



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Planeación estratégica de los
recursos humanos en el marco
empresarial cubano de la EES 5 de
Septiembre.**

Autor: Adolfo Monzón Cabrera.

Tutores: Ing. Julio Jiménez Monzón.

Curso 2008 – 2009

“Año 50 del Triunfo de la Revolución”

Dedicato ria

Dedico este trabajo a mi esposa e hijos por su apoyo y perseverancia firme. A mis padres, por excelentes padres e imponer su confianza y amor hacía mí por encima de todas las cosas, a mis hermanos por la cohesión y cariño que suelen demostrar, a mis compañeros de estudio, de trabajo y amistades en sentido general.

Pensamiento

“... La verdad es que da vergüenza ver algo y no aprenderlo, y el hombre no ha de descansar hasta que no aprenda todo lo que ve”

“José Martí”

Agradecimientos

Deseo expresar mis agradecimientos por las múltiples contribuciones que recibí incondicionalmente para la realización de este trabajo, muy especial a mi compañera y esposa, por darme su ayuda cuando más lo necesitaba. A Msc. Marle de Armas, que ha hecho todo porque este trabajo tenga el rigor científico requerido, a mis Padres, hermanos y familia en general por el constante apoyo y contribución a mi modesta educación y formación general, a mi gran número de amistades en su colaboración

RESUMEN

El presente trabajo titulado Planeación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos en el marco empresarial cubano de la EES 5 de Septiembre, tiene como objetivo diseñar las estrategias de desarrollo de los recursos humanos que garantice un alto nivel de desempeño con el propósito de lograr con efectividad los objetivos de la empresa, valorando los diferentes puntos de vistas y enfoques más novedosos acerca del tema, considerando en su análisis y aplicación las características específicas del contexto cubano.

Para el análisis y diseño de la estrategia se utilizaron un conjunto de métodos y herramientas que le conceden a la investigación un acertado rigor científico, como resultado se obtiene una información adecuada que permite caracterizar el entorno y las capacidades internas y externas de la organización que constituyen elementos claves para el diseño estratégico.

El trabajo está acompañado por un cuerpo de anexos que fundamentan las decisiones tomadas llegándose a conclusiones y recomendaciones útiles para la dirección de esta entidad.

Índice

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo 1: Fundamentación del tema, análisis biográfico.....	3
1.1: Generalidades sobre la gestión de Recursos Humanos.....	3
1.2: Modelo de gestión de Recursos Humanos.....	6
1.3: El proceso de planeación estratégica	12
1.4: Planeación estratégica de los Recursos Humanos.....	15
1.5: Opciones estratégicas de Recursos Humanos.....	17
1.6: Conclusiones parciales del capítulo.....	20
Capítulo 2: Diagnóstico del sistema general de los recursos humanos en la EES 5 de Septiembre.....	22
2.1: Caracterización de la Empresa Estatal socialista 5 de Septiembre.....	22
2.2: Diagnóstico estratégico.....	24
2.3: Caracterización del Área de Recursos Humanos.....	41
2.4: Aplicación de la tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano.....	45
2.5: Conclusiones parciales del capítulo	53
Capítulo 3: Formulación estratégica de los recursos humanos en la EES 5 de Septiembre.....	54
3.1: Proyección estratégica de la entidad.....	54
3.2 Resultados alcanzados.....	63
3.3: Conclusiones parciales del capítulo	63
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Los cambios del entorno imponen la necesidad de respuesta de la empresa como modo de lograr una permanente adaptación al mismo. Estos cambios son los que impulsan a las empresas a encontrar en su interior las formas que a partir de sus puntos débiles y fuertes permitirán aprovechar de forma eficiente las oportunidades y hacer mínimas las amenazas que se manifiestan en el ambiente.

Estos aspectos unidos a los niveles de crecimiento, así como la “desregulación económica” que se viene llevando a cabo a nivel mundial, hacen que el entorno de empresas, entidades y organismos se torne cada vez más complejos e inestables para la mayoría de los sectores y empresas. Se requiere por tanto, un rediseño del sistema empresarial que responda a las nuevas exigencias del mercado.

El RH se muestra hoy como un factor determinante de la posición competitiva que la empresa alcanza, como resultado de la incidencia que tiene en aspectos tales como, la capacidad innovadora de la organización y la calidad de sus productos o servicios, es decir se convierte en un elemento diferenciador. Este papel reforzado de los RH exige de la empresa nuevas formas de gestión y un cambio en la orientación, para hacerlas congruentes en el enfoque estratégico antes mencionado.

La GRH en cualquier organización debe ser coherente con la estrategia que esta adopta para competir en el mercado, tiene que estar orientada al entorno y su evolución y consecuentemente tiene que integrarse dentro del marco de los objetivos estratégicos de la empresa, resultando que solo puede lograrse con una adecuada planeación estratégica de esa actividad.

En un desafiante siglo 21 nuestro país se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras, instrucciones y procesos, que le permiten insertarse en el mundo que también está en un proceso de reacomodo. En el escenario nacional también se seguirán produciendo transformaciones y cambios provocados por una reestructuración económica que sitúa, entre los objetivos priorizados de las instituciones y empresas, reorganizar y perfeccionar sus relaciones y su funcionamiento.

Fundamentado en lo anterior una de las principales preocupaciones de los dirigentes de hoy es como enfrentar el proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla en Cuba y la forma de articular este con las indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros sobre la introducción de la Planeación Estratégica.

