de la matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (DAFO) y el cruzamiento entre los aspectos de la misma, se definió que la organización se encuentra en la posición estratégica de Ofensiva, es decir, deben centrarse en aprovechar al máximo las oportuni-

dades que se presenten, apoyándose en las fortalezas que posee. Al comparar este estado con el que tenían en el 2006, donde se encontraban en la supervivencia, tratando de minimizar el impacto de las amenazas y teniendo en cuenta las debilidades que le hacían más vulnerables a las mismas, se aprecia que están en una fase superior, lo cual facilita alcanzar mejores resultados. Partiendo de esta situación se definieron los lineamientos y objetivos estratégicos.

Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano. Para el diagnóstico y valoración integral de la Gestión del Capital Humano, GCH en lo adelante, se tuvieron en cuenta tres criterios: Directivos y trabajadores, especialistas de la Subdirección de Recursos Humanos y el de los especialistas que realizaron el estudio quienes fungieron como expertos.

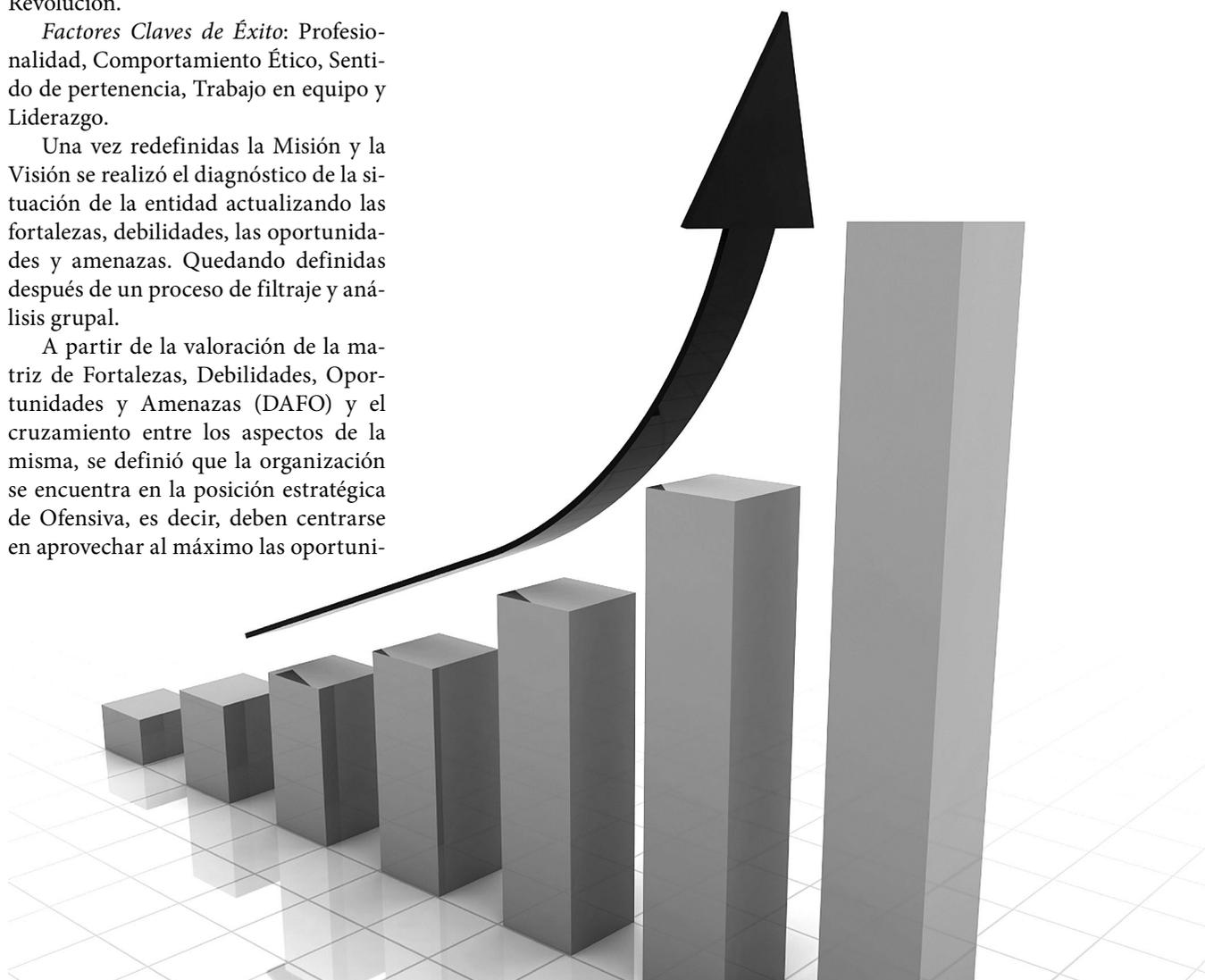
El diagnóstico se realizó tomando en consideración el modelo de Gestión Integrada del Capital Humano (GICH),

