

CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Trabajo de Diploma

TÍTULO: *Proyección Estratégica de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Campismo Popular de Cienfuegos*

AUTOR: *Arian Antonio Cabrerizo Noa*

TUTOR: *MSC. Niurka Rodríguez García*

CURSO 2005 – 2006

PENSAMIENTO

Los peligros,

No se han de ver cuando se les tiene encima,

Sino cuando se les puede evitar.

“Quien quiera ir delante tendrá que ver mas lejos”.

José Martí Pérez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

- A mi madre, por creer y confiar en mi desempeño.
- A mi novia por su apoyo y entusiasmo.
- A mi suegra por sus desvelos.
- A mi tutora por su ayuda en el desarrollo de este trabajo.

A todos los que de una forma u otra han colaborado a lo largo de toda mi carrera

AGRADECIMIENTOS

El autor desea expresar su agradecimiento mas sincero a todas aquellas personas que colaboraron en la realización exitosa del presente trabajo:

- Trabajadores del centro de información de FORMATUR, por la bibliografía facilitada.
- Trabajadores del MINTUR por su apoyo.
- A la Tutora por la asesoría brindada.
- Al informático Lucas Eloy Ramos.

INDICE

Pág.

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial	
1.1 Introducción.....	4
1.2 El Turismo en el mundo actual.....	5
1.2.1 La industria Turística Cubana.....	6
1.2.2 El campismo en el mundo y en Cuba.....	7
1.3 Gestión Moderna de los Recursos Humanos.....	8
1.4 Aspectos Conceptuales sobre Estrategia y Planificación Estratégica.	15
1.5 La Planificación Estratégica en la Gestión de los Recursos Humanos.	18
1.6 Importancia y características de una Proyección Estratégica.....	21
1.6.1 Modelos de Planeación Estratégica.....	22
1.7 Conclusiones parciales.....	23
Capítulo II: Diagnóstico organizativo funcional de la Empresa Campismo Popular de Cienfuegos.	
2.1 Introducción.....	25
2.2 Caracterización de la Empresa Campismo Popular de Cienfuegos.....	26
2.3 El diagnóstico organizativo funcional.....	29
2.4 Conclusiones parciales.....	35
Capítulo III: Proyección estratégica para el Departamento de Recursos Humanos de la entidad.	
3.1 Introducción.....	37
3.2 Modelo de planeación estratégica. Análisis teórico y práctico.....	37
3.3 Conclusiones parciales.....	49
Conclusiones.....	50
Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	52
Anexos	

RESUMEN

El capital humano constituye un elemento de vital importancia para el planteamiento de estrategias en una organización. En la presente investigación se muestra la aplicación práctica de un modelo teórico propuesto para la proyección estratégica de la gestión de recursos humanos en la Empresa Campismo Popular de la provincia Cienfuegos.

La investigación realizada abarca un estudio amplio sobre estrategia empresarial, lo que hizo posible la elaboración de un modelo adecuado según las características de la entidad objeto de estudio. Se asumen las estrategias como patrones que marcan el sentido de la organización, sobre la base de las condiciones actuales y futuras, en pos de alcanzar objetivos y ventajas competitivas.

Se utilizaron un conjunto de instrumentos investigativos que confirmaron científicamente los resultados alcanzados y expuestos en esta investigación; tales como: Observación directa, entrevistas, encuestas, cuestionarios y trabajo en grupo de expertos. Como fuentes de información participaron dirigentes, técnicos, obreros, auxiliares, y otros vinculados al servicio que se presta en la entidad. En la interpretación de los resultados se aplicaron herramientas tales como: Gráfico de barra y gráfico de Pareto, así como el procesamiento de encuestas que permitieron un mejor análisis de los mismos.

INTRODUCCION

El rápido avance tecnológico, la apertura permanente de los mercados, la intensificación de la competencia y la propia dinámica de la industria turística, exigen la acción de la personal y principalmente de los directivos, además implica una dinámica de cambio permanente desconocida en la gerencia tradicional. El marketing, la gestión de recursos humanos y los conceptos relativos a la calidad, cobran cada día mayor importancia. Estas y otras circunstancias constituyen fuentes causales para el surgimiento y desarrollo de la planeación estratégica como una nueva filosofía de dirección en las organizaciones, por lo que en esta investigación el autor desarrolla la planeación estratégica para el departamento de Recursos Humanos (RR.HH) de la Empresa Campismo Popular de Cienfuegos.

El directivo de cualquier organización y específicamente de Campismo Popular se enfrenta cada día a una situación cada vez más complicada. La respuesta que en este sentido sea capaz de ofrecer, se denominaría estrategia, definida por el autor como decisiones sólidas que permiten enfrentar de forma rápida y certera las condiciones del entorno, lo cual es efectivamente un elemento clave en la gestión empresarial.

En épocas de cambios, en la era del servicio y la información, aludir a la tarea gerencial es ubicarse bajo un contexto eminentemente estratégico. El cambio es la constante y el elemento más común en la vida de la empresa de hoy, es un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes para el manejo acertado de sus negocios.

El desarrollo y comunicación de estrategias se encuentran entre las actividades más importantes de los altos administradores. Una organización sin estrategia es como un barco sin timón. Ciertamente, es posible atribuir la mayoría de los fracasos de las empresas a la falta de una estrategia razonablemente buena en la práctica.

Martínez Martínez, C. (1995) refiriéndose a la estrategia, plantea que se deben considerar dos direcciones conceptuales: El qué y el cómo; el qué marca el rol y propósito básico de la organización; el cómo, sigue el proceso de planificación a largo plazo. Ambos constituyen el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la organización.

La estrategia es un marco de referencia orientador de las condiciones que conforman la naturaleza y el rumbo de una organización. A ella responde el concepto de fuerza impulsora. Las áreas consideradas como fuerza impulsora, tienen un profundo impacto en la organización. La fuerza impulsora como herramienta para seleccionar la estrategia, es un instrumento que ayuda a plantear puntos de vistas diferentes sobre el futuro de la organización.

El presente trabajo tiene como tema **Proyección, Estratégica de Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Campismo Popular**, ubicada en la provincia Cienfuegos, siendo el objetivo de dicha entidad prestar servicio al turismo nacional. Como el título del trabajo indica, el problema que abarca está relacionado con el diseño de la estrategia para la entidad, mediante la aplicación de un modelo que contiene los pasos o etapas a cumplimentar para la formulación de la estrategia.

Situación problemática: La calidad del servicio y por ende los resultados económicos de la empresa se están viendo afectados por la falta de previsión de la función de Recursos Humanos.

Problema Científico: La Empresa Campismo Popular de Cienfuegos adolece de un modelo de planeación estratégica que le sirva de punto de partida para la definición sobre bases objetivas de su estrategia en el área de Recursos Humanos.

Hipótesis: De definirse la estrategia de Recursos Humanos en la Empresa Campismo Popular de Cienfuegos, sobre la base de un modelo de planeación estratégica adecuado a sus características, estarían dadas las condiciones para el logro de una mayor efectividad en la gestión de sus recursos humanos lo que repercutiría favorablemente en los resultados empresariales.

Objetivos del Trabajo:

1. Realizar un estudio amplio de la bibliografía actualizada que permita el diseño de un modelo para la proyección estratégica
2. Diagnosticar la situación actual de los recursos humanos utilizando distintas técnicas y herramientas adecuadas al efecto.
3. Aplicar en la práctica el modelo diseñado para la proyección estratégica de gestión de los recursos humanos.

Los aportes que en lo científico y metodológico brinda la presente investigación radica básicamente en el modelo de planeación estratégica que se propone y el procedimiento de planeación estratégica que se aplica para el área de Recursos Humanos en la empresa objeto de estudio. En cuanto a la estructura del contenido de la investigación, se desarrolla en tres capítulos:

En el capítulo 1 se realiza una amplia búsqueda actualizada de la información bibliográfica sobre el turismo en el mundo actual y los factores que lo componen, partiendo de un crecimiento de sus principales características, sus aportes en general al país y su importancia, así como también el comportamiento actual en los países en vías de desarrollo y todo lo concerniente a la gestión estratégica en general y a la gestión de RR.HH. en particular.

El capítulo II refleja el diagnóstico organizativo funcional de la Empresa, teniendo su base fundamental en la aplicación de técnicas y procedimientos para detectar posibles problemas existentes en la entidad.

El capítulo III refleja la proyección estratégica de la Empresa, lo que constituye la aplicación de un

modelo propuesto para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de los RR.HH., atendiendo a la naturaleza y particularidades de la entidad objeto de estudio.

Por último, se valoran una serie de conclusiones y recomendaciones que harán posible el extensionismo de la investigación realizada.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

1.1: Introducción.

El objetivo del presente capítulo es realizar un análisis bibliográfico sobre el tema de tesis. Para esto fue consultada una amplia bibliografía moderna y actualizada sobre planificación, estrategia y recursos humanos (RR.HH) así como la unión de estos elementos y el análisis de los distintos procedimientos y modelos existentes.

El autor considera que el análisis bibliográfico es la base imprescindible o *columna vertebral* de cualquier investigación. Constituye el proceso analítico que se sigue para el ordenamiento de una bibliografía con fines investigativos. Permite conocer y acumular una serie de informaciones e investigaciones sobre un tema determinado a través de las literaturas existentes. Una buena estructura del análisis bibliográfico permite al investigador centrarse en objetivos claros. Además orienta hacia donde se quiere llegar, investigar y escribir acerca de los modelos de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras, dedicadas al turismo. Es una tarea interdisciplinaria, difícil, pero necesaria.

El tema de los Recursos Humanos es tratado de diversas formas por muchos autores.

Luís Gomes, R (1995), resultado de su investigación, plantea que los recursos humanos además de ser la clave del éxito son el hilo conductor del nacimiento de cualquier empresa e institución hasta su desaparición o muerte súbita.

Por otra parte García Isla, H. (1997), resultado también de su investigación, plantea que la organización es un sistema abierto, formado por una serie de subsistemas en interacción constante unos con otros y con el exterior, proyectados para cumplir ciertos objetivos de acuerdo con un plan. Uno de los subsistemas que comprende la organización lo constituyen los RR.HH.

El autor del presente trabajo considera también, que los recursos humanos constituyen la principal fuente de riqueza laboral para cualquier entidad, o sea, son los responsables del origen y existencia de la misma. Actualmente los recursos humanos están situados como el principal factor de éxito de la organización y ha quedado demostrado que se podrá contar con las mejores tecnologías y recursos que si el personal está mal dirigido, no motivado y no preparado, entonces el éxito será imposible. Uriz, J. (2003) argumenta que la diferencia de una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, lo constituye fundamentalmente, sus personas. Hace énfasis que para lograr calidad es importante también un adecuado estilo de dirección.

1.2: El Turismo en el Mundo Actual.

El turismo es un conjunto de relaciones, fenómenos y actividades económicas que se derivan del viaje y la estancia en un país de personas con fines pacíficos, para los cuales el lugar seleccionado constituye el lugar de estancia, pero no el lugar de residencia permanente ni el lugar principal de trabajo.

El moderno turismo masivo tuvo sus orígenes en la opulencia de las naciones industrializadas de Europa Occidental, EE.UU. y más recientemente Japón. Pero también se está convirtiendo en un sector importante en muchos países en vías de desarrollo de Asia, África, América Latina, el Pacífico y el Caribe. Canals, J. (1991).

El turismo constituye uno de los factores de crecimiento de mayor relevancia para los países en vías de desarrollo, aunque para las grandes economías industriales, su importancia sea relativa. Dicha actividad requiere de una de las *industrias* más fuertes desde el punto de vista social y del desarrollo de las naciones. Hall, A. (2003)

Según Frangialli, F. (2004) en 2003, el turismo internacional vivió otro año bastante difícil en el que se sumaron como factores negativos: el conflicto de Irak y una economía persistentemente débil. Aunque las condiciones mejoraron considerablemente a lo largo del año, y en la segunda mitad de 2003 empezaron a vislumbrarse de nuevo cifras positivas. Los resultados anuales demuestran que el volumen del turismo internacional en el mundo, contabilizado por el número de llegadas de turistas internacionales, disminuyó algo más de un 1%, quedando en 694 millones, lo que significa una contracción de unos 8.6 millones de llegadas con respecto al volumen de 703 millones de 2002. Este resultado está íntimamente ligado con la inesperada caída de 12 millones de llegadas que sufrió Asia y el Pacífico. Por otra parte, también la región de las Américas registró un descenso del 2%, mientras Europa apenas consolidaba la cifra de 2002. Por último, Oriente Medio y África se han recuperado deprisa, y al final, no han resultado especialmente afectadas por las condiciones adversas mencionadas. De hecho, registraron los mejores resultados de todas las regiones, con incrementos estimados del 10% y del 5% respectivamente.

Por lo que respecta al comportamiento de los viajes, en el 2005 se ha revelado en gran medida como una continuación de las tendencias de los años anteriores. En 2006 ha vuelto a manifestarse una inclinación hacia los viajes a destinos relativamente cercanos al lugar de residencia y los viajes organizados.

La situación económica de algunos de los principales mercados emisores de turismo a Europa y el conflicto bélico de Irak determinaron los resultados turísticos de la región.

A1 encontrarse en recesión o próximos a ella muchos grandes mercados emisores nórdicos y de la Europa Occidental: Alemania, Francia, Italia, los países bajos, Bélgica, Noruega, Dinamarca,

Finlandia y Suiza registraron en el 2005 al menos un trimestre de crecimiento negativo del Producto Interno Bruto (PIB). De los llamados países emisores, los más decaídos fueron Alemania, Dinamarca, los Países Bajos y Suiza.

Porras, G... (2006) alega que España tiene una demanda turística de repetitividad. Es decir, de los turistas que visitaron este país Ibérico en el 2005, el 3 % lo ha hecho por una vez, el 15 % por dos veces, el 14 % tres veces y un largo 68 % cuatro o más veces. No obstante se puede calificar este año como regular; la causa más inmediata hay que buscarla en el estado recesivo que vive la Unión Europea.

Los destinos del Asia Meridional han vivido un periodo más bien próspero. En los destinos de Oceanía el panorama es heterogéneo.

Australia redujo su número de llegadas un 3%, mientras que en el mismo periodo Nueva Zelanda las aumentaba 1,4 %. La mayoría de las islas pequeñas del Pacífico, como Fiji, la Polinesia Francesa, las islas Cook, Palau y Samoa tuvieron resultados bastante buenos. En cambio, Guam descendió un 24% hasta octubre de ese año.

La competitividad en precios, tanto en el mercado europeo como en el americano, benefició a los destinos del Caribe a los que muchos americanos consideraron como una alternativa segura y económica a Europa y Asia. Cinco de los grandes destinos del Caribe: Puerto Rico, Cuba, Republica Dominicana, las Bahamas y Jamaica, registraron aumentos, mientras la mayoría de los destinos más pequeños recuperaban también cifras positivas.

Según Elizondo, R (2006) en el año 2005 las entidades turísticas mexicanas ingresaron más de 9000 millones de dólares. Esta cifra supone un nuevo record para un país que ya superó todas sus expectativas de ingresos en 2004, en el cual visitaron a México 20 millones de turistas. El turismo es un sector crucial para la economía de este país.

En África del Norte, Marruecos y Túnez tuvieron una buena temporada de verano, con un mes de agosto especialmente fuerte, y terminaron el periodo transcurrido con aumentos de 6 y 2 por ciento respectivamente.

1.2.1: La Industria Turística Cubana.

En estos tiempos, "la industria del ocio" se presenta para Cuba como la principal alternativa económica en medio de la severa contracción por la que ha atravesado el país en los últimos años. En consecuencia se han hecho grandes esfuerzos internos por impulsar su desarrollo, tanto en nuevas y modernas instalaciones como en la formación del personal que las atiende.

Marín, A. (2006) alega que Cuba registró un crecimiento del 18% en los primeros 5 meses del año 2005 en arribo de visitantes, en comparación con semejante etapa del 2004, lo que evidencia la recuperación

de la industria turística en la mayor de las Antillas.

Entre enero-mayo del 2006 llegaron a la isla 892.479 turistas, 135.881 más que en igual lapso del año 2005, cuando el país recibió 756.598 vacacionistas.

En igual etapa del 2004, visitaron el país 875.541 viajeros, el incremento es del 2%. Canadá, Italia, Francia, Alemania, España, Reino Unido y México, se mantienen en este orden como los principales emisores. España no obstante presenta una caída del 12%.

Según Comellas, M. (2006) algo más de un millón 900 mil visitantes del exterior recibió Cuba en el 2005, para un 12% de crecimiento en comparación con el pasado año.

El turismo, el principal renglón de la economía cubana, recibió el fuerte impacto como resultado de los ataques terroristas a las Torres gemelas de Nueva York y la sede del Pentágono en Washington. Cuba, con cerca de 40 mil habitaciones en decenas de nuevos hoteles y la habilitación de varios cayos con ambiente en instalaciones paradisíacas para el disfrute del turismo, alcanzó este nivel de crecimiento por la calidad en los servicios, la seguridad que se disfruta en el país y la variedad de sus ofertas.

Para el presente 2006, los proyectos son la construcción de nuevas propuestas, que van desde alojamientos, pasando parajes temáticos, náuticas y ofertas extrahoteleras, que podrían ser disfrutadas por dos millones de turistas, cifra programada.

Fuster, Y. (2006), de relaciones públicas de la cadena hotelera Gran Caribe informa que el Hotel Nacional de Cuba, insignia de la hotelería cubana alcanzó en el 2005 la cifra de 20 millones de dólares en ingresos alegando que sus principales huéspedes fueron europeos y norteamericanos, seguido por los latinoamericanos y asiáticos.

Como se puede observar hasta aquí, el desarrollo del turismo en Cuba ha estado enfocado hacia el exterior, por lo que la opción que para el turismo nacional se ha estado desarrollando es el campismo popular.

1.2.2: El Campismo en el Mundo y en Cuba.

El segmento turístico de más rápido crecimiento mundial es el Ecoturismo, modalidad cuya existencia e importancia fue reconocida más o menos recientemente, no siendo simplemente el turismo basado en la naturaleza, sino que como regla propone que el cliente aporte un sustento monetario para mantener el ecosistema, tome parte activa en su conservación y que la opción ofertada no sea agresiva para el medio ambiente.

Dentro de este segmento se insertan los llamados Campamentos de Verano ó Camping, donde vacacionan generalmente una clase económica sin grandes pretensiones y en la que predomina el disfrute de un ambiente informal y de independencia, estos campamentos son instalaciones con suficiente confort y calidad en el servicio que además tienen como ventaja su ubicación en lugares de gran atractivo

Turístico ó natural.

Escalas, J.E. (2006) plantea que en el 2005 España sobrepasó la cifra de 43 millones de arribos, de los que el 47,5 % se alojaron en hoteles y el 52,5 % en campamentos de verano, además, del total de turistas españoles que vacacionó en su propio país, el 72,5% lo hizo en estas instalaciones, con una estancia promedio de 10.6 días, datos que corroboran la creciente importancia de esta opción turística.

En Cuba, a esta opción se le denomina Campismo Popular, el cual surge en mayo de 1981, en Pinar del Río, la más occidental de las provincias, y hoy se extiende por todo el país. Esta oferta del Grupo Empresarial Campismo Popular cuenta con más de 80 instalaciones orientadas fundamentalmente al turismo nacional y algunas de ellas al turismo internacional.

El Informe de Balance (2005) refleja que en el año 2004 se atendieron en las instalaciones de campismo 987 330 campistas, que representa el 8.7 % de la población cubana, alcanzándose niveles de participación superiores al año 2003 al crecer en un 7 %.