A partir de las nuevas exigencias y condiciones, la EES 5 de Septiembre, ha diseñado una nueva estrategia general hasta el 2011, que requiere para su cumplimiento de un alto nivel de desempeño de sus recursos humanos.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por los diferentes niveles de dirección,

para lograr una mejor preparación y compromiso de los recursos humanos para cumplir con los objetivos trazados aún subsisten una serie de insuficiencias y dificultades vinculadas a su organización, planificación y desarrollo que es necesario resolver.

En consecuencia, se plantea como **problema científico** de la investigación: La falta de una estrategia de los recursos humanos coherentes y sincronizados a la estrategia general de la organización. Lo cual limita que se alcancen los niveles de desempeño necesario para el exitoso desarrollo actual de la empresa.

Se plantea como **hipótesis**: La elaboración de una estrategia de los recursos humanos sincronizada a la estrategia general de la organización facilitan que se logren cumplir sus objetivos con un mayor nivel de eficiencia y eficacia.

Objetivo General: Diseñar las estrategias de desarrollo de los RH para garantizar un nivel alto de desempeño con el propósito de lograr cumplir con efectividad los objetivos de la empresa.

Objetivos específicos:

1. Constituir el marco teórico y práctico derivado de las consultas de la literatura nacional e internacional actualizada y otras fuentes de referencias.
2. Aplicar el modelo de gestión integrada de los recursos humanos que incluye la tecnología diagnóstico para su instrumentación.
3. Elaborar la estrategia de desarrollo de la organización hasta el 2011.

Para darle cumplimiento a estos objetivos el trabajo se estructuró en tres capítulos, un primer capítulo con un Marco Teórico donde se hace referencia a los conceptos, criterios teóricos expuestos por los diferentes autores, así como sus puntos de vista en relación a la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos, el segundo denominado Aplicación de la tecnología diagnóstico para el sistema de capital humano, el cual se basa en la medición del estado de los procesos de la gestión de recursos humanos en la empresa y su nivel de integración interna y externa. En el tercer capítulo, se diseñan las estrategias de los recursos humanos que responde a las exigencias de la estrategia en la EES 5 de Septiembre.

Al final del trabajo se llegan a conclusiones y recomendaciones útiles para la toma de decisiones. Acompaña al mismo un cuerpo de Anexos que dan fundamento a los análisis y decisiones tomadas.

Se señala como último aspecto que a lo largo de todo el trabajo se aplican técnicas y métodos que le conceden al mismo rigor científico.

Capítulo 1: Fundamentación del tema, análisis biográfico.

1.1- Generalidades sobre la Gestión de Recursos Humanos.

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una hipercompetencia, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estos cuentan, lo cual ha repercutido, directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal [Werther & Davis, 1992 y French, 1993], administración de recursos humanos [Chiavenato, 1988; Sikula, 1989 y Beer et al, 1992]; [Arias G 1992]; [Burack E. H y Mathys N 1987]; [Curso integral 2000]; [Parra Urdaneta, Mauricio]; [Gallego, J.F 1987]; Ordoñez Ordoñez 1995; Ivancevich & Lorenzi, 1996; Cuesta Santos, 1997; Longo, 1997 y Txopeitia, 1997], por solo señalar las más difundidas.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de Dirección de Personal. La GRH se proyecta desde perspectivas más amplias 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 desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la GRH es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

Por GRH se entiende, según Batista Jiménez [1996], 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 las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan 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 compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por: considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos, impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización, diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordoñez [1995] son:

1. Los recursos humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los recursos humanos son una inversión no un costo.
3. La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
5. La GRH eficiente ha superado al "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Muchas personas en la actualidad, asumen o repiten que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones, [Albert, K. 1995]; Barranco, F .J. Planificación estratégica de recursos humanos 1993], [Martínez M Comportamiento humano 1989], dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategia organizativas. Ahora bien la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las organizaciones.

Lo anteriormente planteado evidencia la necesidad de conocer y estudiar los principales rasgos de los diferentes modelos concebidos con el propósito de gestionar a las

personas en una organización.

La Gestión de Recursos Humanos. Su importancia.

Dyer(1983) considera importante la Gestión de Recursos Humanos por lo que sugiere que son posibles tres formas de implicación en la elaboración de la estrategia:

1. *La preparación paralela (o secuencial)*, que corresponde a la forma más corriente de implicación de la Gestión de Recursos Humanos en el proceso estratégico: los responsables de personal preparan, por su parte, su estrategia social paralelamente a la estrategia de la empresa. Los responsables de la Gestión de Recursos Humanos no son reconocidos como interlocutores de pleno derecho por sus homólogos de las otras grandes funciones.
2. *La inclusión* es una variante más elaborada de la forma anterior, puesto que se trata de incluir los aspectos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos en el transcurso de las elecciones estratégicas. También aquí, los responsables de la Gestión de Recursos Humanos intervienen solo para aportar los elementos sociales de las elecciones estratégicas seleccionadas previamente en el proceso.
3. *El control de factibilidad* de las elecciones seleccionadas desde un punto de vista de la Gestión de Recursos Humanos. Esta forma de implicación de la función social está más elaborada todavía que la anterior, pero los responsables de personal no participan todavía plenamente en el proceso, puesto que solo intervienen a posteriori y no forman parte de los comités de planificación estratégica.

Muchas personas en la actualidad, asumen o repiten que la Gestión de Recursos Humanos es un instrumento estratégico en las organizaciones, dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas. Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las organizaciones.

Es tal la importancia que hoy se le otorga a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial (Sáenz, 1995). Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón, donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH (Thurow, 1992) y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, requiere un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en las entidades de nuestro país. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobre vivencia empresarial

en términos de la competencia.