que incluye el análisis de nueve módulos según las Normas Cubanas NC 3000/2007.

La valoración integral de la GCH implicó el análisis de la orientación estratégica de dicha gestión y el rol que juega el área de Recursos Humanos de la entidad. A estas valoraciones se agrega que en la entidad se realizó un diagnóstico sobre los problemas existentes a partir de lo cual se trazaron acciones para su solución. A continuación se expresan los resultados por cada una de las actividades relacionadas con la GCH.

Organización del trabajo

- El 89 % de los encuestados considera que se realiza el análisis y descripción de los puestos de trabajos, con énfasis en aquellos puestos claves para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. No obstante a ello se constató que la descripción se limita a las funciones a realizar,



así como a los deberes y derechos de dichos ocupantes

- El 81% opina que se define anualmente la plantilla idónea en cuanto a número y cualidades de los RH requeridos de acuerdo a la estrategia de la entidad.

Selección e integración

- 96% manifiesta que se realizan presentaciones del colectivo de trabajadores y otras personas con las que va a mantener relación el incorporado. El 89% opina que se brinda información al incorporado sobre las características más importantes de la entidad y del puesto que va a desempeñar.
- 74% opina que el Jefe es el principal responsable de la acogida y orientación del nuevo trabajador y juega un rol activo en la misma.

Capacitación y desarrollo

- El 85% opina que la entidad aliena el desarrollo de los trabajadores, propiciando el logro de las metas individuales que coinciden con la organización.

- El 78% considera que los trabajadores conocen las oportunidades de promoción que les ofrece la entidad.

Estimulación material y moral

- El 74% considera que los trabajadores están integrados en torno a los objetivos de la entidad y poseen un fuerte sentimiento de pertenencia a la misma.
- El 74% refiere que se utiliza el reconocimiento a la calidad del trabajo realizado como forma de estimulación moral
- El 70% opina que la dirección aliena la participación de los empleados en las decisiones y problemas de la entidad.

Evaluación del desempeño

- El 89% considera que los métodos de evaluación brindan una descripción confiable del desempeño del trabajador. El 87% opina que se valoran sistemáticamente los resultados de cada trabajador.

- El 85% refiere que los directivos comunican directamente a los trabajadores las opiniones sobre su desempeño, en entrevistas de evaluación del desempeño. El 74% expresa que se señalan adecuadamente los aspectos positivos y las deficiencias a cada trabajador.

Seguridad y salud en el trabajo: La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. En la entidad están identificados y analizados nueve riesgos con la evaluación de la peligrosidad de los mismos. Cada uno tiene elaborado el plan de medidas para minimizar el efecto negativo de los mismos.

Autocontrol: Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quiénes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados. La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los traba-

Tabla 1. Aspectos en los que se aprecian las mayores insatisfacciones.