El crecimiento del 2005 es superior al promedio anual alcanzado en los últimos años, que fue de un 3.9 %. Se alcanzó la cifra de 2 446 248 campistas días, lo que significa un sobrecumplimiento del plan previsto en un 11.2 %, creciendo la estancia promedio a 2.48 días. Se transportaron 585 212 campistas que representan el 59 % del total, resultado este superior en un 10 % al año anterior.

El periodo vacacional continúa siendo una prioridad, por ser la etapa de mayor demanda de la población. En los meses de julio y agosto del pasado año, disfrutaron de los 81 campismos que funcionaron 290 124 cubanos, o sea, el 12.6 % de nuestra población y el 29.3 % del total de campistas del año. A pesar del crecimiento alcanzado durante el año, no se logró una adecuada explotación de las capacidades existentes y la profesionalidad de los trabajadores no alcanzó los niveles esperados; además existió una marcada inestabilidad en la fuerza laboral centrándose la causa fundamental en la carencia de un modelo de planeación estratégica para el área de recursos humanos. A manera de resumen puede plantearse que para el logro de los objetivos trazados por la Hotelería Cubana en general y por el Campismo en lo particular, son vitales, no sólo los recursos materiales y financieros, sino de manera imprescindible lograr la utilización más eficaz de los Recursos Humanos, por su incidencia directa e insustituible en la prestación de los servicios, en su calidad así como en la influencia que ejercen en los clientes, lo cual convierte a la Gestión de Recursos Humanos en un pilar muy importante en el trabajo de cualquier organización de este tipo.

1.3: Gestión Moderna de los Recursos Humanos.

Actualmente la información y el talento humano son fundamentales en la competitividad de las organizaciones, por ello se afianza más la idea de que los recursos humanos son el factor

determinante del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual.

No existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos. (Chiavenato, 1988; Petrick & Furr, 1997; Hicks, 1999; Capelli, 2000).

El hombre medio aprende según ciertas condiciones, no sólo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal son generalmente consecuencia de la experiencia de cada uno y no características inherentes humanas.

La función de Recursos Humanos, a lo largo de sus más de 30 años de vida ha logrado cumplir, de manera crecientemente satisfactoria, una función inicialmente novedosa que, venciendo incomprensiones y obstáculos, ha llegado a ser aceptada como una de las más importantes de la empresa. Por ello, se ha convertido en uno de los factores clave para su crecimiento y su capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Cuando se llega a una situación de triunfo y reconocimiento, lo fácil y más habitual es pretender instalarse en el éxito y continuar en la línea que ha conducido a él, con la esperanza de que el entorno mantendrá la misma continuidad. Así han caído o perdido su liderazgo muchas empresas que fueron referencia indiscutible en uno u otro momento. En cambio, lo realmente inteligente y difícil al mismo tiempo es preguntarse cuáles son las debilidades que oculta o minimiza el éxito, cuáles los cambios que se atisban en el horizonte antes de que se hagan presentes y cuáles las grandes transformaciones internas que hay que llevar a cabo para poder mantenerse en el éxito, Uriz, J. (2001).

Según Alpaender Guevenc, G. (1985) toda organización para alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz se concentra con mayor énfasis en aquellos recursos que le son más problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención dada a los recursos más fáciles y abundantes. Los recursos humanos hace algunos años constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes. Era muy común encontrarlos en las puertas de las fabricas y de las construcciones. En aquella época, los RR.HH disponibles eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones. Los ejecutivos del área de RR.HH, los jefes de personal, eran solicitados apenas para cuidar problemas de corta perspectiva, temporales y de complejidad elemental, relacionados con el simple mantenimiento vegetativo y con el control austero y regido de los RR.HH disponibles. El horizonte del área era limitado a decisión de pura rutina o a prescripciones de orden legal laboral. Huse, E. (1988).

El profesional de RR.HH, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin la preparación suficiente para

enfrentar la situación, tuvo desesperadamente que improvisar los medios de suplir su organización de los *inputs* humanos necesarios para sus organizaciones. Al mismo tiempo tuvo que encontrar soluciones para desarrollar los RR.HH disponibles adecuándolos a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en su organización. Más adelante tuvo que crear y estimular cambios en la organización para adecuarla a la nueva conciencia adquirida mediante la formación y desarrollo del personal por lo que una cosa realimentaba la otra.

Dentro de los conceptos abordados acerca de los Recursos Humanos por varios autores, Arias (1991), Casas (1992), Bustillo (1994), Cantera (1994), Puchol (1995), Nalda (1997), Casañas (2001), Fleites(1999), se manifiesta la coincidencia de que estos son el pilar fundamental en cualquier organización. Tener personas no constituye un objetivo de las organizaciones. Las personas son recursos para que la organización alcance sus objetivos y aunque no son los únicos recursos, son los únicos recursos vivos capaces de procesar los otros recursos inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una organización para su procesamiento.

Por otro lado, Coulter (1996), Goleman (1996), Robbins (1999) coinciden en que la optimización del recurso humano es en la actualidad lo que manda en las nuevas tendencias de administración de recursos. Es sabido que la obtención de resultados óptimos en el mercado dependen de una estructura adecuada; además los objetivos son posibles de lograr cuando la elección del personal y la dinámica que se da entre estos participantes del proceso económico-administrativo, sea tan eficiente que se encamine hacia la consecución de la meta y la logre.

Ortega, R. (2001) expresa que la frase repetida hasta la saciedad por muchas empresas, "Nuestros empleados son nuestro recurso más valorado", de retórica se ha convertido en un cliché y a pesar de esta letanía, la mayoría de las empresas todavía muestran un rechazo frontal a invertir recursos, tiempo y creatividad en sus empleados.

Esto significa que los ejecutivos de la administración de la producción, administración financiera, administración mercado-técnica y aún la administración de recursos humanos, necesitan de las personas para poder procesar sus recursos básicos. Las personas pasan a constituir los únicos recursos que flotan en la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles.

Por lo tanto, administrar personas es una tarea existente en todas las áreas y niveles de la organización de los RR.HH, no es una tarea exclusiva del profesional de la Administración de los Recursos humanos (A.R.H.) sino una responsabilidad existente en todas las áreas y niveles de la organización.

Inicialmente se utiliza el concepto (A.R.H), que surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos. El mismo es tratado por varios autores.

La administración es la fuerza dinámica que convierte los recursos humanos y no humanos en

organizaciones. Es un proceso que integra recursos no relacionados previamente en algo que es más importante que la suma de sus partes. Mientras que el proceso de la administración es coordinar las actividades de la gente en las organizaciones, su función general es facilitar el logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales y las necesidades individuales de sus miembros. Claver Cortés, E. (1993) plantea que la A.R.H. está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en las organizaciones respecto a la naturaleza humana. Igualmente las organizaciones son diseñadas y administradas según las teorías que prevalecen, utilizando varios principios y presuposiciones que delinean las maneras según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados.

En el Manual de Recursos Humanos (1990) se expresa que la Administración de los Recursos Humanos (ARH) es la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos que laboran en una empresa para beneficios de ellos mismos, la propia empresa y la sociedad.

Stoner, A(1995) plantea que es una función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de la organización.

Posteriormente, como concepto relacionado con las funciones de Recursos Humanos surge la Gestión de Recursos Humanos, que todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones.

La Gestión de Recursos Humanos (G.R.H) se proyecta desde perspectivas más amplias que la denominada Dirección de Personal, e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas. Para Flores Aldana, D. (2001) la G.R.H. es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

Las raíces históricas de la G.R.H. según Juran, J.M. (1993) se remontan al periodo 1924-1932, cuando se realizaron estudios en las factorías de la Hawthorne (Chicago U.S.A.) de la Western Electry Company, donde a partir de la habitual práctica industrial, la dirección colaboraba con los investigadores para analizar los efectos de diversas condiciones de trabajo sobre el comportamiento de los empleados.

En las décadas siguientes, los estudios continuaron en varias empresas. Los sistemas de selección y formación desarrollados durante la Segunda Guerra Mundial, fueron implantados tan pronto los investigadores del comportamiento volcaron su atención hacia la industria. El período que empezó en los años 50 pudo ver gran cantidad de intentos de mejoras del trabajo; por ejemplo, enriquecimiento de las tareas, rediseño de los puestos de trabajo, Sistemas Socio-Técnicos, dirección participativa, calidad de vida en el trabajo y el compromiso del personal, entre otros. Según Chiavenato, 1. (1995) la G.R.H. es la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los

individuos que laboran en una empresa, para beneficios de estos, de la propia empresa y de la sociedad.

Los asuntos normalmente tratados en la G.R.H. (ibídem) se refiere a una multiplicidad enorme de campos de conocimientos, se habla de aplicación e interpretación de test psicológicos y entrevistas, de tecnología de aprendizaje individual y de cambio organizacional, de diseños de cargo y de la organización.

Para Savariego Campuano, S. (1997) la G.R.H. va adquiriendo cada vez en mayor medida una nueva dimensión en el campo de las técnicas de dirección. Algunos autores la definen como el conjunto de técnicas, procedimientos y actividades para garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, motivado, satisfecho y comprometido con la misión y estrategia de la organización.

Al referirse.. ¿A quién concierne la responsabilidad básica de la G.R.H.? Chiavenato, L (1995), señala que *en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo pero, al nivel departamental la responsabilidad corresponde al ejecutivo de línea...*

Plantea que los objetivos de la G.R.H. son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y alcance de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Ivancevich, R. D. (1996) manifiesta que la Gestión de Recursos Humanos es la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos.

Para Robbins, S. (1994) La eficiencia es la parte vital de la G.R.H... Esta se refiere a la relación entre personas y productos o servicios. Si se obtiene más producto o se brinda más servicio con determinado número de personas, hay aumento en su eficiencia, pero no basta con ser eficiente sino que hay que lograr que se cumplan los objetivos; es decir, buscar eficacia. Cuando se alcanzan las metas se dice que la gestión fue efectiva, por tanto la eficiencia tiene que ver con los medios y la eficacia con los fines.

La eficiencia y la efectividad están interrelacionadas, por ejemplo, es más fácil ser efectivo si uno pasa por alto la eficiencia. Un hotel podría brindar un servicio con mayor excelencia si se olvidara de los costos de mano de obra. Por tanto, la G.R.H. se ocupa no sólo por conseguir que se terminen las actividades (Eficacia) sino también lograrlo de la manera más eficiente posible. Por las características propias de las empresas hoteleras es incuestionable que un factor principal para su desarrollo y resultados son sus

recursos humanos y en particular sus directivos, es por ello que la G.R.H. se ha convertido en la actualidad en uno de los eslabones esenciales para el buen funcionamiento de la entidad, dado el incremento de las exigencias cualitativas del personal y la necesidad de obtener calidad y productividad para lograr y mantener los parámetros que se exigen en este tipo de actividad.

Para Méndez Pérez, D. (1997) la Gestión de Recursos Humanos debe concebirse mediante el diseño de un modelo teniendo en cuenta las características de la organización y el entorno que la rodea. Existen diversos criterios de cómo debe ser el modelo que ha de caracterizar el sistema de G.R.H.. A continuación se ofrece un breve análisis de algunos de ellos.

- ✓ En el modelo planteado por Werther y Davis (1992), se expresa que la administración de personas constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí. Este modelo se puede observar en el Anexo 1.
- ✓ El modelo de Harper y Lynch (1992) parte de que la organización requiere de los recursos humanos en determinada calidad y cantidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer estas demandas mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario del personal, y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta se desarrollan las restantes actividades como aparece en el Anexo 2.
- ✓ Por último el modelo desarrollado por Beer, M. (1992) y sus colaboradores acompañados del mapa de G.R.H., el cual resulta el más abarcador de todos los analizados anteriormente (ver Anexo3), pues presenta dos ventajas principales:
 1. El peso significativo que le propone al entorno.
 2. Asume como elementos rectores la estrategia y filosofía de la empresa.

Para Sayas, A. (1996) la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales.

Lage Pérez, C. (1997) señala que las organizaciones que han alcanzado este grado desarrollo, sitúan la dirección de Recursos Humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.

Según Ferriol, V. (1996) la G.R.H. es una actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere.
- Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible.

- Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

Para Cuesta Santos, A. (1999) los principales rasgos de la concepción moderna de la Gestión de los Recursos Humanos son:

- Los Recursos Humanos, en particular su formación, son una inversión y no un gasto.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización sino como función integral de la Empresa.
- La GRH es proactiva, se anticipa a los problemas y dificultades que se prevén puedan surgir en el futuro y planifica las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos.

San Sebastián, D. (1994) plantea que es tal la importancia de la Gestión de los Recursos Humanos que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Muchos otros autores han definido la GRH (Síkula & Mc Kenna, 1989; Besseyre, 1990; Carnota, 1991; French, 1993; Ordoñez, 1995; Longo, 1997;) entre otros, no obstante, el enfoque más integrador según Aguilera, A. (2001) y con cual concuerda el autor de esta Tesis es el que plantea Batista (1996), donde expresa que la GRH es la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos; diseñar e implantar estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible y crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo. Estas definiciones evidencian que la GRH proyecta perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas. No obstante, para llevar a cabo una verdadera gestión, es preciso, que la dirección de Recursos Humanos cambie su posición en el organigrama empresarial y pase a formar parte del nivel directivo más alto, participando en el diseño de los planes estratégicos de la empresa. Además, el director de recursos humanos no podrá seguir con un alcance estrecho. En fin es la dirección general con la ayuda de los especialistas en Gestión de Recursos Humanos, quien debe crear las políticas y sistemas que permitan que, a todos los niveles de la organización, se gestionen los empleados de forma coherente con las necesidades de la empresa y de los propios trabajadores; facilitando todo esto el desarrollo de la organización. Para Levy Leboyer, C. (1992) las tendencias que actualmente están surgiendo son la de integrar completamente a los expertos

en dirección de los recursos humanos (directivos y especialistas) dentro del equipo de dirección de la empresa. La función de desarrollo de los recursos humanos está siendo elevada al estatus del sistema clave que requiere una planificación estratégica y una observación de amplio alcance para acompañar los cambios culturales y no una simple técnica de orientación programática. Los especialistas en recursos humanos están ampliando sus perspectivas, aprendiendo más acerca de los negocios y de los caminos por los cuales sus enfoques pueden contribuir al éxito de las empresas. A la inversa, los directores de línea están adquiriendo conocimientos más amplios sobre las técnicas de recursos humanos y desempeñando papeles que antes habían delegado a la función del personal.

1.4: Aspectos Conceptuales sobre Estrategia y Planificación Estratégica.

Hace más de 40 años que la palabra *estrategia* apareció por primera vez en la literatura de gestión de negocios. Según Villanueva García, A. (1994) el término se tomó del campo militar: *estrategas* es una palabra griega que viene a significar *El arte de utilizar los ejercicios en el campo de batalla*. Inicialmente, estrategia de negocio era sinónimo de planificación a largo plazo. Se basaba en previsiones y valoraciones del futuro, derivada frecuentemente de la aplicación de métodos y modelos matemáticos. En la mayoría de las grandes empresas, el proceso tradicional de la estrategia no tiene la agilidad que requieren muchos de los sectores actuales, protagonistas de un cambio continuo. Suele ser demasiado lento, puesto que está basado en ciclos de planificación anuales; mira hacia el pasado, para intentar explicar que salió mal; y es demasiado estático, ya que refleja una correspondencia entre antiguas condiciones del sector y competencias de la empresa. Para adaptarse, las organizaciones deben agilizar sus procesos de estrategia, pero esto supone importantes desafíos. Para Strebel, P (2001) los desafíos a los que tienen que hacer frente las grandes empresas que se encuentran en entornos rápidamente cambiantes están relacionados, principalmente, con el tamaño (en especial con la distancia de la alta dirección de la organización y los empleados de primera línea) y con los muchos segmentos sectoriales e iniciativas presentes en las grandes organizaciones. Todas las organizaciones tienen metas, propósitos, misiones y objetivos organizacionales que constituyen la razón de su existencia y una estrategia o plan estratégico. A cada estrategia corresponderá una estructura organizativa, es necesario armonizar la estrategia de gestión de recursos humanos y mantenerlo en equilibrio con la estrategia y la estructura de la organización. Cualquier cambio o modificación dentro de la estrategia puede afectar el diseño de la estructura y la gestión de Recursos Humanos (RR.HH.). A su vez las líneas estratégicas condicionan la gestión para el resto de los niveles (táctico y operativo).

El concepto de estrategia es abordado por varios autores:

Larouse básico escolar define: Habilidad para dirigir: Estrategia... **Diccionario Cervantes:** *Arte o*

manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interesa.

Según Thietard, R(1992) la estrategia es el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y la articulación de los recursos con mira a lograr un objetivo.

Henz, W. (1991) plantea que las estrategias son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos concretos de una organización y sus cambios; los medios utilizados para obtener estos objetivos y la política que gobierna la adquisición, uso y disposición de estos recursos; la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de una acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Koen, J. {1988} define la estrategia como el conjunto de modalidades, definición de empleo y de asignación de los recursos administrables por la empresa.

Koontz, H. (1990) alega que son los propósitos, misiones, metas, blancos que deben estar identificados de tal forma que puede determinarse el éxito o fracaso al final.

Valle Cabrera, R. (1995) la define como el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo. señala que es una descripción de los resultados que deben ser alcanzados.

Según Luís Gomes, R. (1995) la estrategia es el patrón indispensable para alcanzar objetivos y propósitos más generales de una organización.

Felipe, C. (2002) coincide con el criterio de Stoner y Wankel alegando que la estrategia crea una dirección para la organización en base a sus diversos objetivos y orienta la movilización de recursos, empleados para mover a la organización hacia estos objetivos.

Otros autores entre los que figuran Ansoff (1990), Menguzzato (1992), Hax (1992), López (1996), Barranco (1996), Gutiérrez (1999), tratan el concepto de estrategia como el hilo conductor a los resultados esperados por la organización, con una u otra diferencia en sus definiciones pero la esencia es la misma.

La estrategia de empresa es, en efecto, uno de los campos de la dirección moderna desde hace más de veinte años y en la que teóricos y prácticos no siempre hablan el mismo lenguaje, puesto que los primeros se refieren a la estrategia en términos de conceptos, de hipótesis y de teorías; y los segundos la viven de forma intuitiva; elaborándola sobre el terreno para ponerla en práctica inmediatamente. Cualquiera que sea, no obstante, el enfoque que se pueda tener en la estrategia de empresa, es obligado reconocer que desde hace una veintena de años se ha convertido en un campo de interés capital para los que se interesan por la empresa y sobre todo por su futuro. Es dentro de este marco donde estrategias teóricos y prácticos se han acercado a las famosas curvas de experiencias, al análisis de carpetas de actividades o al estudio del ciclo de vida de los productos por

no citar más que algunos métodos formales de evolución y ayuda en la formulación de la estrategia.

El campo de la estrategia de empresa, ha evolucionado progresivamente de una planificación estratégica desconectada de la realidad de la organización y sobre todo campo reservado del club, muy firmemente cerrado, de los estrategias hacia una gestión estratégica que marca más estrechamente el lazo de unión entre la formulación y la puesta en práctica por la vía de la participación en el proceso estratégico de un mayor número de actores de la empresa. Al final cada uno de ellos debiera poder apropiarse de la estrategia.

La Administración Moderna ha puesto a nuestra disposición en los últimos años un nuevo enfoque bastante más dinámico, menos descriptivo pero más analítico, denominado " Planificación Estratégica ", de suma utilidad para el desarrollo de toda actividad o empresa. Permite lograr una mayor objetividad para la consecución de nuestros fines.

Básicamente consiste en una manera distinta, más real y más provechosa de ejecutar los postulados de lo que antes se denominaba como "Planeación". Este elemento, la Planeación, era uno de los 6 momentos constitutivos del proceso administrativo. Junto con la Previsión, la Planificación era además de la Organización, Integración, Dirección y Control lo que nos permitía administrar con mayor eficiencia nuestras labores.