Teniendo en cuenta la vital importancia de los Recursos Humanos y la necesidad de su conducción en el marco de la Dirección Estratégica, vale destacar su papel en este proceso, así como el tipo de gestión a realizar en dependencia de la estrategia que lleve a cabo la organización. Diversos estudios han demostrado el papel clave de los Recursos Humanos, tanto en la formulación de estrategias como en su posterior implementación.

Con relación a la puesta en práctica, parece claro que una estrategia correctamente formulada, puede significar un éxito o un fracaso en función de cómo esta se ejecute, y la ejecución será llevada a cabo por las personas. La elección de personas adecuadas, su compensación a través de procedimientos basados en la valoración de actitudes, comportamientos y resultados, la movilización mediante sistemas de motivación son aspectos básicos en la Gestión de Recursos Humanos, siendo fundamental el papel de la dirección y del liderazgo a los distintos niveles, pues una vez que los directivos y responsables estén comprometidos con la estrategia, harán lo necesario para que las personas bajo su mando se sientan igualmente identificados con la estrategia a implementar.

El mundo de las organizaciones "productoras de servicios" se encuentra, en lo referido al peso e importancia de la contribución de las personas, en el extremo opuesto del espectro de configuraciones organizativas. Es decir, sé esta en presencia de organizaciones intensivas en personal en las que el trabajo humano es el factor clave para la prestación del servicio, lo que hace que la inversión en capital humano sea "el costo" organizativo más importante. Esto hace de las organizaciones productoras de servicios,"clientes" especiales de la Gestión de Recursos Humanos, escenarios organizativos en los que la misma adquiere valor capital (Longo, 1993).

Lo anterior planteado evidencia la necesidad de conocer y estudiar los principales rasgos de los diferentes modelos concebidos con el propósito de gestionar a las personas en una organización.

1.2- Modelos de gestión de Recursos Humanos.

La aplicación práctica de los sistemas de administración de recursos humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Diversos autores han hecho propuestas de modelos de GRH, a través de los cuales es posible diagnosticar y/o proyectar la situación existente en esta área de vital importancia para la empresa. A continuación se hace referencia a algunos de los modelos de mayor aceptación en el mundo empresarial actual.

Uno de estos modelos lo constituye el que se plantea en la bibliografía Gestión Estratégica de los Recursos Humanos de C. H. Besseyre Des Hots (1986) que presenta

este proceso en un concepto superior a las anteriores concepciones donde se presenta la función de personal con una visión dinámica de estos recursos y que implica llegar a una planificación y puesta en práctica de acciones coherentes entre sí y controlar sus resultados.

Este modelo no tiene que desarrollarse necesariamente de una forma lineal, solamente se pretende ofrecer una sucesión lógica de etapas que deberán ser respetadas en el momento de aplicar una estrategia en el ámbito de los recursos humanos, que parte de la misión de la organización pasando por un diagnóstico estratégico hasta llegar a decidir los diferentes objetivos y estrategias generales y específicas de la Gestión de Recursos Humanos y la ejecución de los planes de acción con el control y evaluación, visto todo como un proceso recurrente constantemente.

El modelo propuesto por Chiavenato (1988) considera que la administración de recursos humanos esta constituida por subsistemas interdependientes (ver Anexo no.1). La interacción existente entre estos subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, los cuales a su vez pueden generar nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

El modelo de Werther & Davis (1992) (ver Anexo no. 2) concibe la administración de personas como un sistema de muchas actividades interdependientes, pero a diferencia del modelo propuesto por Chiavenato, estas actividades tienen, a su vez, una marcada relación con el entorno.

El modelo del Grupo Consultor Harper & Lynch (1992) (ver Anexo no. 3) parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda, 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 se cuenta, se desarrollan las restantes actividades.

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostia-San Sebastián, España (CIDEDEC, 1994) este plantea que las políticas y los objetivos de la GRH se establezcan sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa, para de esta forma, llevar a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.

Existen otros modelos de administración de recursos humanos, entre ellos el de la Corporación Andina de Fomento (1991), el modelo citado por Ruiz González (1994), donde también se pudo comprobar que su esencia es la misma, siempre centrada en el desarrollo de los recursos humanos como fuerza fundamental para lograr los objetivos deseados por la

empresa.

Otro modelo, citado en la literatura, es el desarrollado por Beer y colaboradores en (1992) de la Havard Business School , el cuál, además de brindar la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH en una organización, es superior, desde el punto de vista funcional, respecto a otros modelos conocidos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.

El modelo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos propuesto en la Normas Cubanas 3000,3001 y 3002 del 2007, a partir investigaciones del Ministro del Trabajo y Seguridad Social: Alfredo Morales Cartaya, está basado en las competencias laborales y lo componen 9 módulos que se representan en la Figura No. 1.

Puede visualizarse que de los elementos que componen el sistema el papel central le corresponde a las competencias laborales, estas son definidas como: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (NC 3000:2007) También se evidencia la necesaria interacción entre un conjunto de actividades para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

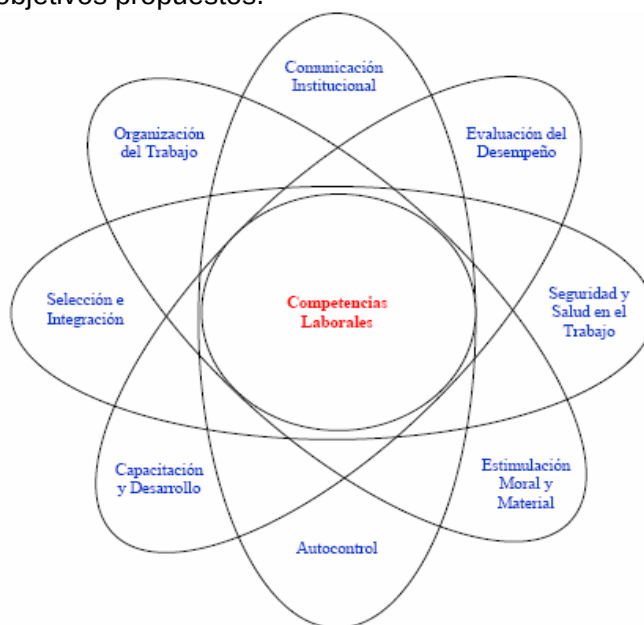


Figura No.1: Módulos del Modelo de GIRH.

El modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. (Figura No. 2)

Tiene enfoque de procesos y permite a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica.

La empresa, tomando como base y guía las normas cubanas de gestión de los recursos humanos, que son parte integrante del modelo, podrá diseñar su Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos (SGIRH) de acuerdo con peculiaridades y necesidades propias.

MODELO DE GIRH

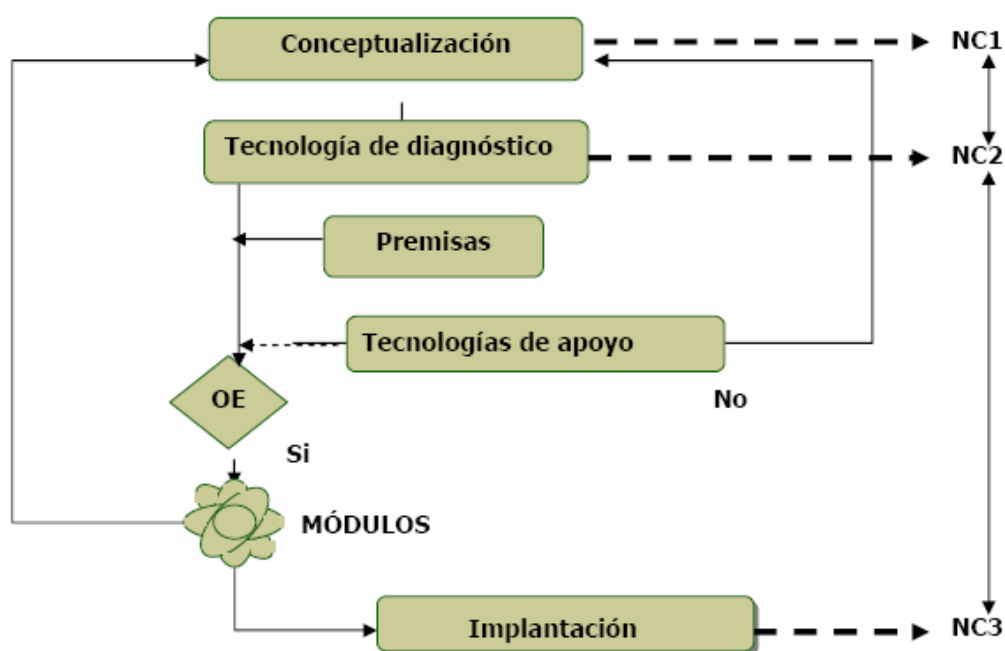


Figura No.2: Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos.

El modelo contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.

- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

La **tecnología de diagnóstico** se basa en la medición del estado de los procesos de gestión de los recursos humanos en la organización y su nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar paulatinamente medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Los resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico son: establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad; señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, identifica el modelo de referencia de plena integración estratégica; mide y evalúa el nivel de integración actual de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial; muestra los procesos de la gestión de recursos humanos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica; el soporte informático permite el monitoreo sistemático de los avances que va alcanzando la empresa en lo referente a su integración estratégica, determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

También se aplican **tecnologías de apoyo** basadas en la identificación de problemas existentes en los calificadores de cargos, capacitación y desarrollo, e idoneidad de los trabajadores. Tienen como objetivo coadyuvar a la puesta en práctica del modelo.

La organización, después de aplicadas las tecnologías de diagnóstico y de apoyo, continúa el proceso, con la instrumentación de los **módulos** siguientes:

- Competencias laborales: Las competencias laborales son la base de este modelo; simbolizan lo que es y lo que hace la empresa y los vínculos existentes entre sus trabajadores. La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.
- Organización del trabajo: La organización del trabajo integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o

conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad, salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.

- **Selección e integración de los recursos humanos:** La alta dirección de la empresa establece la política de selección e integración de los recursos humanos, basada en la legislación vigente, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.

- **Capacitación y desarrollo:** A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial. Se concibe como una inversión y no como un gasto, enfatizando en la aplicación de los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, en la eficiencia y eficacia de las empresas y con un enfoque continuo cuya expresión es la condición de Entidad de Aprendizaje Permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a las empresas que reúnan los requisitos a propuesta de los organismos de la administración central del Estado

- **Estimulación material y moral:** La estimulación material se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social. El salario se concibe como el principal estímulo material y quien más aporta en cantidad y calidad a la sociedad debe recibir más.

- **Seguridad y salud en el trabajo:** La seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la empresa y al medio ambiente. El sistema de seguridad y salud en el trabajo de cada empresa se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18 001,

diseñada para la integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, alineada con las ISO 14 001 (Gestión Medioambiental) y las ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).

- Evaluación del desempeño: Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.
- Comunicación institucional: La integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave.
- Autocontrol: Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. El autocontrol asegura que el SGIRH este integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

La concepción de las **Normas Cubanas** dentro del modelo está vinculada con la implantación y desarrollo. Son tres normas, como se mencionaba anteriormente:

- I. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Vocabulario.
- II. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Requisitos.
- III. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos – Directrices para la Implantación.