Actividad	Dificultades
Organización del trabajo	No se aplica el calificador de amplio perfil de cargos, es decir aún no se trabaja por competencias. No se cuenta con un eficaz inventario de RH que permita definir las posibilidades de reemplazo existentes para cada puesto.
Selección e integración	La entidad no cuenta con especialistas en selección de personal. No siempre se analizan los aciertos y errores de la selección. La acogida de los nuevos trabajadores no siempre está prevista y organizada con anterioridad.
Formación y desarrollo	En ocasiones se determinan las necesidades de aprendizaje previo a la elaboración del plan de entrenamiento. La dirección de la entidad debe alentar el despliegue de la creatividad o iniciativa de los trabajadores. En la planeación de carrera no siempre se consideran los aspectos que el trabajador debe mejorar para lograr objetivos comunes. Al definir las necesidades de entrenamiento no se consideran los cambios en la estrategia de la entidad y de su entorno. Al elaborar el plan de entrenamiento no se definen claramente los objetivos que se pretenden lograr (mejoras o cambios que se esperan).
Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño no incluye la valoración del potencial de promoción de los trabajadores.
Estimulación material y moral	El sistema aún no combina adecuadamente la estimulación moral y material. La política salarial no permite vincular la retribución a la importancia de las funciones de cada puesto y al nivel de desempeño de cada trabajador. Se aprecian limitaciones en cuanto a cómo auspiciar el enriquecimiento del trabajo (variedad, toma de decisiones, aumento de la responsabilidad, eliminación de controles innecesarios). Falta incentivar adecuadamente la labor de los directivos. La entidad no cuenta con un Programa de beneficios sociales, bien planeado y administrado.

Fuente: Elaboración propia.

jadores y las organizaciones políticas y de masas.

A pesar de valorarse de manera positiva los aspectos anteriores existen algunos que requieren ser mejorados por la organización (Ver Tabla 1).

En sentido general los directivos, especialistas de RH y trabajadores encuestados valoran la GCH como satisfactoria con una adecuada orientación estratégica, lo que habla a favor de la importancia que le conceden al capital humano y al rol que deben jugar los directivos y especialistas del área de RH.

Caracterización y descripción de los puestos de las áreas claves. A partir del análisis de las proyecciones estratégicas y la GCH, se valoró la necesidad de caracterizar los cargos pertenecientes a las áreas claves, de manera tal que la entidad cuente con una descripción de las exigencias psíquicas y físicas de dichos puestos, que le facilite tener en ellos a las personas que más se ajusten a los mismos.

También se diseñó un cuestionario dirigido a conocer las exigencias tanto psíquicas como físicas de dichos puestos. La descripción del puesto tiene los siguientes aspectos:

1. Denominación del Cargo: Nombre con que aparece el cargo en el organigrama de la entidad.
2. Área: Departamento o área a la que se subordina el puesto.
3. Misión u objeto del cargo: Descripción breve de cuál es el objetivo o finalidad del cargo.
4. Funciones Principales: Se recogen las tareas principales que tienen una relación más directa con la misión del cargo.
5. Organigrama: Define los cargos que tienen autoridad jerárquica sobre el cargo analizado y los cargos/puestos que dependen jerárquicamente del mismo.
6. Relación con otros cargos/ puestos: Relaciones internas y externas que por razones de trabajo se ve obligado a mantener el ocupante del puesto.
7. Autonomía: Grado de autonomía o libertad de acción que tiene el ocupante del cargo para tomar decisiones en cuanto a los objetivos, métodos o procedimientos a emplear para el desarrollo de las funciones inherentes al cargo.

8. Responsabilidad: Especifica la responsabilidad que conlleva la realización de las funciones del cargo sobre personas, objetivos económicos y/o presupuestos, bienes materiales, seguridad de otros y consecuencias de los errores que puede cometer el ocupante del cargo.

9. Condiciones externas.

- Condiciones de trabajo: Condiciones en que el ocupante del puesto desarrolla habitualmente su trabajo. Incluye el ambiente físico y el horario de trabajo.
- Medios asignados: Medios de trabajo y tecnología.
- Exigencias Psíquicas y Físicas del puesto: Riesgos y esfuerzos físicos y psicológicos a que está sometido el ocupante del puesto.
- Salario.

10. Condiciones internas.

- Formación y experiencia: Nivel académico requerido, titulación y conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones y que por lo general no se adquieren mediante la formación académica.
- Competencias asociadas al cargo Describe las características personales necesarias y el grado en que se requieren para el desempeño satisfactorio del cargo.

Evaluación de competencias de directivos, reservas y especialistas. Para la identificación de las potencialidades de mando, se aplicó una batería de pruebas psicológicas que evalúa los atributos requeridos para el desempeño de funciones directivas, la cual ha sido utilizada en estudios similares.

Se utilizó el programa estadístico STATISTICS, mediante el cual se realizó la estadística descriptiva, empleando medidas de tendencia central para el análisis del comportamiento medio del grupo estudiado así como en la elaboración de las normas.