Otero, J. (2003) alega que la Planificación Estratégica hace más partícipe del futuro de la organización (o empresa) en que se encuentra empeñados en desarrollar, a todos los integrantes de la misma: socios, gerentes y trabajadores. Conseguir buenos resultados no es solamente fruto del azar o la buena suerte. El desarrollo empresarial se logra con bases más sólidas, más estructuradas y a través de un soporte más favorable. Hay que determinar las condiciones en que se desenvuelve una empresa y solamente a través de respuestas que soporten un análisis fuerte, se encontrarán las maneras de obtener un mejor comportamiento general de los esfuerzos corporativos. Para lograr desarrollar un Planeamiento Estratégico, según Mendoza, P. (2000), se debe disponer con anterioridad de un Pensamiento Estratégico, es decir, se debe saber cuál es el tipo de empresa u organización que se desea lograr, ya que nadie sabrá que ya llegó a alguna parte si no sabe adónde deseaba dirigirse.

... `Una empresa es como un bote con 8 remeros. Todos deben esforzarse trabajando en la misma dirección. Todos deben aportar a los logros deseados por el grupo y si uno solo de ellos hace fuerza en sentido contrario, nunca se alcanzará una buena velocidad ni se mantendrá el rumbo deseado. Por eso la planificación debe ser el resultado de la expresión conceptual del mayor número posible de los miembros de una empresa. Si resume el espíritu y la voluntad de todos, tanto mejor. ..." Otero, J. (2000).

Ohmae, K(1995) y Covey, S.C. (2000) coinciden en que la planificación estratégica no debe verse

como algo estático y frío, debe marcar las sendas por la cual caminar para lograr lo que se desea. Según Steiner, G. A(1996) la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Por otro lado; De la Rica, E. (2003) expresa que la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

1.5: La Planificación Estratégica en la Gestión de los Recursos Humanos

En la evolución del pensamiento estratégico es donde el papel jugado por la gestión de los RR.HH. ha aparecido como particularmente crucial en la elaboración, formulación y aplicación de la estrategia empresarial. Este descubrimiento del hecho humano denota también el interés real depositado actualmente por los dirigentes en la cultura y en el proyecto de empresa. Este último representa en efecto, un rector de difusión y por tanto, de apropiación por todos de los grandes objetivos estratégicos de la empresa. El éxito (o el fracaso resultante de decisiones que comprometen el futuro de la empresa) se apoya en gran medida en la capacidad de esta última para movilizar los recursos humanos adecuados.

Esta unión entre estrategias de empresas y gestión de los RR.HH. no existe evidentemente sólo en el momento de la puesta en práctica de la estrategia, contratando, despidiendo, formando o motivando el personal por no citar más que algunas de las acciones posibles para ser coherentes con las elecciones estratégicas seleccionadas durante la fase de elaboración de la estrategia. En esta misma fase es cuando la función social tiene que jugar un papel cada vez más decisivo, al mismo nivel de las otras funciones que componen los comités de planificación estratégicas. Las elecciones estratégicas no deben, pues, seguir estando condicionadas únicamente por los razonamientos técnicos, financieros y económicos. La empresa es ante todo un equipo de hombres y mujeres cuyos talentos, motivaciones y expectativas constituyen la lógica de los RR.HH. en lo que debe fundamentarse la estrategia de la empresa.

Es prioridad principal de la mayoría de los altos directivos la correcta identificación, desarrollo, promoción y retribución de su gente. En las palabras de Jock Welch, presidente de la General Electric, se define que si usted, en las tareas correctas pone a las personas apropiadas y las respalda con retribución justa, no necesita ser un buen gerente para obtener buenos resultados. Estas preocupaciones han atraído la atención hacia el problema de administrar los recursos humanos de manera estratégica, vale decir, de una manera que permite a las firmas establecer y mantener una ventaja a largo plazo

sobre sus competidores.

La planificación es esencialmente el proceso dirigido a obtener la información clave para tomar las decisiones de hoy pensando en el futuro. Es decir, significa reconocer que las actuaciones en el presente no sólo tienen una repercusión hoy, sino que también van ayudar a construir el futuro permitiendo formar las bases para lograr determinados objetivos, llegar a una determinada posición y tomar las decisiones que en dicho futuro permitan la sobre vivencia y crecimiento de la empresa.

La GRH posee el papel preponderante en la planeación de los recursos humanos y en su planeación estratégica (Eyssautier, 1994; Kast & Rosenzweig, 1994; Bassi, 1997; Salinas, 2000), pero esta no solo compete a ella, por lo que se hace necesario ubicarla e interrelacionarla en la dirección empresarial y con el resto de las funciones de la empresa, de ahí su carácter integrador. El planeamiento y desarrollo de recursos humanos tiene una creciente importancia. Las organizaciones se están volviendo dependientes de las personas porque están cada vez más relacionadas con tecnologías más complejas y están tratando de funcionar en ambientes económicos, políticos y socio-culturales más complejos.

Para el autor la planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en cambio hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, la planificación estratégica es el proceso formulado de planificación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Según Petrick, J. A(2000) la planificación estratégica de RR.HH., como la planificación estratégica corporativa, requiere la exploración del entorno. Los resultados de la exploración del entorno pueden indicar en que medidas las formulaciones estratégicas de los recursos humanos estarán basadas en planes, proyectos, o en la población.

La planificación de RR.HH. basada en el plan es el enfoque lógico que conecta las estrategias corporativas globales y genéricas y las estrategias de recursos humanos. La planificación de RR.HH. basada en un proyecto es la respuesta a cambios repentinos en el entorno o a necesidades urgentes multifuncionales que requieren una atención sistemática e ininterrumpida de los recursos humanos.

La planificación de RR.HH. basada en la población se concentra en la identificación y obtención de un grupo de empleados en un corto periodo de tiempo.

Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tienen metas planificadas en las que se pueda efectuar la medición. Puesto que el plan contiene qué hacer, cuándo y quién debe hacerlo. Si algunos de estos factores no se cumple es que el trabajo no marcha bien y hay que ver quién es el encargado de ejecutarlo.

El problema fundamental de los sistemas de planeamiento y desarrollo de los RR.HH existente es que son fragmentados, incompletos y a menudo están contruidos sobre premisas defectuosas en cuanto al crecimiento humano y organizacional.

Para que ocurra crecimiento, las personas necesitan básicamente dos cosas nuevas: desafío y crecimiento de los resultados. El crecimiento de la organización tiene lugar mediante un manejo exitoso del ambiente interno y externo. A fin de que la organización tenga capacidad para desempeñarse eficazmente durante un período, debe ser capaz de planear para reclutar, manejar, desarrollar, medir, deshacerse, y reemplazar recursos humanos, según lo justifiquen las tareas a cumplir.

La más importante de estas funciones es la de planeamiento. Una premisa clave que subyace en el crecimiento organizacional es que la índole de las cargas cambiará con el tiempo, lo cual significa que tales cambios deben ser continuamente controlados a fin de asegurar que puedan reclutarse o desarrollarse los tipos justos de recursos humanos para ocupar estos cargos.

El objetivo general de una planificación eficaz de los RR.HH. es mantener una dotación de personal continuo y adecuado y asegurarse de que la plantilla de la empresa dispone de la experiencia adecuada, cuando sea necesaria, para poder hacer frente a los cambios en las necesidades de la organización. Asimismo permite asegurarse de que la organización cumple sus obligaciones, en materia de recursos humanos, ante la sociedad en general.

En sus formas más simples, la planificación de recursos humanos (o planificación de la mano de obra, como solía denominarse a esa actividad) es una práctica que tiene siglos de existencia. Siempre que un jefe necesitaba más *brazos*, al día siguiente hacia las gestiones pertinentes para contratar esta mano de obra adicional, y siempre que un superintendente detectaba la necesidad de una cuadrilla o turno adicional para comenzar la próxima semana, estaba teniendo lugar una planificación real de la mano de obra.

El entorno actual económico y social, tan dinámico, evidencia claramente la necesidad de una planificación más sofisticada de los RR.HH. Dentro de la industria, la planificación de recursos humanos forma o debería formar parte íntegra de la planificación de recursos totales de la empresa, estando a la misma altura que la planificación dedicada a asuntos financieros, desarrollo de inversiones, adquisición de materias primas o equipos y desarrollo del mercado. Además, la planificación de recursos humanos actualmente está proyectada por el sector público, como un paso hacia el alivio de los males sociales.

Todos los directivos de una organización, en especial los de línea deben considerar a la planificación estratégica como una de las actividades más importantes. En la actualidad, esto no ocurre así, puesto que la mayoría de los directivos consideran a la Planificación de Recursos Humanos como algo que queda

por hacer una vez que se ha hecho todo lo demás, incluso consideran que es una obligación sólo del departamento de recursos humanos; sin embargo requiere de un esfuerzo conjunto de la organización.

1.6: Importancia y Características de una Proyección Estratégica.

El reciente interés en la proyección estratégica de gestión de los RR.HH puede explicarse porque el ambiente se vuelve cada vez más dinámico para la mayoría de las organizaciones. Por ejemplo, los años 60 representaron un período ininterrumpido de crecimiento. No hubo inestabilidad política fundamental, ni recesiones y nula escasez de materiales. Las tasas de desempleo, inflación e interés eran bajas. La energía era abundante y barata. La productividad era alta. Sin embargo los años 70 trajeron discontinuidades importantes. Las recesiones, la inflación sin precedentes, la escasez de petróleo y la incrementada competencia mundial para muchos productores norteamericanos hicieron a la planificación exacta tanto más difícil como paradójicamente más importante. En respuesta a tales circunstancias durante los años 70 se desarrollaron una serie de herramientas mejoradas para la dirección estratégica. La administración no podía ignorar la evidencia de que las organizaciones que usaban bien la dirección estratégica superaban a aquellas que no lo hacían. Boix Serra, F. (1993). Una de las ventajas que ofrece la planeación estratégica es brindar lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la organización, otra ventaja es que ayuda a los dirigentes a tomar decisiones, además de reducir a un mínimo, el peligro de cometer errores y tener sorpresas desagradables.

La principal desventaja está dada porque la planeación estratégica exige considerable inversión de recursos y la concentración de la alta dirección de la organización.

La dirección estratégica constituye una de las herramientas de gran importancia con que cuenta la dirección de las organizaciones en su afán de garantizar su supervivencia y desarrollo futuro. La planificación estratégica trata fundamentalmente de la disposición del esfuerzo organizacional dirigido al desarrollo de un objetivo organizacional, de su consecución y de la generación futura de productos y servicios, así como también del diseño de la implementación de políticas por medio de las cuales se pudieran alcanzar las metas y objetivos de la organización.

• La planificación estratégica tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas como:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿En qué negocio deberíamos estar?
3. ¿Quiénes deberán hacerlo?
4. ¿Hacia dónde vamos?
5. ¿Qué ventaja competitiva disfrutamos?
6. ¿En qué área de competencia sobresalimos?

7. ¿Quiénes son nuestros clientes?

- **Actividades de la planificación:**

1. Reduce la incertidumbre y el cambio.
2. Ayuda a concentrar la atención en los objetivos.
3. La planificación facilita la operación.
4. Es indispensable para el control.

La planificación está dirigida a lograr los objetivos de la empresa, por lo que el acto de planear concentra la atención de estos objetivos en los planes generales y en la unificación de los planes interdepartamentales.

La planificación minimiza los costos debido a la importancia que otorga a la operación eficiente y a la coherencia. Implanta un esfuerzo conjunto y dirigido hacia donde había actividades simples y sin coordinación.

1.6.1: Modelos de Planeación Estratégica.

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica cuando se usa un modelo; además el mismo representa algún tipo de proceso, un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la planeación estratégica. Grupo de Consultores en Calidad Total, (2003) En el caso de la planeación estratégica, el punto de partida lógico (ibídem), es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera conscientes. La respuesta a la interrogante de ¿Hacia dónde va la organización? Puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. Por ejemplo, un giro en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio de los objetivos y las estrategias a largo plazo; la incapacidad para alcanzar los objetivos anuales podría requerir un cambio de política; un competidor importante podría anunciar un cambio de estrategia que, a su vez, exija un cambio de la misión de la empresa. Por consiguiente, las

actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al fin de año o semestre. En realidad, el proceso de la planeación estratégica no termina jamás.

El tamaño de la organización es un factor clave, las empresas pequeñas son menos formales para desempeñar las tareas de la planeación estratégica. Otras variables que afectan el grado de formalidad son el estilo de los administrativos, la complejidad del entorno y la complejidad de los procesos de servicio.

Existen diversos modelos estratégicos que son tratados de maneras diferentes por distintos autores: (Anexos 4 – 15). Cada modelo refleja criterios propios de los autores de acuerdo a las condiciones organizativas y funcionales de las empresas y países donde realizaron sus investigaciones.

Billarreal (1999) y el Grupo de Consultores en Calidad Total (2003) consideran que la determinación de la misión y la visión son etapas determinantes en cualquier proceso de planeación estratégica.

Por otra parte, Vegas, J.; Smith, T.; Toíra, J.; Robson, W.; entre otros no consideran importante el planteamiento de la visión; además no tienen en cuenta los valores compartidos de la organización. Sin embargo, el autor de la presente investigación coincide con Ronda, G. (2003); los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intención estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo, elementos profundamente cuestionados por Mintzberg, H. (1994) a los modelos de dirección estratégica tradicionales.

Actualmente existe un modelo que el Ministerio del Turismo MINTUR ha orientado para el trabajo en las distintas entidades del sector. El autor de la tesis considera este modelo aceptable atendiendo a la dinámica del entorno y el desarrollo constante; no obstante es evidente que aplicarlo estrictamente como está diseñado a las empresas de campismo popular y específicamente al área de Recursos Humanos, sin tener en cuenta las especificidades de este sector, se vuelve algo engorroso e inoperante

1.7: Conclusiones parciales.

- El turismo se ha desarrollado vertiginosamente y dentro de este ha cobrado igual importancia la modalidad turística Campismo Popular.

- En el sector de los servicios, la profesionalidad juega un papel fundamental para el logro de las metas organizacionales e individuales, por lo que la Gestión de Recursos Humanos tiene mayor implicación en los resultados finales.
- En la Gestión de Recursos Humanos se hace necesario contar con estrategias bien definidas por todas las ventajas que estas ofrecen.
- La carencia de un modelo de planeación estratégica adecuado para la función de Recursos Humanos en la Empresa Campismo Popular de Cienfuegos favorece la falta de gestión de los mismos.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO ORGANIZATIVO FUNCIONAL DE LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR DE CIENFUEGOS.

2.1: Introducción.

El empresario debe manejar correctamente al personal de Recursos Humanos que tiene a su cargo, pues de esto dependerá en buena medida el éxito de toda empresa, ya que es el trabajo humano el que crea riqueza en la organización y por lo tanto requiere de las condiciones necesarias para que esta generación de riqueza llegue a niveles óptimos. El empresario debe realizar una serie de actividades que son necesarias para que la organización marche adecuadamente como son:

Reclutamiento, selección, entrenamiento y supervisión del personal.

El papel de los RR.HH se modifica de manera decisiva en los nuevos diseños gerenciales de las empresas en los finales de siglo. Por las características propias de las empresas hoteleras dentro de las que se incluye el Campismo como una modalidad es incuestionable que un factor principal para su desarrollo y resultados lo constituyen sus Recursos Humanos; es por ello que su gestión se ha convertido en la actualidad en uno de los pilares más importantes para el buen funcionamiento de una instalación hotelera, dado el incremento de las exigencias cualitativas impuestas a su personal y la necesidad de obtener calidad y productividad para lograr y mantener los parámetros que se exigen a este tipo de entidad. El interés por el perfeccionamiento del sistema de Gestión de los Recursos Humanos encuentra su fundamento, no tan sólo en el hecho de que el factor trabajo es el input fundamental en el proceso de provisión, sino también por su manifiesta influencia en la eficiencia económica y la competitividad de la instalación.

Para realizar esta proyección de forma eficaz, dentro de las tareas previas se debe realizar, entre otras, el diagnóstico organizativo que constituye un método ampliamente utilizado que se dirige a revelar los problemas o deficiencias que presenta el sistema analizado en su funcionamiento y que no le permite o dificulta el cumplimiento del objetivo propuesto.

El diagnóstico en la concepción estructural y funcional del sistema: utiliza en su realización múltiples técnicas de análisis, entre las que sobresalen las entrevistas, encuestas, análisis grupales, observación directa, etc. Entre sus ventajas se puede señalar que investiga el funcionamiento dinámico del sistema a partir del cual llega a las conclusiones.

Para muchos especialistas el diagnóstico del sistema analizado constituye la primera etapa de trabajo en un proceso de reorganización y perfeccionamiento de una empresa, el cual permite

determinar mediante una investigación cual es la situación real del sistema, su estado, o sea, como se desarrolla la empresa en función de los objetivos que se han trazado y si sus relaciones internas y externas están acordes con los objetivos, revelando las insuficiencias y las causas que las originan, sus formas de manifestarse, las posibles consecuencias, lo que permite determinar las formas y vías indicadas para su erradicación, como señala Capuano, S. (1997) el diagnóstico valora el proceso y la tecnología en su primera parte.

La fase de diagnóstico es el factor más decisivo en el desarrollo organizacional: Implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo según la citada obra es descubrir todo lo susceptible de perfeccionarse; su meta final es poder pronosticar el impacto del evento particular en la productividad del organismo y del bienestar de sus miembros. Lo que tiene plena coincidencia con el criterio de Levy Leboyer, C. (1992) cuando señala que un diagnóstico deliberado de enfermedad organizativa es producto de un programa de desarrollo organizativo posible y beneficioso. En el contenido de un diagnóstico se motivan diferentes enfoques, si se refiere a todo subsistema, algunos de los subsistemas de producción o aportes de estos. El diagnóstico debe revelar aquellos aspectos esenciales que dificulten el desenvolvimiento del sistema, dado por las características propias de sus relaciones y composición actual.

En sentido general Luís Gómez, R. (1995) señala que en muchas ocasiones, el diagnóstico no resulta ser una tarea sencilla. El problema central estriba en que su presión viene limitada por los horizontes del que efectúa el mismo. Una limitación frecuente del diagnóstico es que sólo se inspeccionan los datos humanos (suaves), se pregunta a los directivos y a los trabajadores que opinan sobre su trabajo, su empresa y sus jefes. Todo ello es funcional. Pero evidentemente no se tocan algunos de los problemas más profundos de los objetivos comparativos, el diseño de la organización y su estructura.

La función más evidente del diagnóstico organizativo es la de definir las fuerzas y debilidades de una organización.

Como se puede apreciar este tipo de diagnóstico está orientado específicamente, hacia la gerencia de los recursos humanos. En general se ha podido demostrar el papel, lugar e importancia que tiene la fase de diagnóstico para el desarrollo de cualquier intervención de una organización.

2.2:Caracterización de la Empresa Campismo Popular de Cienfuegos.

El Campismo Popular desde que surgió en el mes de mayo de 1981, lo hizo como una variante recreativa para aprovechar óptimamente el tiempo libre de la familia, en contacto directo con la naturaleza, sin considerarse nunca como una modalidad turística.

El desarrollo y transformación que ha tenido durante su existencia, el cambio en las concepciones y criterios que le dieron vida, así como la influencia de un entorno muy agresivo durante los primeros años de la década de los 90, obligaron a sus dirigentes a realizar los pasos mínimos imprescindibles para ser catalogados como opción turística de importancia primordial para el pueblo cubano, basado en su diseño de bajos precios, en moneda nacional y con un servicio accesible, sin muchos requerimientos.