1.3 El proceso de Planeación Estratégica.

El comportamiento estratégico de cualquier organización o de producción de servicios ha sido uno de los campos de estudio que más ha evolucionado en los últimos años por lo que el concepto de estrategia es uno de los que más atención ha despertado por parte de los estudios de la dirección de empresas y directivos encargados de ponerla en marcha. En este sentido se puede observar algunos conceptos tales como:

- **Menguzzato y Renal(1991):** señalan que estrategia significa explicitar los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de este en el medio socioeconómico.”
- **Harper & Lynch (1992):** consideran que la estrategia es “establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene.”
- **Ohmae (1993):** la ve como el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.”
- **Strategor (1995):** la estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de trabajo en las que la entidad intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y desarrolle en estas áreas de trabajo.

Como se aprecia del análisis de las definiciones se resume que la formulación de estrategia significa establecer los objetivos y metas que a largo plazo adoptará la empresa para lo cual se necesita explicitar los cursos de acción que se adoptarán atendiendo a las restricciones y facilidades de dicha Organización y su entorno.

La Estrategia Empresarial se jerarquiza por niveles (Menguzzato, 1991), atendiendo a las características de la organización que se trate. Estos niveles de Formulación Estratégica son:

- Estrategia corporativa.
- Estrategia de negocios.
- Estrategia funcional.

En el nivel de Estrategia Corporativa, se considera a la empresa con relación a su entorno, planteándose en qué negocio va a participar, a qué cliente atenderá, las tecnologías a utilizar, la administración de la gama de actividades y la distribución de recursos. En este nivel se busca el efecto sinérgico resultante de la integración adecuada y la complementariedad de las distintas actividades.

En el nivel de la Estrategia de Negocio se trata de desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes, ya sea un negocio, una unidad estratégica o una división, buscando como competir mejor.

En el nivel de la Estrategia Funcional, se busca como aplicar los recursos y habilidades de cada área funcional en cada actividad o Unidad Estratégica de manera eficiente. La estrategia

funcional contribuye al logro de los objetivos de la organización.

Ante la diversidad que representa una empresa, a la que se puede ver como un conjunto confuso y agregado de productos, funciones, actividades, áreas o departamentos, etc..., se impone el organizar y segmentar a la empresa en partes coherentes.

La Planeación Estratégica es un proceso de naturaleza permanente, flexible y abierta, que concierne a todas las áreas de la empresa y al entorno, que debe proyectarse en el horizonte temporal dilatado y en el que debe participar toda la organización.

Existe en la literatura consultada varios procedimientos que conforman un proceso de Planificación Estratégica en el contexto de la Dirección Estratégica. Todos tienen puntos de similitud y están influidos por la complejidad de la organización, ver, de este modo se puede plantear que las teorías y tecnologías responden en esencia al mismo procedimiento.

- Efectuar un análisis Estratégico para diagnosticar las condiciones actuales y futuras.
- Formular, evaluar y seleccionar las estrategias que se adecuen a la organización.
- Implementación con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

Todo proceso de Dirección Estratégica está fuertemente influenciado por las características de la Cultura Organizacional y la subcultura que la integran. Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura de la organización son fundamentales en un proceso de Planeación Estratégica y deben ser obligatoriamente considerados.

- Los valores por los que se guía la empresa deben estar acordes con la época, el lugar y las condiciones en que opera.
- Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento, son la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende hasta los objetivos.

La **Misión** indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, su razón de ser en el presente. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su Visión organizacional.

En interacción con la Misión, tenemos la Visión como una declaración acerca de a qué se va a parecer una organización en el futuro. Es inspiradora aunque clara, desafiante pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro rindiendo honor al pasado.

La **Visión** es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La Visión es quien señala el camino que permite a la alta dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo

esperado de la organización en el futuro diseñado a través de los posibles escenarios en que se desarrollará la organización.

1.4: Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

Es especialmente relevante las ventajas que desde el punto de vista de RH la planeación estratégica presenta, así tenemos que:

- Estimular la pro actividad más que la conducta reactiva.
- Estimular el pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos.
- Identificar las lagunas entre la situación actual y situación proyectada.
- Fomentar la participación de los directores de línea.
- Identificar las limitaciones y oportunidades de los recursos humanos.
- Crear lazos comunes en toda la organización.

El proceso que se sigue tanto en la planeación estratégica de RM como en el análisis estratégico de los mismos no difiere que se efectúe a nivel de la organización en su conjunto, Valle (1995). Este autor propone entonces un procedimiento para la dirección de RH que consta de ocho fases:

- Diagnóstico externo.
- Diagnóstico interno.
- Misión.
- Formulación de objetivo.
- Formulación de estrategias.
- Elaboración de los planes estratégicos.
- Implantación de las estrategias.
- Control estratégico.

Diagnóstico Estratégico.

Siguiendo el proceso, el Diagnóstico Estratégico constituye uno de los eslabones más importantes y tiene como fin proveer la información necesaria para la formulación de las estrategias.

El diagnóstico estratégico se destaca por su doble análisis externo e interno de la organización y se utiliza como una herramienta para detectar el problema y propiciar la voluntad de cambio, este constituye la base sobre la que se levanta la estrategia.

Diagnóstico externo.

Un aspecto a estudiar es el entorno o ambiente que ha sido profundamente tratado en la literatura y existe una gran cantidad de definiciones entre las que se encuentran la que formulan

(Valle 1995): es considerado como el ambiente en que se desenvuelve la organización y determinan la posición competitiva que permite conocer las oportunidades y amenazas que enfrenta.