Para la determinación de las necesidades de capacitación se aplicó un modelo de datos personales que incluyó la valoración del estado de preparación, particularmente en los últimos cinco años, lo que posibilitó identificar las necesidades de capacitación y definir las principales acciones de preparación de los directivos, reservas y especialistas.

Como resultado de la evaluación, y teniendo como punto de partida las limitaciones encontradas en el grupo de evaluados, se diseñó un programa de post-gradado sobre técnicas de dirección como vía para optimizar su desempeño, que incluyó temas relacionados con: organización laboral, liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, delegación, manejo del estrés y aprovechamiento del tiempo.

La valoración psicológica se realizó teniendo en cuenta los comportamientos promedios de los atributos evaluados, a través de la batería de pruebas aplicadas. A continuación se reflejan los atributos que caracterizan a los evaluados:

Los directivos se caracterizan por:

- Capacidad para realizar tareas retadoras y desafiantes, que demanden soluciones originales y novedosas.
- Flexibilidad en los enfoques que permiten asumir y adaptarse a las situaciones cambiantes sin dificultad.
- Objetividad al valorar a las personas y situaciones.
- Variedad de intereses y motivaciones.
- En su afán por obtener los mejores resultados pueden valorarse como perfeccionistas por los colaboradores.
- Cuando laboran en equipo se orientan hacia la consecución de las metas a largo plazo, propiciando un ambiente de trabajo favorable y positivo basado en el intercambio de experiencias y conocimientos.
- Directos y críticos cuando no se cumplen sus estándares y expectativas.
- Tienden a atribuir a su esfuerzo personal las consecuencias de sus actos y decisiones.
- Manifiestan dificultades en la administración del tiempo, principalmente con la priorización, delegación y organización.
- Bajo presión es posible que se excedan en sus prerrogativas y se molesten si no son aceptadas sus ideas.
- La impulsión motivacional para el ejercicio de funciones de dirección es adecuada, teniendo un predominio de las necesidades de influir en los demás para obtener altos estándares de desempeño.

Las características grupales de los directores están acordes con los atributos que se requieren para el ejercicio de dichas funciones.

La reserva presenta las siguientes características:

- Tienden a actuar de manera ordenada y premeditada.
- Ejecutan las tareas siguiendo procedimientos establecidos por ellos o por los demás, para realizar la labor de la mejor forma posible.
- Dependientes de métodos y reglamentos.
- Toman decisiones basadas en hechos conocidos e informaciones verificadas, lo cual lentifica el proceso y frustra a quienes esperan una respuesta rápida.
- Se adaptan a las situaciones para evitar antagonismos y conflictos.
- Poseen poco interés por desarrollar tareas altamente desafiantes.
- Cuando laboran en equipo se centran en crear un ambiente de tra-

bajo favorable al desarrollo de las relaciones interpersonales.

- Atribuyen a factores externos la responsabilidad de sus éxitos y fracasos.
- Presentan dificultades para administrar el tiempo, dada fundamentalmente por la falta de previsión, priorización, ajustarse al tiempo de ejecución de las tareas y organización.
- La impulsión motivacional para el ejercicio de funciones de dirección es adecuada, predominando la necesidad de aunar los esfuerzos de los demás para obtener resultados.
- Bajo presión presentarán dificultades para ajustarse a los cambios, requiriendo de tiempo para asumirlos.

La reserva necesita preparación intensiva y sistemática en aras de que puedan asumir a mediano o largo plazo funciones de dirección. Las competencias Motivación para dirigir y Capacidad para evaluar resultados, se valo-

ran como aceptables, atendiendo a las normas del grupo. Sin embargo dichos resultados se encuentran por debajo de los obtenidos en investigaciones similares en el MITRANS y en entidades del sistema en los últimos años. Por tal razón se deben considerar como limitaciones y trabajar en función de elevar la motivación de estas personas y enmarcar la responsabilidad una vez que se asignen las tareas.

En los especialistas sobresalen las características siguientes:

- Muestran capacidad para desarrollar tareas con procedimientos para su ejecución.
- Se adaptan a las situaciones cambiantes para evitar conflictos y antagonismos.
- Tienden a cumplir las normas establecidas.
- Manifiestan ser objetivos en la mayoría de las situaciones donde actúan.
- No atribuyen al esfuerzo personal las consecuencias de sus decisiones

Tabla 2. Expectativas y vías para estimular a los evaluados.