Desde 1995 se decide por la máxima dirección del país, que, manteniendo su permanencia dentro del ámbito de la Unión de Jóvenes Comunistas, pasara la Empresa Nacional de Campismo Popular a ser orientada metodológicamente por el Ministerio de Turismo, quién a su vez le facilitaría un subsidio en divisas para posibilitar la reanimación necesaria e imprescindible en el confort de las habitaciones, así como en la adquisición de recursos básicos que permitieran la creación de nuevos servicios, la revitalización de inversiones encaminadas a la prestación de servicios en divisas para una clientela internacional muy vinculada a la ecología.

Paralelamente con esta situación se comienza un proceso revisión de los métodos y procedimientos existentes en las distintas labores, así como un proceso de preparación de los directivos y trabajadores para facilitar la adaptación a los nuevos métodos, estilos y concepciones de trabajo que se convierten en imprescindibles para obtener resultados tangibles en la actividad turística. En estos momentos esta doble subordinación se ha convertido en un freno para el desarrollo del Campismo ya que existen criterios, orientaciones y políticas en las que ambos organismos no concuerdan, por ser sus misiones diferentes, esto se puede observar específicamente en el área de RH, sobre todo en lo referido a la estimulación y compensación.

La Empresa Campismo Popular de Cienfuegos posee en la actualidad un total de 5 instalaciones, desglosadas en:

- 3 Campismos.
- La Base de Transporte.
- La Oficina Central.

Esta última se divide en cinco Departamentos que se denominan:

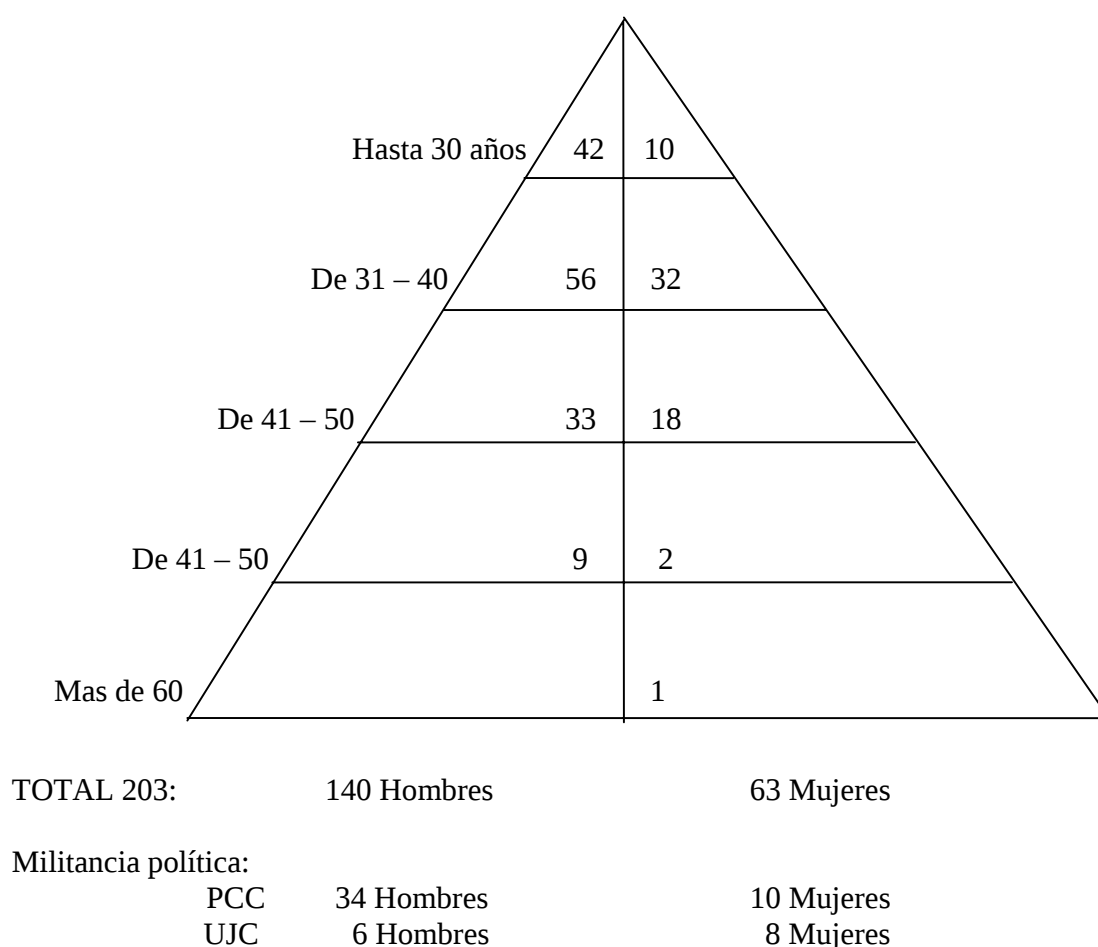
- Vice-Dirección de Recursos Humanos.
- Vice-Dirección de Economía.
- Vice-Dirección de Inversiones-Explotación.
- Dpto. de protección y seguridad
- Dpto. de servicios internos.

Las instalaciones mencionadas están ubicadas en 2 municipios de la provincia, contando asimismo con una distribución territorial de oficinas móviles de venta de capacidades con el objetivo de cubrir todo el territorio.

La estructura de dirección de la entidad se puede observar en el Anexo 16.

Esta organización cuenta con una plantilla cubierta de 203 plazas, desglosadas en 27 Dirigentes que representan el 13.3 % del total, 34 técnicos para un 16.7 %, 3 Administrativos 5 para el 2.5 %, 83 de Servicios para el 40.9 % y 54 Obreros que representan el 26.6 % del total. En la temporada alta, que coincide con el verano se cubre el resto de la plantilla aprobada que son 226 trabajadores. El nivel educacional de la fuerza de trabajo es de 23 graduados universitarios para un 11.3 % del total lo que se considera muy bajo para las potencialidades de la organización, 73 graduados de Técnicos Medios que representa el 35.9 %, 69 con el Preuniversitario para el 34.0 %, 60 poseen el noveno grado para el 29.5 % y 2 sólo tienen el sexto grado para un 1.0 %.

En la **figura 2.1** se muestra la pirámide de edades de los trabajadores del Campismo Popular:



Como se observa el 43,34 % de la fuerza de trabajo está en el rango de edades de 31 a 40 años, si se le suma aquellos que están hasta 30 años que son el 25,6 %, esto revela que el 68,94 % son relativamente jóvenes, de buen nivel cultural y más de 3 años de experiencia laboral, lo que favorece su disposición al cambio, facilitando así la introducción de nuevas tecnologías y equipamiento, así como asimilar más rápidamente las variaciones existentes en la cultura organizacional, lo cual es una oportunidad para la proyección estratégica de los recursos humanos en la entidad

Otro de los aspectos a analizar es la fluctuación laboral, que teniendo en cuenta los informes estadísticos llega a ser del orden del 14 % anual, teniendo como causa principal el problema de atención al hombre y en gran medida las condiciones de trabajo dado fundamentalmente por la falta de una visión estratégica sobre los RR.HH..

La Empresa Provincial de Campismo Popular de Cienfuegos tiene una capacidad instalada de 1400 camas, todas de 1 er Nivel, lo que representa el 6,58 % del total del país y una correlación aproximada de 2,6 camas por cada mil habitantes.

El comportamiento de su Presupuesto de Ingresos y Gastos es favorable, obteniendo elevadas utilidades en los últimos años. La ganancia obtenida es aportada íntegramente para la Empresa Nacional, posibilitando esto el subsidiar las pérdidas que posee la actividad en las provincias orientales, lo que permite a esos territorios seguir cumpliendo el objetivo social del Campismo que es brindar una opción recreativa a la familia cubana, a precios módicos. En reciprocidad la Empresa Nacional asigna anualmente el financiamiento necesario para la ejecución de las inversiones previstas y la ampliación de los servicios.

2.3: Diagnóstico Organizativo Funcional.

El diagnóstico organizativo funcional constituye un aspecto de gran relevancia a la hora de evaluar el nivel de eficiencia con la cual se ha estado desempeñando la organización. En este estudio se tuvo como propósito fundamental la determinación de aquellos aspectos que deben mejorar para garantizar un buen funcionamiento de los servicios y con la calidad requerida, es por ello, que su grado de certeza permitirá otorgar prioridades a la solución de las debilidades que se detectaron, así como conocer en que nivel de desarrollo se haya la entidad. Para poder obtener la información necesaria fue imprescindible la utilización de diversas técnicas de recopilación de datos sobre la base de diferentes fuentes de información. Las fuentes utilizadas que sirvieron de apoyo fueron: la revisión de documentos de la entidad, el estudio bibliográfico sobre aspectos relacionados con el tema y la consulta a expertos en los problemas planteados, así como a profesores de reconocido trabajo en el tratamiento de problemas y conducción de grupos. Una vez sentadas las bases cognoscitivas, se aplicaron técnicas como: encuestas, entrevistas, observación directa y trabajo en grupo.

El cuestionario como vía para obtener determinada cantidad de información de un grupo de personas; teniendo presente la vinculación de las preguntas con el problema medular que se quiere investigar.

La entrevista resultó muy valiosa, fundamentalmente para comprobar algunos aspectos inconclusos en los cuestionarios.

La observación se utilizó para determinar y comprobar aspectos generales de desenvolvimiento de los cuadros y trabajadores en sus funciones diarias. Esta técnica se aplicó en las visitas a consejos de dirección, compartiendo sesiones de trabajo con los dirigentes y en inspecciones a distintas bases de campismo.

Por último se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, con la finalidad de obtener y comprobar la información que ya se tenía más la suma de cualquier otro elemento que pudiera surgir como resultado de la generación colectiva de forma interactiva.

La encuesta fue diseñada para los empleados, y analizada por un psicólogo (Anexo 17); además con el objetivo de comprobar la confiabilidad de la misma se calcula el α de Cronbach, que según Grau A., R. y Correa, C. (1999) el valor numérico debe oscilar entre 0 y 1 siendo este último el resultado óptimo, considerándose confiable todo valor superior a 0.6. Para el cálculo se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) y el resultado fue 0.82, quedando demostrada la confiabilidad de la encuesta.

Se fijó un nivel de confianza de un 10% (d) para el cálculo de la muestra (n) en la **expresión 1**, donde N es la cantidad total de trabajadores:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \quad (1)$$

Según los resultados de la expresión 1 la muestra mínima (n) debió ser 65 empleados; aquí estuvieron involucradas todas las instalaciones y departamentos de la Empresa Provincial, teniendo como objetivo la búsqueda de información de elementos relacionados con el desarrollo de la entidad.

Para facilitar el análisis funcional se decidió agrupar las preguntas, (excepto la última) en forma de subsistemas del sistema de G.R.H. según la relación que exista y para su mejor interpretación se identifican con números cardinales, como se muestra en la **tabla 1**:

Funciones de Recursos Humanos	Preguntas
1: Captación y selección del personal	16,17
2: Organización del trabajo.	9,13,23,29,33
3: Evaluación del desempeño	18,19,20,21
4: Seguridad e higiene del trabajo	11,30,12
5: Política de cuadro (Relación J-S)	4,10,14,15,27
6: Formación y desarrollo de los RR.HH	8,31,32
7: Estimulación	24,25,26
8: Motivación	1,22,28
9: Satisfacción laboral	2,3,5,6,7

Tabla 1: Clasificación de las preguntas por funciones

Utilizando estas funciones se construye un gráfico de barra (gráfico 1), el cual muestra de forma explícita los resultados obtenidos en la encuesta y así facilitar una mejor comprensión del diagnóstico realizado, el % representa la respuesta afirmativa:

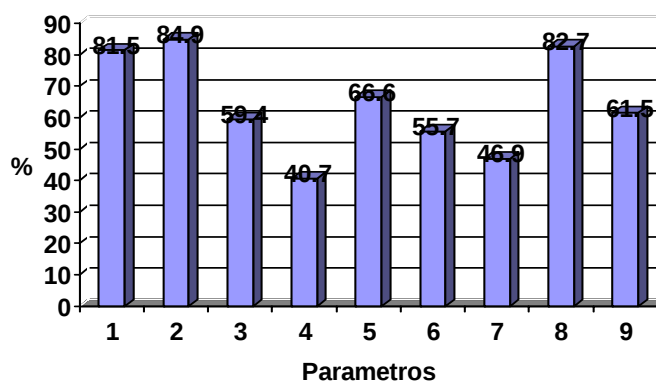


Gráfico 1: Análisis de las funciones del sistema de G.R.H

Como se muestra en el **gráfico 1**, de forma general puede plantearse que la función captación y selección del personal (1) se comporta adecuadamente ya que existe un proceso de selección para entrar a la entidad según el 81.5 % de los encuestados, y están de acuerdo con este proceso.

La organización del trabajo (2) se considera adecuada ya que los empleados conocen los objetivos de su área de trabajo, por lo que siempre que ocurren problemas en la entidad se depuran

responsabilidades. Además existe un perfeccionamiento constante de la organización del trabajo y los servicios, así como se planifica el trabajo.

En cuanto a la evaluación del desempeño (3) puede inferirse que se comporta de forma desfavorable ya que no se aplica un sistema de evaluación del desempeño adecuado, a pesar de existir un modelo aprobado el cual nunca fue aplicado. El 59.4 % de los encuestados plantean que son evaluados.

La función SHT (4) presenta problemas según se aprecia en la gráfica, la mayoría de los encuestados plantea que las condiciones de trabajo en su área no son buenas, en ocasiones se sienten recargados de trabajo y no cuentan con los medios adecuados para realizar la labor.

La política de cuadro (5) no es la más adecuada; la mayoría opina que sus superiores no valoran altamente los resultados de su trabajo, tienen confianza en ellos así como acudirían a plantearle un problema personal, pero sus sugerencias e ideas en ocasiones no son escuchadas por sus jefes,

La función formación y desarrollo (6) se comporta de forma aceptable ya que existe en la entidad un plan de capacitación aunque en ocasiones el centro ofrece resistencia en el momento de la autorización del trabajador a su superación.

El parámetro estimulación (7) es otro problema que afecta a los empleados ya que el 53.1% se queja de esto, alegando que su salario no se corresponde con el trabajo que realizan y la mayoría plantea que no reciben otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo.

Los empleados se encuentran motivados (8) con su trabajo realizándolo con calidad siendo este un aspecto importante, aunque el 38.5% de los encuestados no se encuentran satisfechos laboralmente (9) ya que alegan que en su trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen y en ocasiones no se sienten seguros en su trabajo, estando el 61.5% satisfechos laboralmente.

De los encuestados, el 86% contestó la última pregunta relacionadas con los problemas más relevantes de la entidad, estos se seleccionaron y se agruparon según su relación.

Con el objetivo de identificar los principales problemas existentes en la entidad se elabora un gráfico de pareto (gráfico 2), para el cual se utiliza información de la tabla 2:

Problemas	Cantidad	%	% acum.
1. Condiciones de trabajo(SHT) y carencia de medios	34	20.1	20.1
2. Estimulación	31	18.3	38.4
3. Resistencia al cambio	28	16.6	55
4. Centralización en la toma de decisiones	19	11.2	66.2
5. Falta de organización	17	10.1	76.3
6. Atención al hombre	16	9.5	85.8
7. Falta de presupuesto y gestión	11	6.5	92.3
8. Relaciones humanas	9	5.3	97.6
9. Capacitación		2.4	100

Tabla 2: Principales problemas

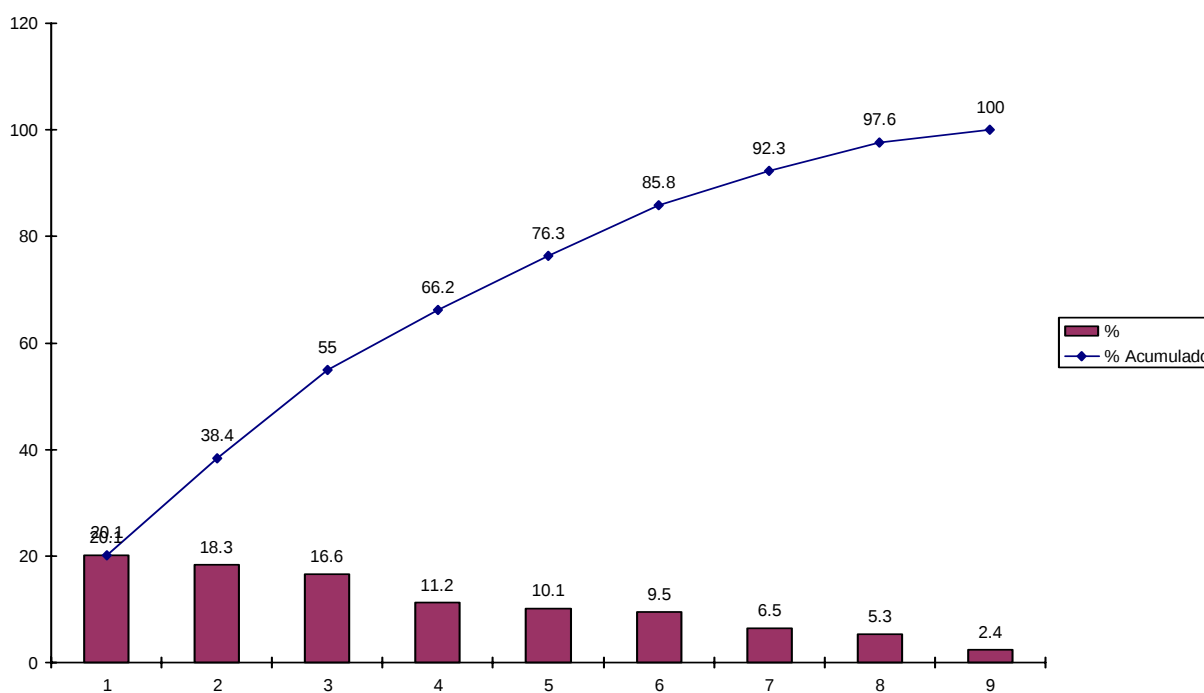


Gráfico 2: Problemas existentes en la entidad

Aplicado el criterio de Pareto, se pudieron detectar los principales problemas siguiendo la curva del % acumulado hasta llegar aproximadamente al 80%, siendo los siguientes:

1. Condiciones de trabajo y carencia de medios (SHT): Según se observa es el problema que más afecta a la entidad, pues coincide con el análisis hecho anteriormente y como es lógico esto incide

desfavorablemente en la calidad del servicio que allí se presta.

2. Estimulación: Es otro problema que afecta a los trabajadores que laboran en la entidad, ellos plantean que su salario no se corresponde con el trabajo que realizan y no reciben otro tipo de estimulación aparte del que efectúa el sindicato.

Es necesario destacar que todos los meses a los trabajadores de la entidad se les entrega el aseo personal, no como un estímulo, pero debe cumplir con ciertos requisitos siendo el fundamental *trabajar al menos una quincena*. Además todos los años cada trabajador recibe un modulo de ropa.

3. Resistencia al cambio: Esto constituye un paradigma a romper en el desarrollo de la organización.

4. Centralización en la toma de decisiones: Según los encuestados existe un alto nivel de centralización en la toma de decisiones.

Las encuestas fueron de carácter anónimo para que no se limitaran ni cohibieran de emitir sus criterios. El comportamiento de la distribución por edades para el personal encuestado se comportó con una media de 33 años de una muestra de 65 encuestados.