El análisis del entorno debe realizarse empleando una serie de técnicas que serán distintas según los requerimientos derivados de las características del entorno a estudiar.

Este diagnóstico se divide en dos niveles:

- Entorno general o Microentorno.
- Entorno específico o Análisis de la Competencia.

Entorno general.

El entorno general está formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevante para la organización objeto de estudio. Desde el punto de vista de la GRH en este aspecto se debe evaluar la información sobre:

Dimensiones económicas: Evolución del costo de la vida nacional y regional, índice de crecimiento de la economía y del sector en que la empresa se desarrolla.

Dimensión socio-cultural: Avances sociales e índice de desarrollo social y cultural, comportamiento de tasas de natalidad, mortalidad y desempleo, niveles de satisfacción salarial y de productividad del trabajo alcanzado, así como el mercado de trabajo que caracteriza la situación de la fuerza.

Dimensión Político Legal: formativas que regulan la actividad laboral nacional y en el sector, configuración del marco legislativo de la actuación de la entidad que constituyen premisas de de la proyección.

Dimensiones Tecnológica: Evolución de tecnologías y tendencias en el mercado a la introducción de nuevos procesos que mejoran posición competitiva y demandan nuevas calificaciones.

Autores como Beer (1990) a partir de considerar la empresa como un sistema abierto y su interrelación con el entorno, proponen un modelo de diagnóstico de RH donde analizan varios elementos del entorno general dentro de lo que él denomina Factores de Situación.

Factores de situación: Pueden actuar como restricciones en la formulación de las políticas para la GRH en la organización (leyes y valores sociales así como mercados laborales).

- Leyes y valores de la sociedad (dentro de la dimensión político legal).

La cultura y la ideología diferencian las leyes de la sociedad. Por eso es tan necesario

conocerlas, pues ofrecen el rango o marco de movimiento de la gestión empresarial.

La pregunta clave a responder es: ¿Cuáles son las características, ideología y leyes imperantes?

- Mercado de trabajo. (dentro de la dimensión socio- cultural).

La pregunta clave a responder es: ¿Qué capacidad de atractivo posee la empresa para los empleados actuales y futuros y como se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene sus empleados?

El análisis del entorno debe realizarse empleando una serie de técnicas que serán distintas según sus requerimientos derivados de las características del entorno a estudiar. En los entornos dinámicos y turbulentos se utilizan los métodos de prospectiva. La prospectiva es un panorama del futuro posible, o sea, de escenario probables, el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por determinismo del pasado. La prospectiva en sí entraña una visión global, cualitativa y voluntarista, según la cual el futuro pasa a ser la razón de ser del presente (Menguzzato y Renal 1991).

Los métodos utilizados en la prospectiva son:

- **Método de escenario:** Su objetivo es decidir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por o menos parcialmente) e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura. Dentro del escenario puede distinguirse el escenario tendencial (corresponde al camino probable de referencia) y el escenario contrastado (pretende hacer un inventario de los distintos estados posibles para dentro de las estrategias contingentes, intentar reducir el riesgo de la crisis).
- **Método Delphi:** Se emplea para obtener información de un grupo de expertos que actúan de forma anónima.
- **Perfil estratégico del entorno:** Para el análisis estratégico del entorno es importante saber como se está comportando la empresa con su entorno, atendiendo a distintas variables, de ahí que, el perfil estratégico del entorno es una herramienta de gran utilidad para este análisis. El mismo se elabora colocando una columna que relacione todas las variables del entorno general y otra columna la escala de evaluación (desde muy negativo hasta muy positivo), la interacción de las variables con esta escala da como resultado el comportamiento de la empresa en el entorno general.

1.5- Opciones estratégicas de Recursos Humanos.

Las opciones estratégicas de RH son las opciones disponibles que tiene una empresa a la hora de diseñar su sistema de recursos humanos. Son estrategias hasta el punto de que afectan tanto favorable como desfavorablemente a los resultados de la entidad a largo plazo.

Flujos de trabajo: Hacen referencia a las formas de organizar las tareas para alcanzar los objetivos en cuanto a producción o servicio.

Las entidades se encuentran con diferentes alternativas al estructurar su flujo de trabajo. Así pueden hacer hincapié en:

La eficacia: conseguir que el trabajo se haga con el mínimo costo, o innovación a pesar de que esto pueda aumentar los costos de producción.

El control: establecer procedimientos predeterminados, o flexibilidad.

La descripción explícita del puesto de trabajo: detallando cuidadosamente los deberes y requisitos de cada tarea.

La planificación detallada del trabajo: en la que los procesos, los objetivos y los horarios están bien establecidos de antemano, o planificación difusa del trabajo (en la que las actividades y los horarios pueden modificarse con un aviso previo relativamente corto según las necesidades).

Contratación: Asegurar que el empleado idóneo este en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Ascenso interno (reclutamiento interno), o contratación externa (reclutamiento externo)

Delegar en los supervisores inmediatos la toma de decisiones de contratación, o centralizarlas en el departamento de RH.

Hacer hincapié en la adaptación del aspirante a la empresa, o contratar al individuo mejor preparado.

Contratar y socializar nuevos trabajadores de manera informal, o elegir un sistema más formal y sistemático.

Cese de empleados: Sucede cuando un trabajador abandona la entidad, tanto voluntaria como involuntariamente. Algunas opciones para resolver el cese de empleado son:

Utilizar incentivas voluntarias (como por ejemplo paquetes de jubilación anticipadas) para reducir la plantilla, o despedir a los trabajadores.