Expectativas	Vías para estimular
Directivos	
Tener dominio y conocimiento sobre la actividad marítimo-portuaria.	Reconocimiento por la labor realizada y los resultados alcanzados.
Alcanzar un óptimo desempeño que facilite obtener éxito y resultados relevantes.	Mejor remuneración salarial.
Consolidar el rol rector del sistema en el control de la Ley que los ampara para realizar su labor.	Contar con el apoyo de los niveles superiores.
Reservas	
Contribuir con el trabajo a la excelencia de la entidad.	Mayor remuneración salarial.
Adquirir conocimientos sobre la actividad marítimo-portuaria.	Reconocimiento por la labor realizada.
Alcanzar nivel universitario.	
Especialistas	
Obtener dominio de los temas marítimo-portuario.	Motivar a través de acciones de capacitación.
Superarse profesionalmente.	Reconocer los logros alcanzados.
Contribuir al desarrollo del sistema.	Aumentar el salario.



y acciones, depositan la misma en factores externos o en personas con mayor poder o autoridad.

- Cuando trabajan en equipo se centran en intercambios de experiencias y conocimientos que tributen a la obtención de las metas.

Un resultado adicional a la evaluación lo constituye la valoración de las expectativas de las personas evaluadas, las cuales se centran principalmente en alcanzar altos estándares de desempeño y mayor superación. Asimismo consideran vías más efectivas para motivar

y estimular al buen desempeño. Tanto las expectativas como las formas de estimular se presentan atendiendo a los criterios referidos por los directivos, reservas y especialistas, las cuales se presentan en la Tabla 2.

Como se aprecia, las mayores expectativas se centran en temas vinculados con la actividad marítimo-portuaria tanto en los directores, sus reservas y los especialistas, de lo que se puede inferir la necesidad de conocer sobre los lineamientos generales de esta actividad, lo cual puede lograrse no sólo a través de cursos en instituciones li-

cenciadas para ello, sino también por medio del intercambio de experiencias de los miembros de la organización que tengan vastos conocimientos al respecto.

Consideraciones finales

A pesar de tener cinco años de fundada, se considera que la entidad posee fortalezas que le permiten desempeñar el rol que le corresponde como fiscalizador y controlador del cumplimiento del decreto ley que deben hacer cumplir, por lo que resulta importante que la alta gerencia utilice las proyecciones estratégicas como una herramienta para la toma de decisiones en la organización.

La Gestión de Capital Humano es favorable, no obstante se debe profundizar en la organización del trabajo en aras de mejorar el aprovechamiento del mismo y determinar las funciones que realmente deben desarrollar los recursos humanos. A esto se une la necesidad de valorar el clima organizacional y en consecuencia el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Mantener con la reserva una preparación intensiva y sistemática en aras de que puedan asumir a mediano o largo plazo funciones de dirección, tomando en consideración las propuestas que sugieren los evaluados como vías para motivar y estimular el buen desempeño.

La implementación de los resultados le permitirá en un corto y mediano plazo a la organización incrementar la calidad en el desempeño de la misma y de las entidades a ella subordinadas, lo que contribuye a mejorar los subsistemas de la política de cuadros referidos a la selección, evaluación y promoción.

Bibliografía

- [1] DAVIS K Y NEWSTROM J. *Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*. 8va edición. Mc Graw Hill Interamericana, 1995.
- [2] DÍAZ PINILLA M. *Diccionario de Competencias Laborales*. Psicom Editores. Colombia, 2005.
- [3] MERTENS L. *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la formación Profesional*. Cooperación Iberoamericana. Edición 2004.
- [4] MORALES CARTAZA A. *Conferencia en el Seminario Nacional Sobre el Decreto Ley 252 y su Reglamento*. GEPE. Cuba, 2007 (video).
- [5] *Normas Cubanas. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Cuba, 2007.
- [6] ROBBINS S. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Pentice May Hispanoamericana S.A. 6ta. Edición, 1994, 780 p.

Cód: 11/1011

Copyright of Transporte Desarrollo y Medio Ambiente is the property of Centro de Investigacion y Desarrollo del Transporte, Cetra. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.