Como se ilustra el 61 % de los criterios fue aportado por el personal joven de la entidad destacando que el 87 % posee más de 3 años de experiencia siendo esto de vital importancia en la continuidad de la presente investigación para el desarrollo futuro de la organización proyectando estrategias a corto y a largo plazo. Esta pirámide se debe tener en cuenta para las diferentes actividades del Dpto. de Recursos Humanos. Las entrevistas fueron aplicadas a todo el aparato directivo de la Empresa (jefes de departamento e instalaciones) con la finalidad de alcanzar las metas gemelas de confianza y validez de la recopilación de datos. Para poder lograr la efectividad de la entrevista se hizo necesario tener en cuenta que toda persona experimenta motivaciones para comunicarse con otras si las satisface el proceso y las relaciones entabladas, por ello se puso especial interés en elaborar preguntas que no contuvieran insinuaciones, o sea, que no fueran tendenciosas para evitar la manipulación del individuo y de la información. (Anexo 18)

Partiendo de las preguntas estructuradas realizadas a trece (13) directivos y a modo de resumen se destacan los aspectos siguientes:

Todos los directivos conocen la misión de la Empresa, así como todos los objetivos de su área de trabajo planteando que tienen una estrecha relación con los objetivos del centro aunque según el 30% los objetivos de su área de trabajo no se chequean sistemáticamente. Existe carencia de información científico-técnica.

El departamento de RR.HH. juega un papel importante ya que regula, controla y utiliza eficientemente sus recursos; se considera que debe ser más ágil en la captación del personal, aunque en ocasiones no cuenta con el presupuesto adecuado.

Existe un plan de capacitación, formación y desarrollo del personal en la entidad, aunque no es el más apropiado ya que debe incrementarse con otras disciplinas para así satisfacer las necesidades de los trabajadores.

La reserva de cuadros del centro se encuentra definida. Existe además, una cierta tendencia a la centralización, al consultarse con frecuencia al superior, según el 62%. El grado de exigencia es el adecuado ya que los entrevistados argumentan que no están recargados de trabajo, plantean que se sienten muy comprometidos ante las tareas asignadas, además son estimulados por su jefe inmediato en el desarrollo de tareas creativas.

~ La estructura de dirección garantiza que las orientaciones fluyan por los canales Correspondientes, existiendo estrecha relación entre autoridad y responsabilidad. En ocasiones existen problemas que pudieran ser evitados con una previa coordinación.

En la revisión de documentos se tuvo en cuenta el informe de balance del año ya concluido del Grupo Empresarial Campismo Popular, donde evalúan como crítico la planeación estratégica, alegando que les ha faltado pensamiento estratégico para diseñar diferentes alternativas de desarrollo ante los posibles escenarios y según la evolución que tenga el entorno externo e interno del País. Además, aseguran que la planeación estratégica en el Grupo Empresarial estará centrada fundamentalmente en:

- El desarrollo de fuentes propias para generar recursos.
- La Gestión eficaz de los Recursos Humanos.
- Elevar la calidad de los servicios.
- Crecer en las capacidades y su explotación.

Como otro objetivo que se evalúa con dificultad en el referido informe de balance, es la profesionalidad y la estabilidad de los trabajadores que incide de manera negativa en la calidad del servicio y por consiguiente en la rentabilidad empresarial.

Teniendo en cuenta la aplicación de las técnicas de recopilación de información mencionadas con anterioridad y que permitieron realizar un diagnóstico organizativo funcional de la entidad, se hace evidente que, a pesar de que tanto los empleados como los directivos reconocen la importancia de la gestión de los recursos humanos en la organización para el logro de un servicio de calidad y de que reconocen los principales problemas que en este sentido están afectando su desempeño; además, no se cuenta en la entidad con una estrategia de Recursos Humanos correctamente definida y que tenga presente todos los factores necesarios, haciéndose evidente la situación problemática planteada en la introducción del trabajo y confirmandose el problema científico definido en términos de la ausencia de un modelo de planeación estratégica que sirviera de base para la definición de la estrategia de Recursos Humanos de la Empresa Campismo Popular de Cienfuegos.

2.4: Conclusiones.

Una vez realizado el diagnóstico a partir de la utilización de diferentes técnicas y herramientas de recopilación de información se llega a detectar toda una serie de dificultades que en materia de Gestión de Recursos Humanos está teniendo la organización, fundamentalmente:

1. No se aplica un sistema de evaluación del desempeño.

2. Según la opinión del 59.3 % de los encuestados y la mayoría de criterios de los entrevistados, se valoró que el principal problema lo representa la seguridad e higiene del trabajo, teniendo su base fundamental en las insuficientes condiciones de trabajo.

3. La estimulación en la entidad constituye otro problema por los bajos salarios que perciben los empleados, según el 53.1 %.

4. La profesionalidad no está a la altura de las exigencias del mercado, principalmente de los trabajadores vinculados al servicio.

La empresa objeto de estudio adolece de un modelo para la proyección estratégica de los recursos humanos, lo que le impide proyectarse sobre bases objetivas en este sentido.

CAPITULO III: PROYECCION ESTRATEGICA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD.

3.1: Introducción.

El objetivo fundamental de este Capítulo es realizar la proyección estratégica de G.R.H. de la Empresa Campismo Popular, involucrando y capacitando a su personal en función de esta sobre la base de un modelo de planeación.

La Proyección Estratégica tiene una gran importancia pues brinda lineamientos consecuentes y consistentes para las diversas actividades de la organización así como ayuda a los dirigentes a tomar decisiones y reduce a un mínimo la posibilidad de cometer errores y tener sorpresas desagradables.

3.2: Modelo de Planeación Estratégica. Análisis Teórico y Práctico:

Después de tener la base cognoscitiva del tema en cuestión y conocer la situación actual de la entidad se procede a la proyección estratégica de Gestión de los Recursos Humanos a través del modelo y el procedimiento que se muestran en los anexos 19 y 19a respectivamente. La aplicación práctica del modelo a través del procedimiento propuesto y la realización de las estrategias de trabajo se realizaron con el apoyo de los directivos de la entidad y una revisión profunda de todos los documentos existentes en las instalaciones de campismo y en la casa matriz. No tiene sentido definir las estrategias de un departamento sin haber estudiado las estrategias corporativas que guían el trabajo de la entidad ya que el resultado a alcanzar es el punto en común entre ambas estrategias.

Por lo tanto, la empresa objeto de estudio cuenta con estrategias corporativas para el funcionamiento general de la organización y las mismas se definen durante el desarrollo del procedimiento. A continuación se desarrollan los pasos definidos en el procedimiento:

1. Definición de la Misión:

El autor considera que la misión determina la existencia misma de cualquier organización, siendo el punto de partida para el desarrollo de la misma.

Para la determinación de la misión es recomendable revisar los documentos normativos que posee la organización, las orientaciones de su organismo superior, etc.. Para el trabajo práctico se recomienda que en la definición de la misión participen todos los dirigentes de la entidad, divididos en pequeños grupos y que cada uno, una vez terminada la misión que considera, la presente a plenaria para su análisis.

Los que realicen la labor de facilitador del proceso que se desarrolla en los pequeños grupos, así como en sesión plenaria necesitan de mucha habilidad para conducir el grupo hacia el objeto de determinar la misión. La experiencia ha demostrado que hay varias preguntas, cuestiones básicas que los grupos

pequeños pueden valorar para encontrar el camino que los lleve a la definición de la misión. Estos son:

¿Qué hace la organización?,

¿Con qué criterios orientadores?,

¿Para qué lo hace?

Cuando sobre la base de discusión de estas cuestiones haya quedado determinada la misión, ésta debe ser redactada y llevada a una pancarta para que sea colocada en un lugar visible del lugar de trabajo, donde se discutirá el resto de todo el modelo. A partir de este momento, la misión será el punto de referencia de todo trabajo posterior.

Para la determinación de la misión del departamento de recursos humanos es necesario partir de la revisión de la misión de la empresa, se realizó una explicación sobre lo que es la misma y a qué debe dar respuesta, también fue necesario efectuar un estudio de documentos existentes relacionados con las normas y procedimientos- se entrevistaron a los jefes de cada área donde cada uno planteaba su versión sobre la misión de la entidad, luego se hizo un análisis de estas versiones y teniendo en cuenta la misión definida por el Grupo Empresarial quedó definida esta de la siguiente forma: => Consolidamos el Campismo coma oferta recreativa vinculada a la naturaleza y a la protección del medio ambiente; proporcionando un mayor confort, calidad y ampliación de los servicios mediante un desempeño eficiente y eficaz de todos sus trabajadores.

- **Misión del departamento de Recursos Humanos:**

Somos un Departamento con alta responsabilidad, experiencia y preparación adecuada para garantizar el mejoramiento continuo de la Gestión de los Recursos Humanos que posibilita brindar un servicio sano y seguro en cada una de nuestras instalaciones.

Antes de desarrollar el paso 2 se hace necesario plantear la Visión de la entidad:

Visión de la entidad:

Campismo Popular de Cienfuegos es una entidad con un alto nivel de experiencia y dedicación de los trabajadores donde el ambiente organizacional existente propicia, de forma natural, el trabajo en equipo y la dirección participativa en el logro significativo de la eficiencia económica, con estrategias bien fundamentadas lo que la hace ser competitiva.

2. Definición de la Visión estratégica del departamento de Recursos Humanos:

La visión es la forma de transportar el presente hacia el futuro, se redacta en presente como que ya se alcanzó. Es el estado que se quiere alcanzar, logrando saltos cualitativos en la organización. Para definir la visión hay que pensar en futuro y hacerla presente.

Un factor básico lo constituye el hecho de lograr la máxima concentración entre la *visión* y *misión*,

dicho de otra manera, es necesario lograr que lo formulado en la visión exprese lo mínimo aceptable que puede lograr la entidad, lo contrario es inaceptable.

El autor de la presente investigación coincide con el criterio de Kuzes & Barry (2000); la visión se refiere a posibilidades, futuros deseados. Son ideas, estándares de excelencia; son expresiones de optimismo y esperanza. Un modo de pensar basado en visiones permite considerar posibilidades, no sólo probabilidades.

Se trabajó con el personal directivo y se aplicó la técnica de trabajo en grupo (criterio de expertos) donde se obtuvo un grupo de ideas teniendo presente la necesaria interrelación que debe existir con la misión, y se escogieron aquellas según su realismo y factibilidad quedando definida la siguiente visión:

- Poseemos una fuerza de trabajo completa con alto nivel de experiencia y profesionalidad, comprometida con la organización e insertada en un proceso de capacitación constante donde la creatividad y el trabajo en equipo son los pilares que los hacen ser competitivos.

3. Diagnóstico organizativo de los RR.HH.:

Un paso importante del proceso estratégico es el diagnóstico de la institución, el cual permite determinar los puntos fuertes y débiles de la organización, y en segundo lugar la influencia del entorno en ésta, precisando las oportunidades y amenazas para el cumplimiento de la misión. Este paso se retroalimenta del diagnóstico aplicado en el capítulo anterior donde se aplicaron técnicas tales como: encuestas, entrevistas, revisión de documentos y observación directa. Una de las formas para identificar las fuerzas que actúan tanto dentro de la organización como en su entorno, es mediante la construcción de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Esta matriz es comúnmente utilizada en la capacitación a dirigentes y en general no es compleja de construir, no obstante procesarla e interpretarla adecuadamente requiere de grandes habilidades. De ahí la necesidad de trabajarla con el mayor cuidado y precisión, identificando constantemente los grupos de elementos que posteriormente serán combinados.

El ambiente interno: Este se evalúa en busca de sus fortalezas y debilidades.

Fortalezas: Se trata de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen puntos fuertes, en los cuales se apoyan para el cumplimiento de la *misión*.

Debilidades: Se trata de aquellos factores internas o propios de la organización que se consideran puntos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que en definitiva la organización debe luchar al máximo para convertirlo en fortaleza.

El ambiente externo: Se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas. El análisis de estos factores no sólo debe referirse al ambiente actual, sino también al ambiente futuro.

Oportunidades: Se refiere a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea

posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente.

Amenazas: Son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre las cuales no es posible influir y sin embargo inciden negativamente en el cumplimiento de la misión.

Para esto se aplican técnicas de trabajo en grupos, entrevistas, encuestas, reuniones para conocer toda la información acerca de estos aspectos.

Una vez definidas estas cuatro categorías se construye con la combinación de ellas la Matriz DAFO, adoptando la forma de una tabla de doble entrada (Anexo 20), La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales distintos de estrategias. En este caso tenemos:

- a) La estrategia DA (Mini - Mini): El propósito de la estrategia consiste en reducir al mínimo las debilidades y el efecto de las amenazas.
- b) La estrategia DO (Mini - Maxi): Esta estrategia intenta reducir al mínimo las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- c) La estrategia FA (Maxi - Mini): Esta se basa en las fortalezas de la organización que pueden reducir el efecto de las amenazas en el medio ambiente. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- d) La estrategia FO (Maxi - Maxi): Esta estrategia consiste en aumentar al máximo las fortalezas de aprovechar o utilizar las oportunidades. Una organización así puede servir por su fortaleza y utilizar recursos aprovechando las oportunidades. En este caso se aplica una ofensiva estratégica. Con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas se utilizó como herramienta la Matriz DAFO, basándose fundamentalmente en entrevistas efectuadas a los directivos y enumerando para su análisis las más representativas; obteniendo los siguientes resultados:

Fortalezas:

1. Calidad humana (amabilidad y buen trato).
2. Buena organización y disciplina
3. Estabilidad de las directivas.
- 4, Los trabajadores que laboran en los Campismos son de la zona.

Otras:

- Trabajo en equipo.
- Calidad en el servicio.
- Buenas condiciones higiénicas - sanitarias.

Debilidades:

1. Abastecimiento limitado.
2. Falta de preparación técnica-profesional.
3. Resistencia al cambio.
4. No contar con el presupuesto adecuado para enfrentar las dificultades de las instalaciones
5. Inadecuada relación Jefe - Subordinado.

Otras:

- Servicio limitado.
- La recreación es pobre.
- Centralización de las decisiones.
- No aplicación de un sistema de evaluación del desempeño.
- Deficientes condiciones de trabajo.

Oportunidades:

1. Su entorno natural.
2. El turismo ecológico.
3. Apoyo del Gobierno y del Partido del territorio así como del MINTUR.
4. Existencia de FORMATUR y vinculación con la UCF.

Amenazas:

1. Limitaciones del Ministerio de educación (MINED) en la participación de los pioneros al campismo.
2. La competencia con cadenas de turismo Nacional.
3. Playas en mal estado.
4. Escaso transporte público.

Posteriormente se utilizó la Matriz de DAFO con vista a determinar la relación entre estos factores. Para ello se utilizaron los aspectos enumerados anteriormente. Para aplicar el método de impactos cruzados, se decidió someter estos factores al criterio de un grupo de expertos a fin, no sólo de comprobar si concordaban con ellos, sino también de ordenarlos y tomar este orden como procedimiento para la aplicación del nuevo sistema.

Para determinar el número óptimo de expertos fue utilizada, por su sencillez, la técnica recomendada por **Cyert & March** (1965). En esencia los pasos fueron:

1. Fijación por el analista de los datos siguientes:

i : nivel de precisión.

p: proporción del error.

k: constante fijada a partir del nivel de confianza (ibidem, tabla p.240).

En este caso se fijó:

$i = 0.01$, $p = 0.1$ y nivel de confianza del 99 % al que corresponde $k = 8.6564$.

2. Determinación de la cantidad preliminar de expertos (n), que se obtiene de la tabla p.241 (ibídem) con los datos fijados. Para este caso, $n = 7$.

3. Estimación por el analista del tamaño de la población de expertos (N) que pueden existir en general. En este sentido se consideró que podía accederse a doce (12) expertos.

4. Verificación del cumplimiento de la condición: $n > 0.5 * N$, que se cumple en este caso.

Al cumplirse la condición anterior, la cantidad definitiva de expertos que serán consultados se calcula por la expresión 2:

$$n = \frac{N \left[\frac{i^2}{k} \right] + N * P - N * P^2}{N \left[\frac{i^2}{k} \right] + P - P^2}$$

De donde resultó que era necesario consultar a los doce expertos, por lo que se procede al análisis del método de impactos cruzados.

Después de aplicar la matriz DAFO se comprobó que la mayor cantidad de impactos se localizaron en el 3^{er} cuadrante, lo que indica que la entidad debe tener como prioridad eliminar en el menor tiempo posible las debilidades que presentan y así aprovechar las oportunidades. (Anexo 21).

Las fortalezas decisivas van a ser:

- Buena organización y disciplina.
- Estabilidad de los directivos.

Los trabajadores que laboran en los Campismos son de la zona. Las debilidades que más afectan son :

- Falta de preparación técnica-profesional del personal
- Resistencia al cambio.
- No contar con el presupuesto adecuado para enfrentar dificultades de las instalaciones

Las amenazas más significativas son:

- La competencia con cadenas de turismo Nacional
- Playas en mal estado.

Las oportunidades más significativas son:

- El turismo ecológico.
- Apoyo del Gobierno y del partido del territorio así como del MINTUR.
- Existencia de FORMATUR y vinculación con la UCF.

4. Evaluación de los objetivos y las estrategias actuales de los recursos humanos.

Para el desarrollo de esta etapa se procede a la revisión de documentos en el departamento de recursos humanos de la entidad donde se pudo comprobar que no existen estrategias definidas, sólo existen de manera general dos objetivos de trabajo para el año:

- Consolidar los equipos de dirección en todas las instalaciones, mejorando la aplicación de la política de cuadros.
- Elevar la profesionalidad de los trabajadores.

No obstante el personal técnico de este departamento desconocía de la existencia de estos objetivos.

5. Determinación de los Valores Compartidos, Escenario y Mapa de Implicados,

Valores Compartidos de la entidad:

Son el conjunto perdurable de normas que caracterizan la organización, ideas fundamentales y conceptos que guían la cultura de la organización así como formas de pensar y actuar en el cumplimiento de la misión. En el análisis efectuado por los expertos se arribó a los siguientes resultados.

C ortesía y respeto.

A lto sentido de responsabilidad.

M oral y honestidad.

P atriótico y revolucionario.

I nterés en una superación constante.

S olidaridad entre los compañeros.

M odestia y simpatía.

O rganización y disciplina.

Definición de los Escenarios.

Según Harper, S. (2000) los escenarios son como radares porque amplían el horizonte mental hacia el futuro mediante la exploración de varias posibilidades. Mediante el uso de escenarios, los directivos pueden identificar factores y fuerzas emergentes, con menos posibilidades de quedar cegados. Al analizar posibles situaciones y acontecimientos, la dirección tiene más tiempo para posicionar la empresa de manera que aproveche oportunidades y evite problemas. Teniendo en cuenta el entorno se

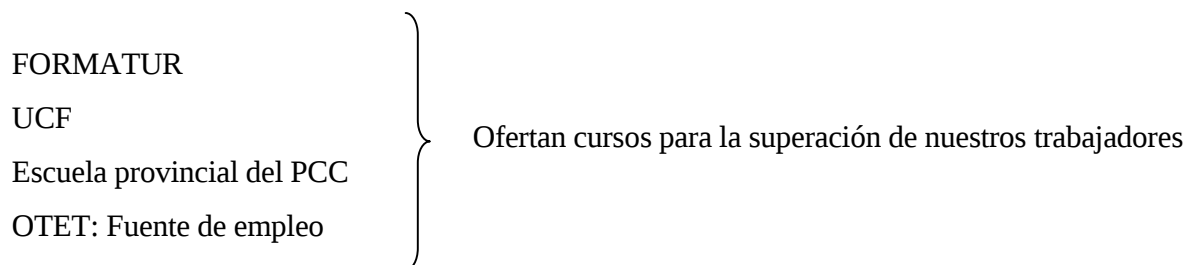
realiza la técnica criterios de expertos llegando al siguiente consenso.