Imponer una congelación de la contratación para evitar el despido de empleados

Proporcionar un apoyo continuado a los trabajadores cesados (ofreciéndoles

ayuda para obtener otro empleo, o dejar a los trabajadores despedidos que se las arreglen por sí mismos).

Comprometerse a volver a contratar a los trabajadores despedidos en caso de que mejoren las

condiciones.

Evaluación del rendimiento: Los directores valoran lo bien que los trabajadores están llevando a cabo las tareas asignadas mediante evaluaciones de rendimiento. Entre las opciones estratégicas de RH para la evaluación de trabajadores se encuentran:

Desarrollo de un sistema de evaluación que se adapte a las necesidades de diferentes grupos de trabajadores, frente a la utilización de un sistema de evaluación estándar para toda la entidad.

Uso de la información procedente de las evaluaciones como una herramienta de desarrollo que ayude a los trabajadores a mejorar su rendimiento, como mecanismo de control para localizar a los trabajadores con bajo rendimiento.

Diseño del sistema de evaluación teniendo en cuenta diferentes objetivos (Formación, ascenso, decisiones y sobre selección).

Desarrollo de un sistema de evaluación que promueva la participación activa de grupos de trabajadores múltiples.

Formación y desarrollo de la carrera profesional.

Estas actividades están diseñadas para ayudar a que la entidad satisfaga sus necesidades en cuanto a conocimientos y habilidades. Algunas de las opciones estratégicas relativas a estas actividades son:

Decidir si los conocimientos requeridos se imparten en el puesto de trabajo, o si se recurre a fuentes externas.

Decidir si se va a dar más importancia a una formación específica para el puesto de trabajo, o a una formación general que aumenta la flexibilidad de la entidad. Decidir si se contrata a personas de fuera de la entidad con los conocimientos necesarios pagándoles un sueldo elevado ("comprar talentos"), o si se invierten recursos en la formación de trabajadores propios con sueldos más bajos para que adquieran las habilidades necesarias ("crear talentos")

Retribución: Es el pago que el trabajador recibe a cambio de su trabajo. Algunas de las opciones estratégicas de RH relativas a la retribución de trabajadores son:

Ofrecer a los trabajadores un sueldo fijo y un paquete de prestaciones que varíe poco de un año a otro.

Pagarles a los trabajadores en función del puesto que ocupen, o pagarles en función de sus contribuciones individuales a la unidad.

Recompensar a los trabajadores en función de su antigüedad, o recompensarles por su rendimiento.

Centralizar las decisiones relativas a las retribuciones en un único lugar.

Derechos de los trabajadores: Algunas de las opciones estratégicas sobre las que la entidad tiene que decidir son:

Utilizar la disciplina como mecanismo para controlar la conducta del trabajador.

Desarrollar políticas que incidan en la protección de los intereses del directivo, o que incida en la protección de los trabajadores.

Relaciones laborales: Estas hacen referencia a la interacción entre trabajadores y la entidad.

Algunas de las opciones estratégicas de RH entre las que se puede elegir la entidad son:

Basarse en canales de comunicación descendentes, fomenta la retroalimentación ascendente.

Tratar de evitar o suprimir activamente la organización sindical, o aceptar a, los sindicatos como representantes de los intereses de los trabajadores.

Gestión internacional: Una de las opciones estratégicas claves de recursos humanos relativas a la gestión internacional es la creación de una cultura común de entidad a fin de reducir las diferencias culturales entre los diferentes países.

La unión entre Planeación Estratégica y Gestión de los Recursos Humanos no existe, evidentemente, solo en el momento de la puesta en práctica de la estrategia contratando, formando o motivando al personal, por no citar más que algunas de las acciones posibles para ser coherente con las elecciones estratégicas seleccionadas durante la fase de elaboración de la estrategia. Las elecciones estratégicas no deben, pues, estar condicionadas únicamente por los razonamientos técnicos, financieros y económicos. La entidad es, ante todo, un equipo de hombres y de mujeres, cuyos talentos, motivación y expectativas constituyen la lógica de los recursos humanos en la que debe fundamentarse, como en las demás lógicas, la Planeación Estrategia de entidad. Besseyre, (1986).

1.6- Conclusiones parciales del capítulo

- 1) Hoy en día la gestión de los recursos humanos está mucho más integrada a la dirección dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz de los recursos humanos está estrechamente relacionada con la competitividad y satisfacción del cliente.
- 2) Sobre la base del desarrollo de los conceptos acerca de la gestión de los Recursos Humanos se plantean diversos modelos o tecnologías que le imprime una gran riqueza conceptual y práctica al proceso, no obstante se requiere de un conocimiento profundo que permita su aplicación de manera flexible y adaptado a las condiciones concretas de la organización en cuestión.

- 3) La GRH en la actualidad responde a una fase de su desarrollo, la estratégica, donde el hombre adquiere una dimensión inestimable en la creación de las ventajas competitivas de la entidad a través de las nuevas concepciones en la GRH correspondientes a esta fase de desarrollo

Capítulo 2: Diagnóstico del sistema general de recursos humanos en la EES 5 de Septiembre.