Muy Favorable: Si aumentan las opciones de capacitación y el presupuesto para los medios de trabajo se conseguirá un alto nivel de profesionalidad y motivación en nuestros trabajadores. Favorable (normal): Si se mantienen las opciones de capacitación y el presupuesto para los medios de trabajo se obtendrá trabajadores capacitados y motivados.

Desfavorable: Si no se cumple con el programa de capacitación ni con el presupuesto para los medios de trabajo tendremos falta de motivación y profesionalidad en nuestros trabajadores.

Dirección de la Empresa: Efectúa la evaluación de los trabajadores.

Mapa de implicados:



Dirección de la Empresa; Efectúa la evaluación de los trabajadores.

Unidad de Abastecimiento: Realiza las compras de los medios de protección.

Proveedores: Realizan las ventas de los medios de trabajo.

6. Definición de los objetivos estratégicos de los recursos humanos.

Es el conjunto de objetivos vinculados a los recursos humanos, su período de duración está relacionado con la visión. El conjunto de objetivos de los recursos humanos debe corresponderse con los fines previstos para la misma en la visión. Esta definición de objetivos estratégicos tiene gran relación con el concepto de "resultados". El principio de todo proceso de dirección es la fijación de objetivos afines que se quiere obtener.

El autor coincide con el criterio de Acle Tomasini, A. (1992) definiendo los objetivos estratégicos como aquellos que tratan de trascender influyendo en el propio escenario y que van mucho más lejos que la simple operación sino que por lo general se trazan para un período de tiempo considerable. Concretamente, los objetivos estratégicos son los objetivos que deberá trazarse la organización para dar cumplimiento a su visión.

Para el autor, en el desarrollo de este paso se tiene en cuenta lo siguiente:

- Resultados de la etapa anterior.

Se crea una comisión de expertos para el área de recursos humanos de la Entidad y así poder elaborar las propuestas de objetivos estratégicos.

- La propuesta diseñada se distribuye entre todos los miembros del equipo que participa en la planificación, para su valoración; posteriormente se desarrolla un trabajo en equipo donde por consenso se aprueban dichos objetivos.

Objetivos estratégicos de los RR.HH. en la entidad para el año 2008:

1. Alcanzar una estabilidad laboral superior al 95%.
2. Garantizar el perfeccionamiento de la estrategia y programa de superación de cuadros y trabajadores.

Objetivos de Trabajo de la Empresa Provincial de Campismo Popular Cienfuegos para el Año 2006 en el Departamento de Recursos Humanos:

- a. Capacitar el 90% de los trabajadores.
- b. Capacitar el 100% de los cuadros y sus reservas en los cuadros priorizados
- c. Elevar la estabilidad de la fuerza Laboral a un 93%.
- d. Mejorar el clima de la organización, logrando que el 86% del personal esté motivado profesionalmente.
- e. Mejorar sustancialmente las condiciones de trabajo a través de la gestión de los medios de trabajo y de protección, así como efectuar un estudio de iluminación y ventilación.
- f. Lograr que el 95 % de las promociones internas procedan de la reserva.

7. Determinación de las estrategias de los recursos humanos.

Van a ser cursos de acción futura para darle cumplimiento a los objetivos estratégicos y así utilizar de forma óptima los recursos. Las elecciones estratégicas se hacen en un ambiente dinámico, existiendo cursos alternativos de acción que permiten alcanzar una meta bajo las circunstancias y las limitaciones existentes. Debiéndose valorar las diferentes opciones, buscando sus puntos fuertes y débiles, su factibilidad o no, sus amenazas y oportunidades, así como sus posibles consecuencias. Todo esto a la luz de la meta que se busque, escogiéndose la alternativa que contribuye más al objetivo, la más factible, la que se adecue más a las condiciones de la organización, a su cultura, teniendo en cuenta también el costo; contribuyendo todo lo anterior al logro efectivo de la meta. A continuación se exponen las estrategias:

Preparación y desarrollo del personal.

Seguridad e higiene del trabajo.

Atención y estimulación.

Evaluación del desempeño

Organización del trabajo.

8. Análisis de Liderazgo y Estructura:

El análisis que se realiza está básicamente en función de la implementación de la estrategia.

Análisis de Liderazgo

El liderazgo tiene que ver más con lo intangible, con lo espiritual, con lo intuitivo; los líderes sienten una preocupación genuina porque aman a los demás. El liderazgo es poder colectivo, es ejercer el poder contando con la gente, no ignorándola ni sintiéndose por encima de ella, aquí está la diferencia. A veces nos sentimos tan inseguros que no tenemos sustitutos. Debemos ser capaces de reemplazarnos a nosotros mismos, nunca somos indispensables.

Análisis de Estructura.

Lacueva, F. (1995) define la estructura como la jerarquía formal de autoridad que define las responsabilidades y obligaciones de informar a otro dentro de la empresa.

La estructura de dirección existente permite la puesta en práctica del modelo, el departamento de Recursos Humanos cuenta con un Jefe y tres Técnicos con experiencia en la actividad.

9. Programa de acción para la implementación de la estrategia de los RRHH.

Es la conversión de la estrategia en forma de acciones en torno a los objetivos y así darle cumplimiento; esto no sólo facilita alcanzar los objetivos, sino que también puede dar lugar a otros beneficios.

- **Primero:** Obligar al gerente a buscar y probar varias alternativas.
- **Segundo:** Se identifican las actividades necesarias y se les puede agrupar de la manera más eficaz y eficiente.
- **Tercero:** se determinan responsabilidades y se delega autoridad acorde con ellas.
- **Cuarto:** durante este proceso se descubren problemas potenciales y es posible tomar decisiones para prevenirlos.
- **Quinto:** se establecen marcos temporales realistas para los objetivos. A continuación se refleja el programa de acción

El subsistema de formación y desarrollo del personal aborda los procesos de preparación, capacitación, actualización y reciclaje de todo el personal de la entidad, ya sean trabajadores actuales, dirigentes o futuros trabajadores. Las acciones de formación y desarrollo del personal tienen incidencia directa en todo el proceso de cambio que requiere la entidad para asegurar el nivel de calidad y la exigencia del servicio que se necesite.

Actividades a realizar:

Revisar el plan de capacitación de los recursos humanos de la entidad para la posible incorporación de algunas disciplinas que se encuentran fuera de este plan y son necesarias para el buen desempeño de los trabajadores.

FC: permanente

Resp.: Técnico A en Recursos Laborales

Revisar el cumplimiento del plan de capacitación de los RR. HH.

El subsistema de organización se ocupa de perfeccionar la organización de los servicios del trabajo y de la dirección de la entidad, para de esta forma lograr un uso racional de los RR.HH. En correspondencia con las características propias de la instalación.

Actividades a realizar:

- Perfeccionar la organización del trabajo y de la dirección en función de la calidad del servicio.

FC: Permanente

Resp.: Directivos

- Fortalecer el trabajo en equipo como forma de lograr la participación e implicación de los trabajadores. FC.: Permanente

Resp.: Directivos

La seguridad e higiene del trabajo resulta ser el subsistema que más dificultades presenta en el centro producto a las condiciones de trabajo que no son las adecuadas, por lo que se hace necesario resolver este problema lo más rápido posible.

Actividades a realizar:

- Realizar un estudio de ventilación para así conocer los lugares afectados y calcular el caudal que se necesita mover para poder seleccionar los equipos de ventilación necesarios.

Resp.: Dpto. Recursos Humanos

- Gestionar los medios de trabajo necesarios para el buen desempeño de los trabajadores.

Resp.: Unidad de Abastecimiento

- Poner en práctica una brigada de protección contra incendio, la cual debe estar integrada por trabajadores del centro los que serán capacitados para realizar esta función cuando sea necesario.

Resp.: Dpto. Recursos Humanos

La atención al hombre y su estimulación son parámetros claves para incentivar al trabajador y así obtener de éste, un servicio con calidad.

Actividades a realizar:

- Reconocer moralmente a todo trabajador destacado.

FC.: Mensualmente

Resp.: Directivos

- Analizar si la labor que realiza cada trabajador se corresponde con el salario que percibe.

FC: Anualmente

Resp.: Dpto. Recursos Humanos

- Garantizar el mejoramiento continuo del confort de sus instalaciones y oficinas
- Analizar y aplicar en caso de ser posible un pago por resultados del trabajo a todos los trabajadores.
- Establecer indicadores que permitan medir gradualmente comportamientos dentro de la organización.

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se mide el rendimiento integral de cada trabajador (incluidos los dirigentes); este proceso incluye la valoración de las relaciones con el colectivo y su capacidad de contribuir a los objetivos comunes de la entidad.

Este proceso tiene que desempeñar un importante papel en el mejoramiento continuo de la calidad de toda la fuerza de trabajo y además, sirve para fundamentar de forma más precisa, los análisis de compensaciones y reconocimientos y mayor equidad en las evaluaciones y movimientos.

La evaluación es responsabilidad de cada jefe, el área de recursos humanos controlará y apoyará el proceso de evaluación pero sin sustituir en ningún caso a los jefes. Sobre cada dirigente cae la responsabilidad de confeccionar cada evaluación.

Actividades a realizar:

- Aplicación del modelo de evaluación del desempeño existente.

FC: Mensual

Resp.: Dpto. Recursos Humanos

- Discutir con los trabajadores cada indicador así como tener en cuenta la posibilidad de incluir alguno que no se encuentre inmerso dentro de este sistema de evaluación y que sea de vital importancia.

Resp.: Dpto. Recursos Humanos

- Contribuir con esta evaluación a la proyección y ajuste del plan de formación y desarrollo individual.

FC: Permanente

Resp.: Dpto. Recursos Humanos.

10. Control final de las estrategias.

La intervención sistemática del control va a permitir conocer si los objetivos deseados se han cumplido o no, para si se han presentado o cambian las condiciones poder realizar cambios en las estrategias, debiéndose tener preparadas también otras acciones.

Según Koontz, H. (1995), el control como función administrativa es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados

para alcanzarlos.

Los momentos del control deben estar estrechamente vinculados con las etapas de las actividades planificadas, teniendo como puntos lógicos mínimos cada semestre, aunque en algunos momentos dependerán de las características de la actividad.

La retroalimentación y control deben estar presentes en cada paso de la estrategia, permitiendo lo anterior el análisis de las desviaciones y dar respuestas a éstas.

3.3: Conclusiones parciales.

- Las etapas del modelo propuesto tienen una estrecha relación lo que permite el monitoreo constante.
- El proceso de proyección estratégico formal que se ha desarrollado en este capítulo reafirma la importancia que reviste para la organización la definición de sus estrategias.
- El modelo propuesto es el resultado de un estudio profundo de los tratados por distintos autores y adecuado a las características técnica organizativas de la empresa objeto de estudio.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del trabajo en cada uno de los capítulos se han precisado conclusiones parciales por lo que corresponde exponer a continuación las conclusiones generales de la presente investigación:

- La industria turística cubana se ha convertido en corto plazo en el sector económico más dinámico del país, lo que constituye un reto para el logro de los niveles de eficiencia, calidad y competitividad que el entorno le impone a este sector.
- La planeación estratégica se convierte en una herramienta de vital importancia en manos de la dirección de los recursos humanos de la entidad, porque le da la posibilidad de prepararse en el entorno cambiante y aprovechar las oportunidades que el mismo le ofrece.
- Se definieron las estrategias del departamento de recursos humanos que permiten al mismo contar con líneas de trabajo muy bien definidas en el presente año.
- El modelo propuesto en esta investigación permite ser aplicado en el resto de las áreas de la organización, objeto de estudio en venideros años.

RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados del trabajo, así como las conclusiones generales a las que se arribó, se plantea como recomendaciones las siguientes :

- Continuar Entrenando a los directivos y empleados de la Empresa de Campismo Popular de Cienfuegos en las nuevas tendencias de la Gestión de Recursos Humanos.
- Mantener las condiciones organizativas necesarias que garanticen el conocimiento pleno de la estrategia proyectada por todos los trabajadores a fin de lograr la implicación plena en su ejecución.
- Garantizar el funcionamiento de mecanismos de retroalimentación que permita monitorear el estado de cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas proyectadas y que aun no han sido cumplimentadas.
- Incorporar en el contenido de trabajo de los directivos funciones propias de la dirección estratégica.
- Ver a la planeación estratégica como un proceso en constante perfeccionamiento.

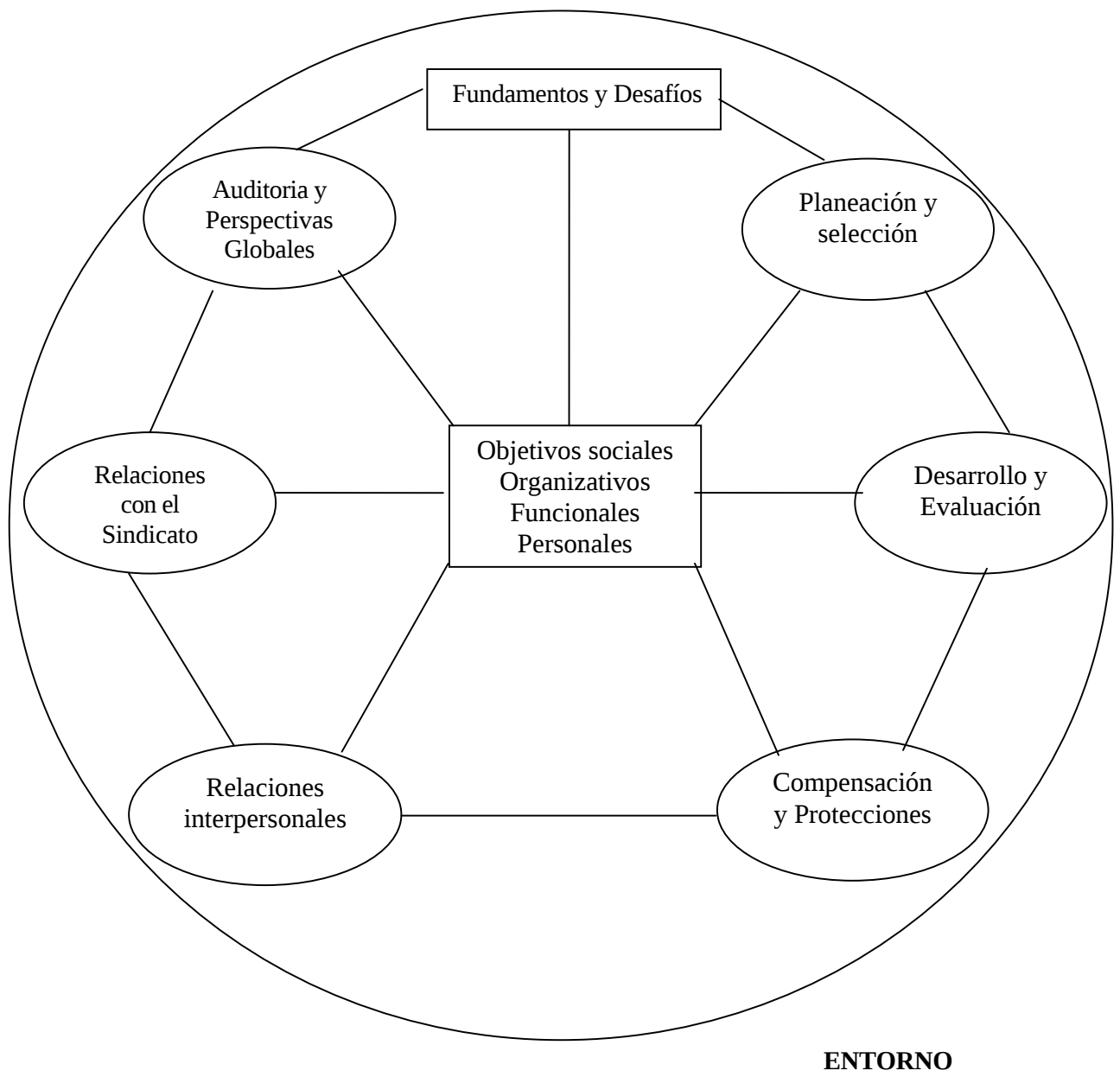
BIBLIOGRAFIA

1. Ansoff, Igor. H. La dirección estratégica en la práctica empresarial/H. Igor Ansoff. -- Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1985.--340p
2. Arias, F. Administración de recursos humanos/ F, Arias.-- México: Editorial Trillas, 1991.-- 256 p.
3. Boix Serra, Federico. Estrategias y calidad. Alta dirección (La Habana) 18, (26). 52 – 53, Mayo 2005.
4. Basseyre, D. H. Gestion Tecnologica de los Recursos Humanos/ H. D. Basseyre.-- España: Editorial Deusto SA, 1990.-- 225p.
5. Batista, J. Compartimiento Organizacional en la gestion de Recursos Humanos/ J, Batista.--La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1996.-- 250p.
6. Beer, Michael. La Gestión de Recursos Humanos/ Michael, Beer.-- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1992.--192p.
7. Bustillo, C. La Gestión de Recursos Humanos y la motivación de las personas. Capital Humano Integración y desarrollo de los recursos humanos (España) 5, (73): 27-30,1994.
8. Bassi, L. Las diez principales tendencias de futuro en el área de recursos humanos. Trining & development Digest (EEUU) 6, (20), 43-55, Marzo1997.
9. Cannota, D. Curso de administración para dirigentes / D, Cannota.--La Habana:Editorial Ciencias Sociales, 1991.--280p
10. Canals, Jarde. Competitividad Internacional y estrategia de la Empresa /Jarde, Canals. -- Barcelona : Editorial Deusto SA, 1991.--239p
11. Cantera, F. Del Central Externo a la Auditoria de Recursos Humanos, En: La nueva gestión de recursos humanos/ F, Cantera .--Barcelona: Ediciones Gestión 2000,1995.--253p
12. Cappelli, P. Uso estratégico de los Recursos Humanos .Tomado de <http://www.seminarium.com> 20de febrero2006.
- 13.Chavienato,I.Administracion de Recursos Humanos / I,Chavienato.--México:Ediciones Mc Graw Hill,1995.--320.
14. Elizondo,Rodolfo.Mexico impone record.Hosteltur(México)83,(120):18-21,febrero 2006.
15. Escalas,Juan Enrique. El turismo en España. Hosteltur (México)83,(121):26-30, Marzo 2006.
16. Ferriol, Vivian. Proceso de dotacion de los recursos humanos.--La Habana:Editorial Pueblo y Educación, 1996.--125p.
17. Ivancevich, J. Planeación, Gestión, calidad y competitividad/ .--España: Editorial Limusa,

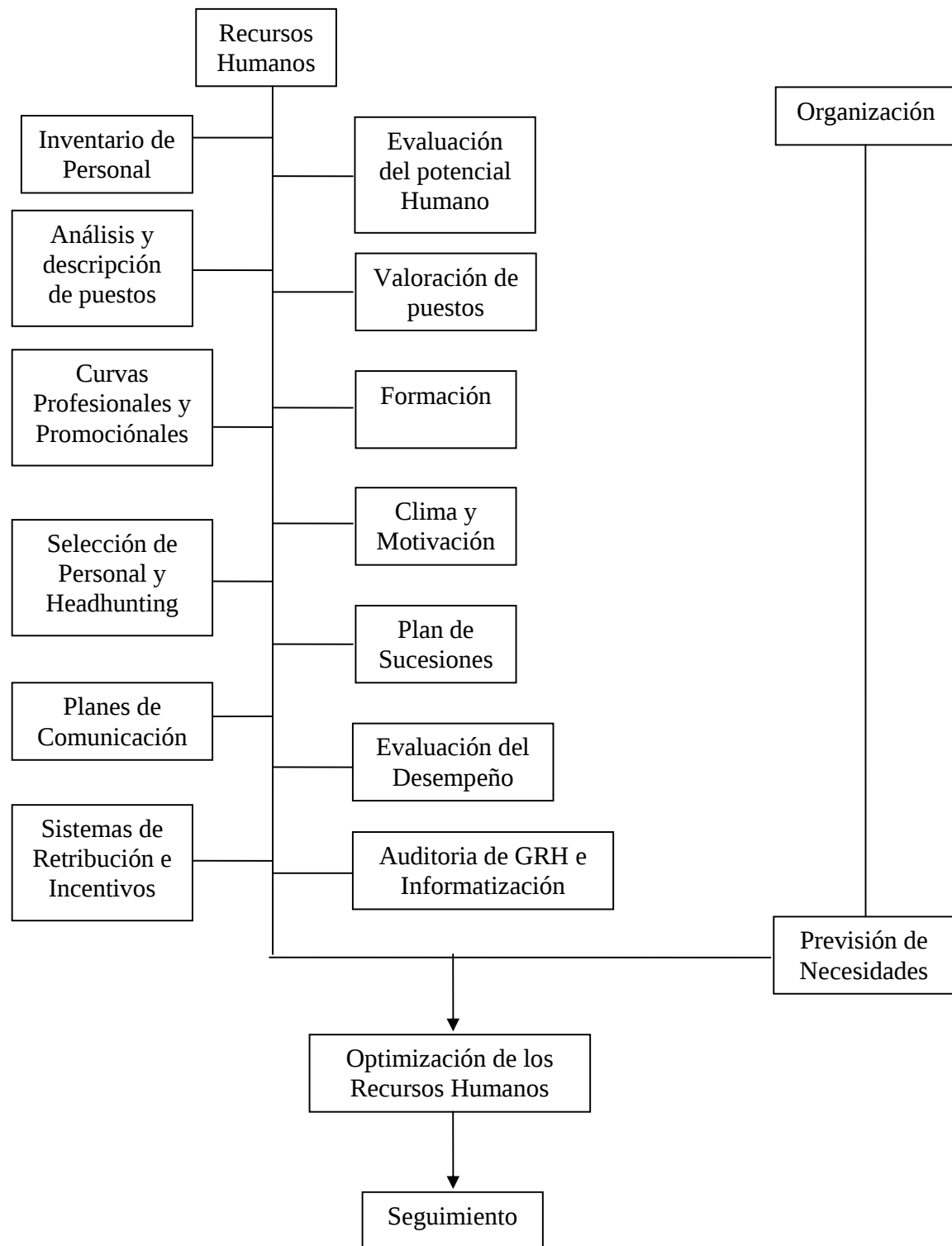
1996.--130p.

18. Lage Pérez , Carlos M. Diseño de un sistema de recursos humanos para OBE, Santi Spiritus/ Carlos M, Lage Pérez.--La Habana: Editorial Pueblo y educación, 2003.--120p.
19. Martinez Martinez, Carlos. Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo:Conviene Planificar/ Carlos Martinez Martinez. Cede – UCLV, 1995.--135p.
20. Porras, Germán. El turismo en España. Hosteltur (México) 83,122,28-32, Abril 2006.
21. Rodriguez, Rafael. El liderasgo y la estructura de direccion en campismo popular grupo de Desarrollo/ Rafael, Rodriguez.--La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1999.--56p.
22. Savariego Campuano, S. Proyección de la Gestión de los recursos hmanos en el SIME. Revista de la Industria Cubana (La Habana) 1,(1):35-40, Enero-Abril 2006.

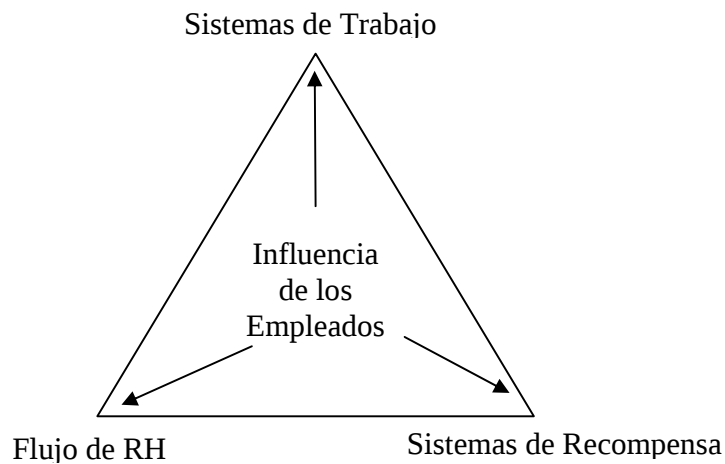
ANEXO No. 1: Modelo de G.R.H. planteado por Wherter y Davis.



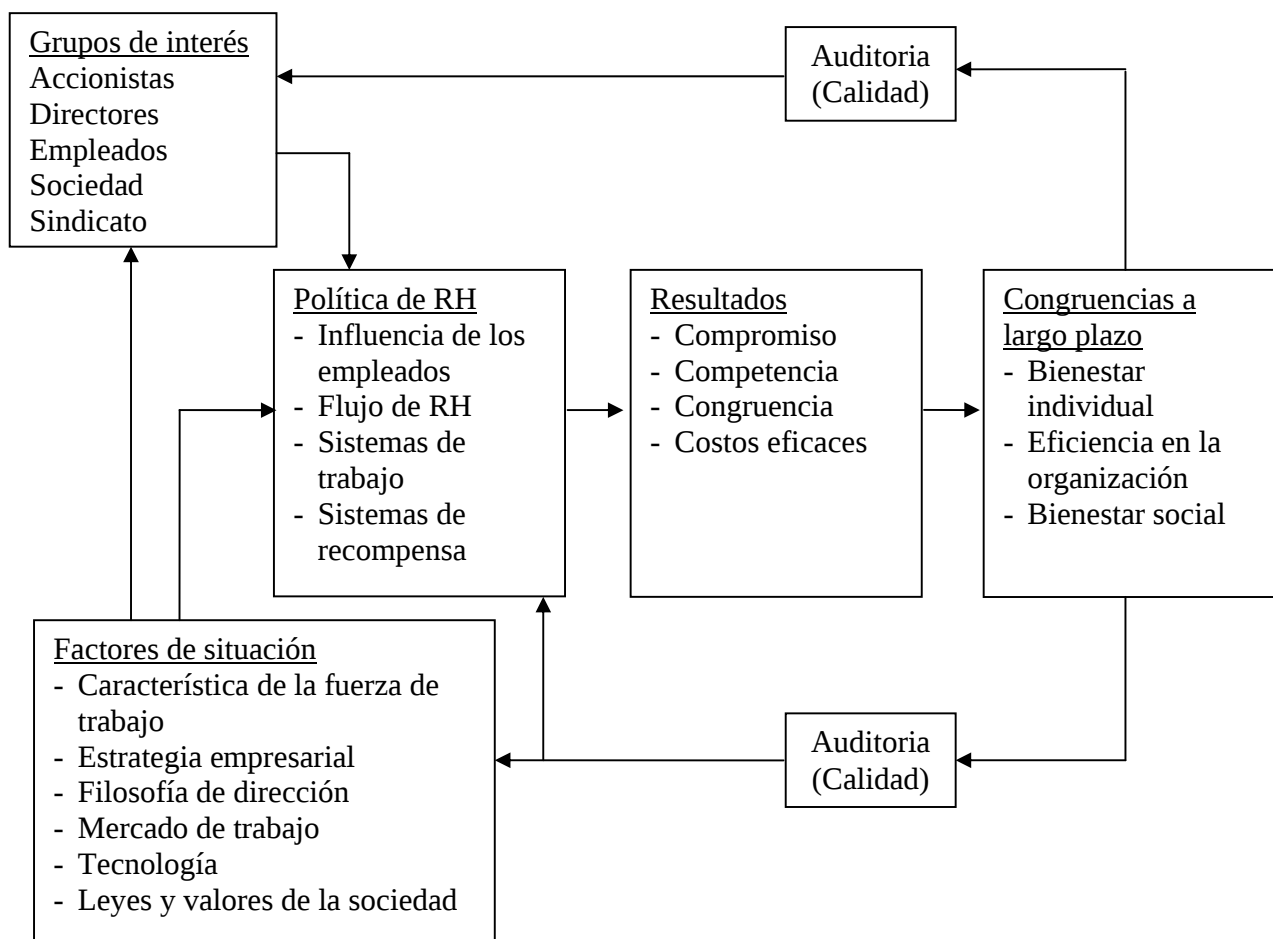
ANEXO No. 2: Modelo de G.R.H. planteado por Harper y Lynch.



ANEXO No. 3: Modelo de G.R.H. de Beer y colaboradores.



Mapa de G.R.H. de Beer y colaboradores.



ANEXO No 4: Proceso formal de planeación de estrategias.

Autor: Dr. Carlos C. Martínez Martínez

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales.
3. Análisis ambiental
4. Identificación de oportunidades estratégicas y amenazas.
5. Determinación de los cambios estratégicos necesarios.
6. Toma de decisiones estratégicas.
7. Ejecución de la estrategia.
8. Medición y control del proceso.

ANEXO No 5: Proceso de planeación estratégica.

Autor: Jorge E. Vegas.

1. Análisis del entorno y diagnóstico de la empresa.
2. La posición estratégica. .
3. Meta y objetivos.
4. Formulación de estrategias.
5. Innovación de productos.
6. Penetración de mercado.
7. Desarrollo de productos.
8. Desarrollo de mercado.
9. Diversificación.
10. Resegmentación.
11. Diferenciación.
12. Refuerzos.
13. Programas y apoyos tácticos.
14. Ejecución y control.
15. Retroalimentación.
16. Análisis del entorno.
17. Repetición.

ANEXO No 6: Pasos de la Planificación.

Autor: Convenio Andrés Bello.

1. Ver la necesidad de un plan.
2. Formular opciones.
3. Selección de la mejor opción.
4. Realizar o implantar la mejor opción.
5. Seguimiento y control de resultados.
6. Seguir frente al abandono de los planes y la planificación.

ANEXO No 7: Etapas del Proceso de Planeación Estrategia

Autor: Jaime Toira Guitera.

1. Preparación (conocimientos previos de la empresa).
2. Misión, propósito y objetivos primarios.
3. Puntos fuertes y débiles.
4. Entorno actual y previsto.
5. Resumen de evaluación de la empresa.
6. Establecimiento de "gap" y de los supuestos para su resolución.
7. Desarrollo y evaluación de alternativas.
8. Adopción y redacción del plan.

ANEXO No 8: Estrategia de Marketing

Autor: Miguel Santesmases Mestre.

1- Análisis de la situación.

- El mercado.
- El entorno.
- La competencia y el sector.
- Los recursos y capacidades.
- El sistema de información de marketing.

2- Definición de los objetivos estratégicos.

- Innovar.
- Obtener ventajas competitivas.
- Incrementar cifras de negocios.
- Mejorar la rentabilidad.

3- Desarrollo de acciones estratégicas, formulación.

- MK mix.
- Tipos de estrategias.

4- Evaluación de las estrategias.

5- Control de las estrategias.

6- Organización e implantación de la estrategia.

ANEXO No 9: Modelo de planeación estratégica.

Autor: Harold Koontz

1. Los diversos insumos organizacionales
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de la alta gerencia
4. Objetivos de la empresa.
5. El ambiente interno actual.
6. El ambiente externo.
7. Desarrollo de las estrategias.
8. Planeación y la implantación.

ANEXO No 10: Etapas del proceso de planeación estratégica.

Autor: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

1. Determinación de la misión o razón de ser.
2. Determinación de las estrategias.
3. Determinación de las tácticas.
4. Determinación de los proyectos.

ANEXO No 11: Modelo de planeación estratégica.

Autor: Carlos Gómez Pardo

1ra fase:

- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.

2da fase:

- Acción inmediata.

3ra fase:

- Clasificación de los objetivos de la empresa.

4ta fase:

- Conocer el entorno.

5ta fase:

- Conocer las expectativas.

6ta fase:

- Valores de las alternativas.

7ma fase:

- Preparación del plan general

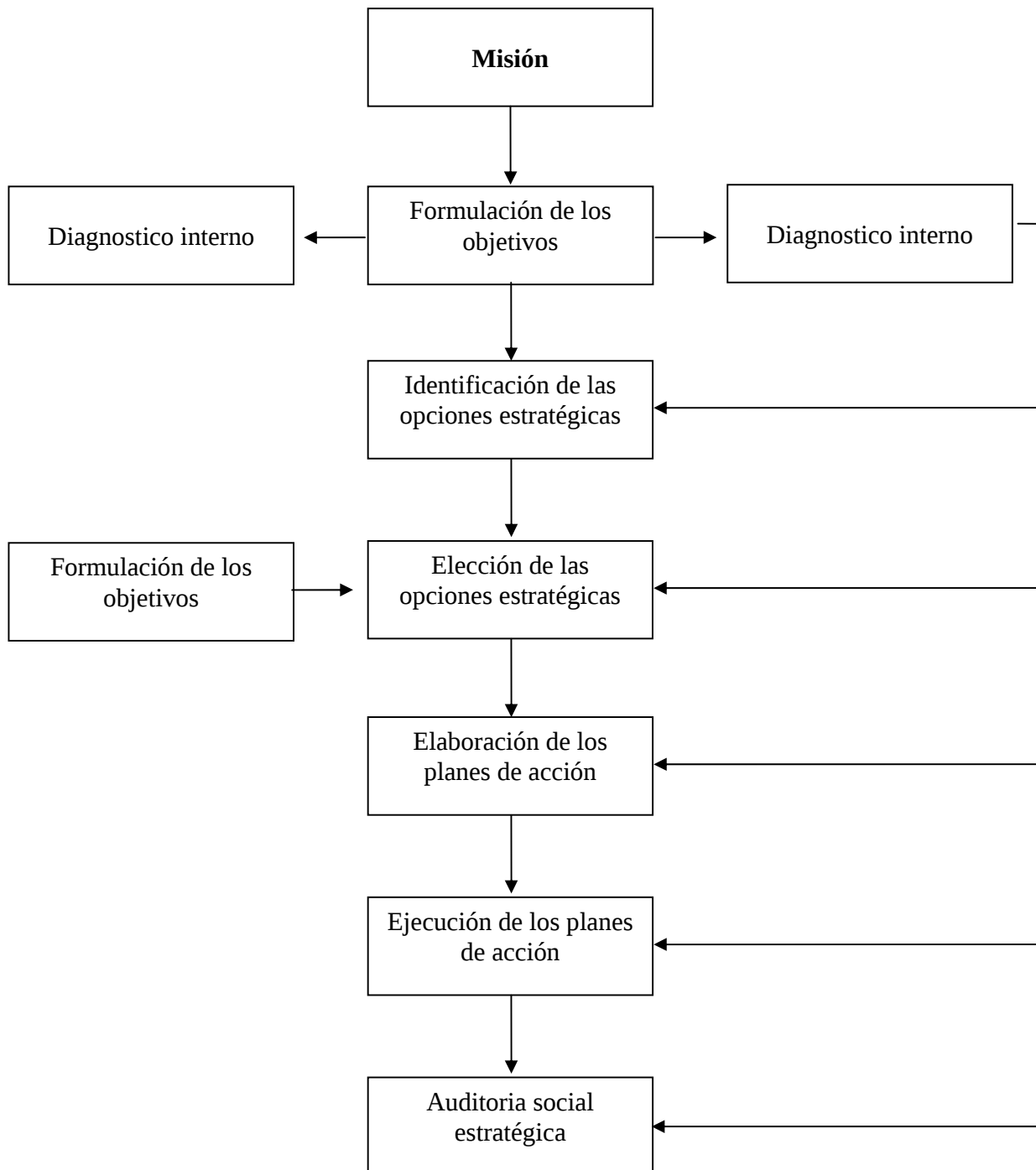
ANEXO No 12: Etapas del Proceso de Planeación Estratégica.

Autor: Bianellis Billarreal Machado

1. Determinación de la misión.
2. Análisis competitivo.
3. Análisis interno.
4. Determinación de la visión.
5. Determinación de las áreas de resultados claves.
6. Elaboración de los objetivos estratégicos.
7. Determinación de las estrategias.
8. Sistema de control.

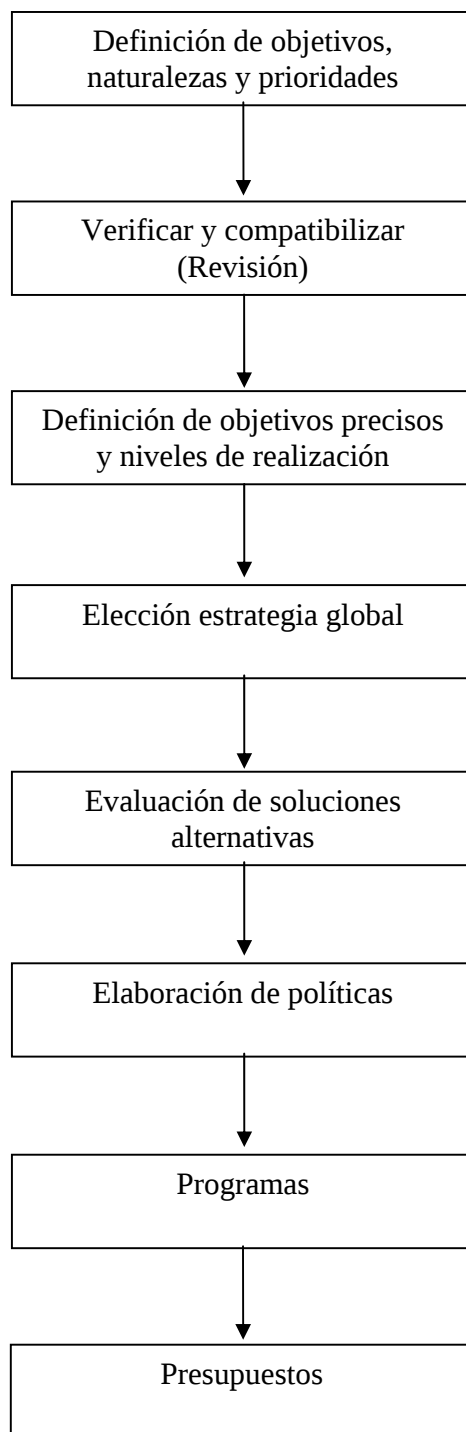
ANEXO No 13: Modelo de planificación estratégica.

Autor: CH. Besseyre Des. Horts



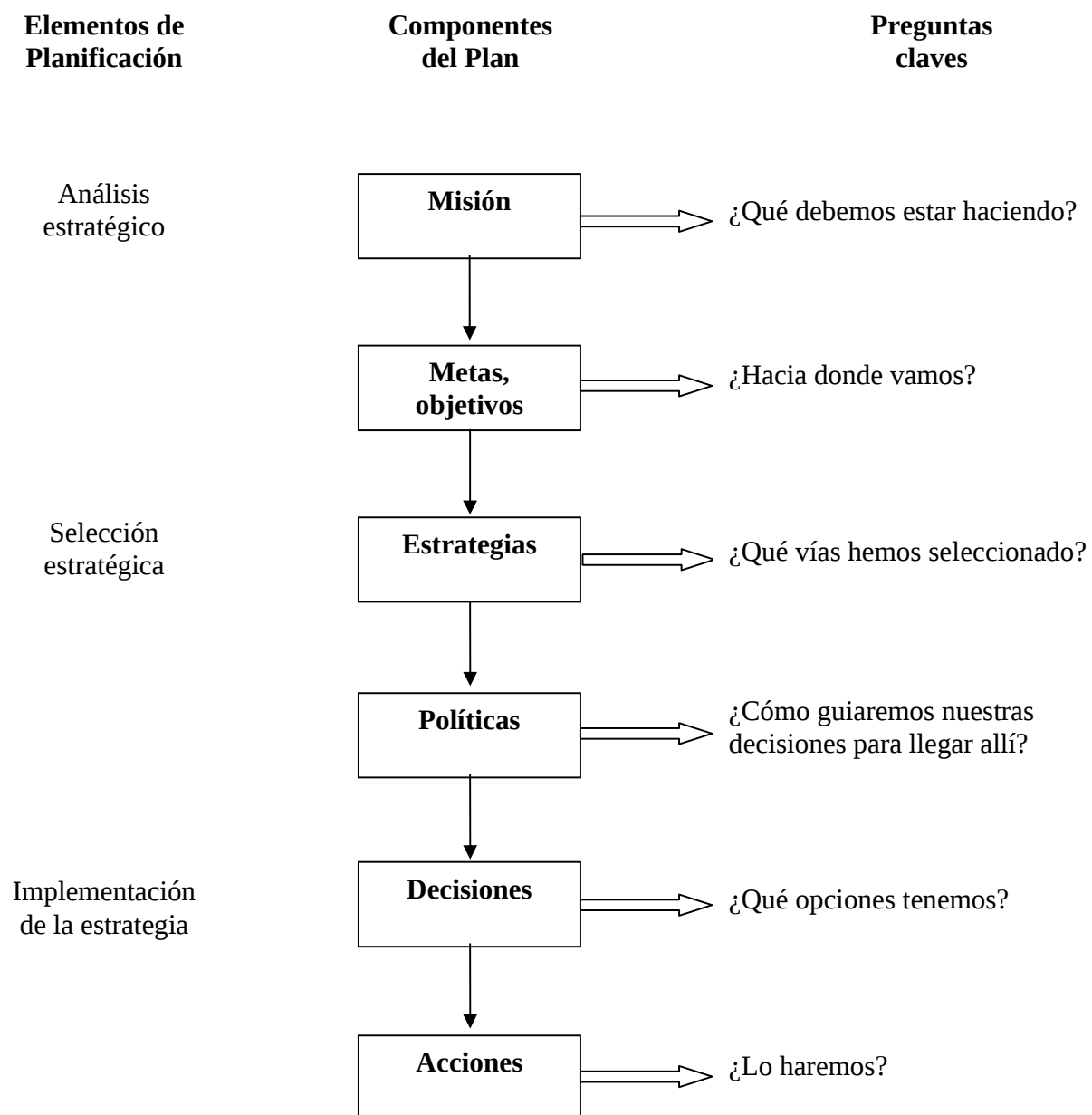
ANEXO No 14: Etapas básicas por las que se desarrolla la formulación de la estrategia empresarial.

Autor: M. Menguzzato y J. J. Renal

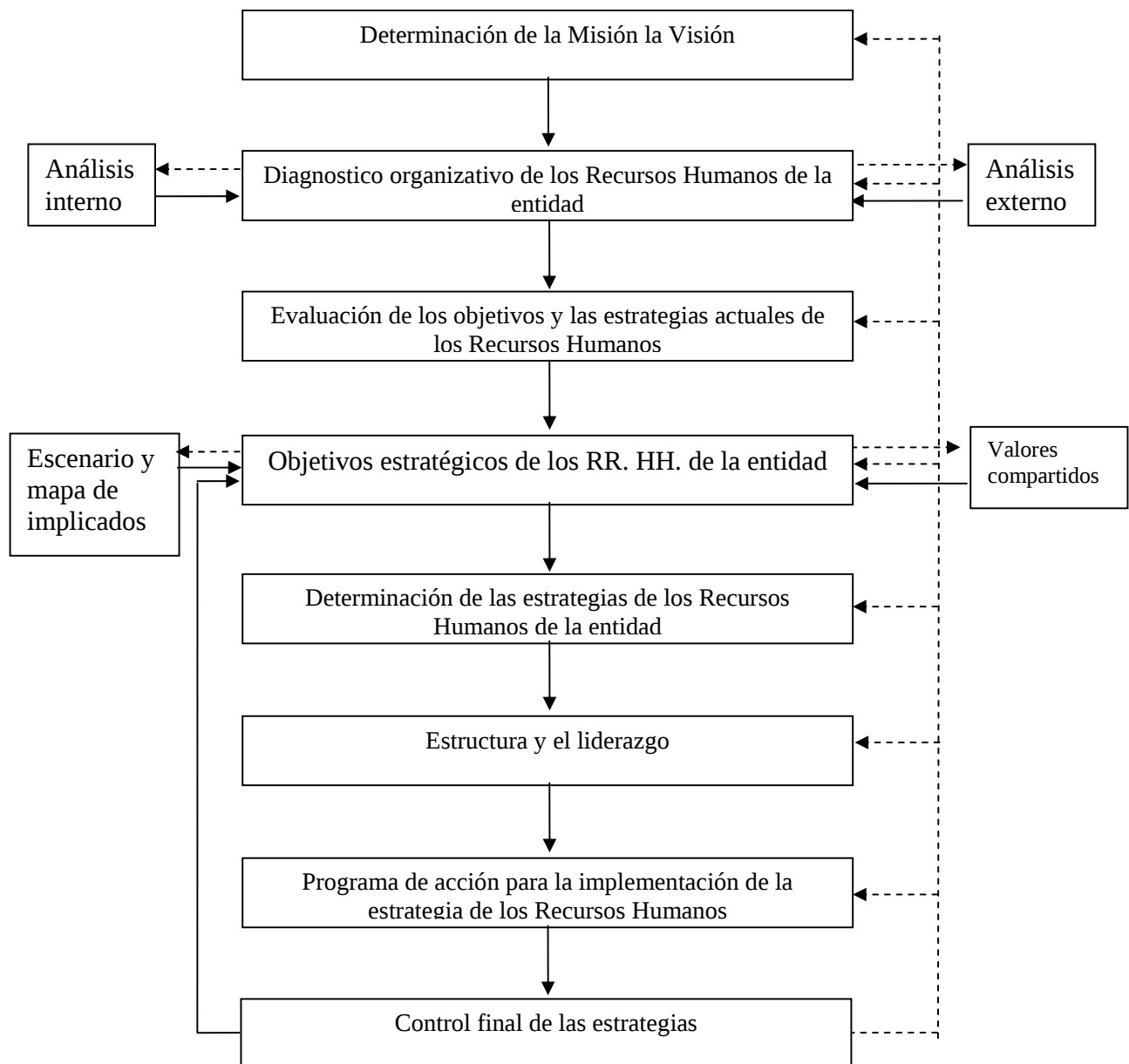


ANEXO No 15: Modelo de proceso de planeación estratégica.

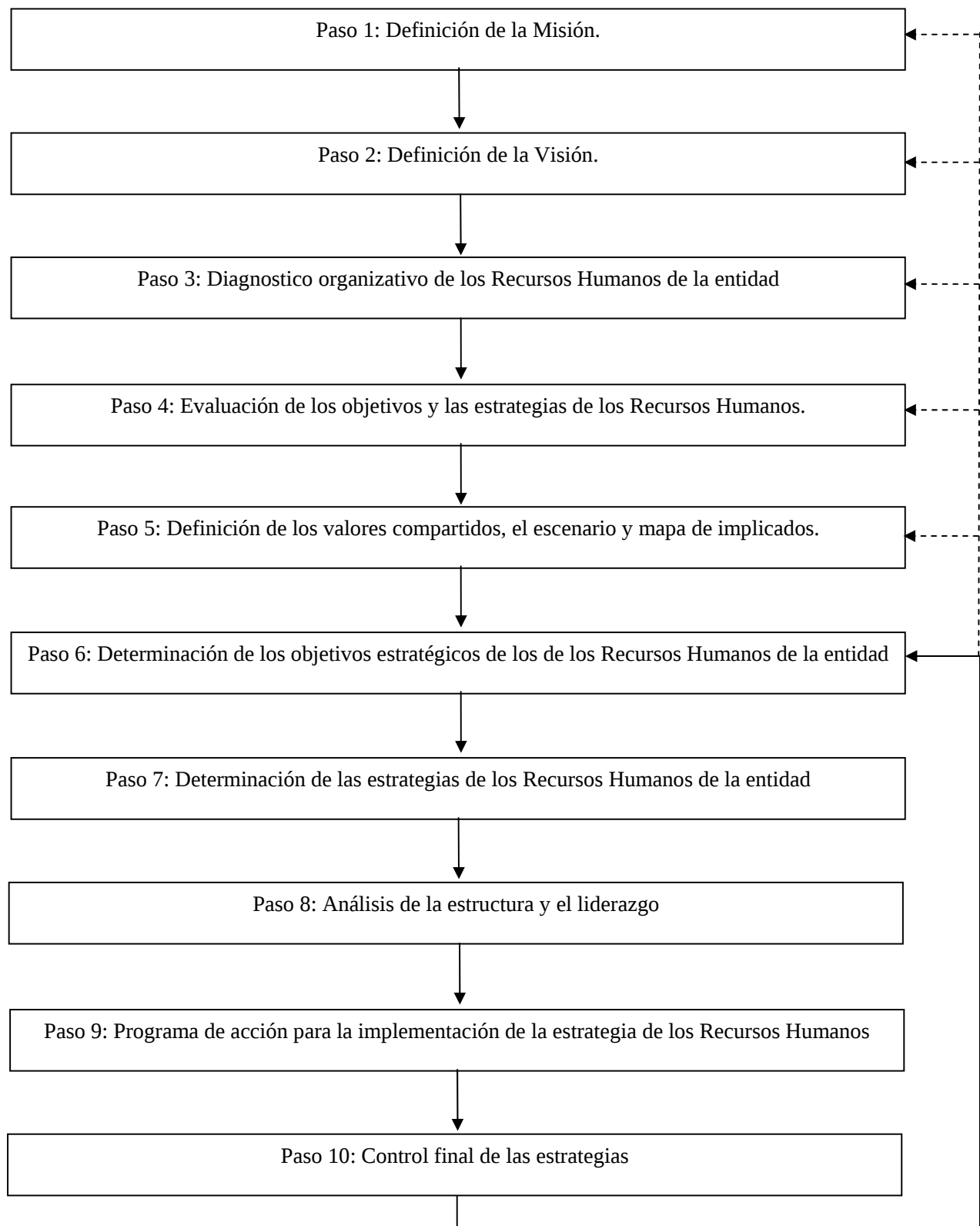
Autor: Wendy Robson



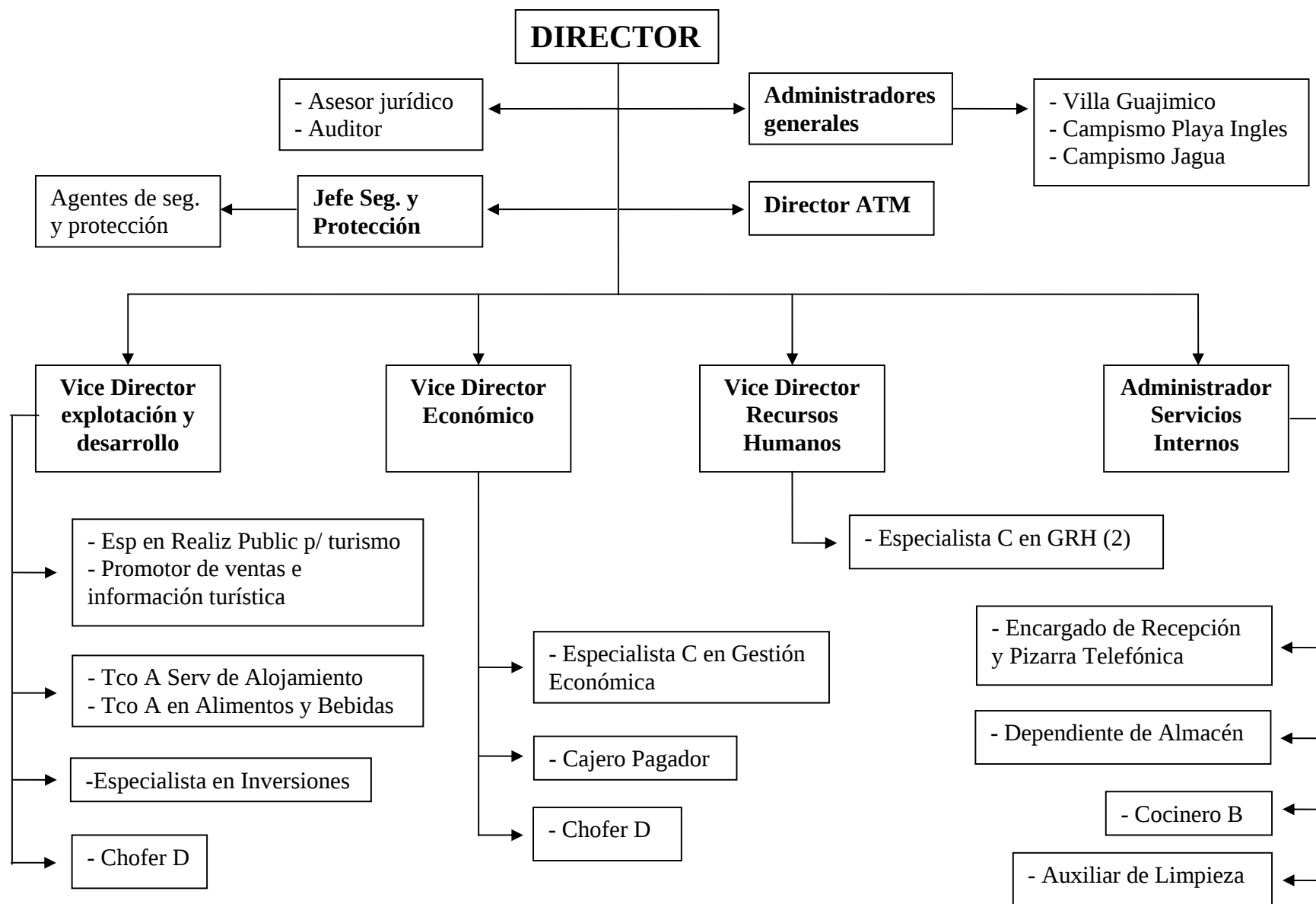
ANEXO No 19: Modelo de planeación estratégica Propuesto.



ANEXO No 19 a: Procedimiento de planeación estratégica de los recursos humanos.



ANEXO 16: ORGANIGRAMA EMPRESA CAMPISMO POPULAR CIENFUEGOS



ANEXO No 17: Encuesta para los empleados

“Una Empresa vale, lo que valen las personas”

Sus experiencias y sus sugerencias pueden ayudarnos a perfeccionar el trabajo de la dirección de los Recursos Humanos y ser así, más útiles a usted mismo y a La Entidad.

Agradecemos de ante mano su evaluación sobre el trabajo de la dirección de los recursos humanos en La Empresa y le rogamos que responda todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

ESTE CUETIONARIO ES ANÓNIMO

MUCHAS GRACIAS

EDAD: _____ SEXO: _____ AÑOS DE EXPERIENCIA: _____ NIVEL ESCOLAR: _____

1. _____ ¿Se encuentra motivado con su trabajo?
2. _____ ¿Le gusta el trabajo que realiza?
3. _____ ¿Si se pudiera trasladar de centro lo haría?
4. _____ ¿Su superior valora altamente los resultados de su trabajo?
5. _____ ¿En su trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen?
6. _____ ¿Se siente seguro en su trabajo?
7. _____ ¿Considera útil su trabajo?
8. _____ ¿El centro le permite formarse y desarrollarse en la labor que realiza?
9. _____ ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?
10. _____ ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?
11. _____ ¿Las condiciones de trabajo en su área son buenas?
12. _____ ¿Se siente recargado de trabajo?
13. _____ ¿Ocurren problemas en el centro y luego no se puede depurar responsabilidad?
14. _____ ¿Su superior tiene confianza en usted?
15. _____ ¿Sus sugerencias e ideas son escuchadas por su Jefe?
16. _____ ¿Existe un proceso de selección para entrar a la entidad?
17. _____ ¿Está de acuerdo con el proceso de selección?

18. _____ ¿Se evalúa su trabajo?
19. _____ ¿Está de acuerdo con cada sistema de evaluación?
20. _____ ¿Se discute con Usted su evaluación de idoneidad?
21. _____ ¿Los resultados de la evaluación solo se utilizan para pagar el estímulo por idoneidad?
22. _____ ¿La promoción se realiza según los resultados del trabajo?
23. _____ ¿Existe en la entidad un perfeccionamiento constante de la organización del trabajo y los servicios?
24. _____ ¿Se corresponde su salario con el trabajo que realiza?
25. _____ ¿Recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo?
26. _____ ¿Le satisface el estímulo?
27. _____ ¿Acudiría a plantear un problema personal a su Jefe?
28. _____ ¿Realiza con calidad su trabajo?
29. _____ ¿La información que usted recibe es suficiente para poder realizar su trabajo?
30. _____ ¿Cuenta Usted con los medios necesario para realizar su trabajo?
31. _____ ¿Está usted informado sobre los logros y problemas más importantes en la entidad?
32. _____ ¿Existe un programa de capacitación en el centro?
33. _____ ¿Se planifica su trabajo?
34. _____ ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas que dependen del área de Recursos Humanos?

ANEXO No 18: Entrevista para directivos

ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS

- 1.- ¿Conoce usted la misión (razón de ser) de la Empresa?
- 2.- ¿Conoce Usted los objetivos de su área de trabajo?
- 3.- ¿Existe relación entre los objetivos de su área y los del centro?
- 4.- ¿Se chequea sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos de su área?
- 5.- ¿Existe carencia de información científica-técnica?
- 6.- ¿Cuáles cree usted que son las amenazas y oportunidades que inciden en la organización?
- 7.- ¿Qué opina usted sobre el papel que juega el departamento de Recursos Humanos en La Entidad?
- 8.- ¿Se discute en los Consejos de dirección estrategias de Recursos Humanos?
- 9.- ¿Existe un plan de capacitación, formación y desarrollo de la empresa?
- 10.- ¿De existir algún plan, ¿Lo considera adecuado??
- 11.- ¿Está definida la reserva de cuadro en su centro?
- 12.- Para resolver un problema en su área, ¿lo consulta con su jefe?
- 13.- ¿Se siente recargado de trabajo?
- 14.- ¿Se siente comprometido ante las tareas asignadas?
- 15.- ¿Cuáles cree usted que son los puntos fuertes y débiles?
- 16.- ¿Estimula su jefe el desarrollo de tareas creativas que le presenta?
- 17.- ¿Considera adecuada la estructura de dirección de su centro?
- 18.- ¿Existen problemas que no se resuelven por falta de coordinación?
- 19.- ¿Las orientaciones bajan por los canales adecuados?
- 20.- ¿Existe correspondencia entre autoridad y responsabilidad?
- 21.- ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores?
- 22.- ¿Cuenta usted con los recursos y condiciones de trabajo para el desarrollo del mismo?

ANEXO No 20: Tabla de doble entrada de la Matriz DAFO.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	¿ Con que fortalezas se pueden aprovechar estas oportunidades? (Ofensiva. Estratégica)	¿Con que fortalezas se puede atenuar estas amenazas? (Estrategia Defensiva)
Debilidades	¿Qué debilidades me impiden aprovechar estas oportunidades? (Estrategia de Adaptación)	¿Qué debilidades me impiden atenuar estas amenazas? (Estrategia de Superación)

ANEXO No 21: Matriz DAFO

DAFO		Oportunidades				Amenazas				Total
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1				X		X			2
	2		X	X	X	X	X	X	X	7
	3		X	X	X	X	X	X	X	7
	4	X	X	X		X		X	X	6
Debilidades	1		X				X			2
	2	X	X	X	X		X	X		6
	3		X	X	X		X	X	X	6
	4	X	X	X			X	X	X	6
				X	X		X	X	X	5
TOTAL		3	7	7	6	3	8	8	6	