2.1 Caracterización de la Empresa Estatal socialista 5 de Septiembre.

La Empresa Azucarera “**5 DE SEPTIEMBRE**” está situada al noroeste de la provincia de Cienfuegos, cerca del poblado de Turquino en el municipio de Rodas, Km. 208 de la Autopista Nacional. Limitan sus áreas cañeras por el norte con el río Hanabana, límite de la provincia de Cienfuegos con Villa Clara, hacia el sur con el poblado de Rodas y áreas cañeras de la Empresa Azucarera “**14 de Julio**” hacia el este con plantaciones de las Empresas Azucareras “**Ciudad Caracas**”, “**Elpidio Gómez**” y la Granja Agropecuaria “**Ramón Balboa**”, al oeste con la Pecuaria Aguada y áreas de la Empresa Agropecuaria “**1º de Mayo**.”

El macizo de sus plantaciones cañeras es atravesado de este a oeste por la Autopista Nacional. La Empresa está comunicada por vía férrea, enlazada con el Ferrocarril Nacional Cienfuegos Habana por el poblado de Jabacoa, lo cual le permite tener acceso al puerto de Cienfuegos, al resto de las empresas y a la Terminal Exportadora. Posee una extensa red ferroviaria interior que comunica los centros de acopio y limpieza.

Existe una extensa red de Caminos que comunican todas las áreas cañeras con el central, existen pasos automotor y ferroviario sobre la Autopista Nacional para la vinculación cañera de la región norte.

La zona industrial esta enclavada en una pequeña meseta distante 42 Km. de Cienfuegos, 16 Km. de Rodas cabecera municipal.

La Empresa Azucarera se proyectó para procesar una norma potencial de 6900 t/d con un tiempo perdido del 15 %, área cañera de 15298.0 ha, y un estimado a moler de 822250.00 t con rendimientos promedio de 75.000 t /ha. con sistema de riego. Es capaz de procesar todas sus cañas en un período de 160 días con una norma operacional de 5865 t /d, un rendimiento industrial promedio del 12% y una producción de 741t /d. Los suelos son aptos para el cultivo en un 92% y es mecanizable al 78%.

En estos momentos su norma potencial es de 4600tm por día y norma operacional de 3910 TM/d, debido ajustes por redimensionamiento por la disponibilidad de caña. Es capaz de procesar todas sus cañas en un período de 113 días con una norma operacional de 3910 TM/d un rendimiento industrial promedio del 11.20% y una producción de 437.92 TM/d de Azúcar, proveniente de un área cañera de 13186.3 ha y un estimado a moler de 441630 TM/d, llevando a zafra el 75% del área estimada en junio 30, con rendimientos promedio de 45.0 TM/ha. Los suelos de la empresa son aptos para el cultivo en un 100% y es mecanizable al 100%.

La Empresa comenzó a construirse en el primer trimestre de 1977 y se realizaron pruebas con carga en julio y noviembre de 1981.

La creación del Complejo Agroindustrial fue aprobada mediante la Resolución 196/83 de octubre de 1983, mediante la fusión de la Empresa Cañera y la Empresa Azucarera.

La estructura formal era muy amplia y con varios niveles de dirección, no siendo muy operativa, lo que dio lugar en enero de 1999 a la creación de las Unidades Empresariales de Base según Resolución 152/99 del Ministro del Azúcar.

Con el Proceso de Reordenamiento del Ministerio del Azúcar (Tarea Álvaro Reinoso) a partir del año 2003 según la Resolución No. 04/2003 del 7 de enero del Ministro del Azúcar, en su Resuelvo Quinto cambia la denominación del Complejo Agroindustrial “5 de Septiembre” por Empresa Azucarera “5 de Septiembre”.

Con la aplicación de la Tarea Álvaro Reinoso se diseña una nueva empresa que tiene la característica de implantar una estructura mas simple y plana, lo cual permite que sea más funcional, simplificando su gestión y hacerla más eficiente.

La fuerza de trabajo se reduce en 490 trabajadores y 880 plazas. Los trabajadores afectados fueron reubicados en el estudio como forma de empleo, en otras dependencias de la propia empresa, Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producciones Agropecuarias, así como otros organismos.

Se trabajó con un organigrama actualizado hasta el 30 de Junio del 2008, que constituye la estructura real de la empresa.

En el presente organigrama (Ver Anexo 4) aparece la forma en que quedó aprobada la estructura de la empresa, la cual, en estos momentos coincide con la real que está funcionando, aunque existe una Finca de Semilla que se está convirtiendo en una Unidad Empresarial de Base.

Existen relaciones directas entre la dirección general y las unidades productoras:

7 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).

1 Granja Estatal Cañera.

5 Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA)

Además de la subordinación directa con las demás dependencias de la empresa que se relacionan a continuación:

Unidad Empresarial de Base Fábrica de Azúcar.

Unidad Empresarial de Base Mantenimiento.

Unidad Empresarial de Base Servicios Generales.

Unidad Empresarial de Base Servicios Agrícolas.

Unidad Empresarial de Base Centro Gestor.

Unidad Empresarial de Base Producciones Agropecuarias.

Unidad Empresarial de Base Villa 5 Azúcar.

Y las siguientes Direcciones:

Dirección de Economía.

Dirección de Inversión y desarrollo.

Dirección de Recursos Humanos.

Dirección de Producción.

Dirección de Producción de Caña.

Dirección de Producciones de Alimentos.

Por Resolución 266/2000 del Ministro del Azúcar con fecha 6 de diciembre del 2000, se crea la Granja Estatal Cañera Guano Alto que hasta ese momento era una Granja Cañera Administrada por el MININT.

Existen 2 niveles de Dirección entre el Director General y el Jefe más cercano a los obreros.

Tabla # 1: Plantilla de la Empresa

Trabajadores	Estatal
<i>Plantilla Aprobada</i>	1059
<i>Cubiertas</i>	910
<i>Dirigentes</i>	62
<i>Técnicos</i>	155
<i>Nivel Superior</i>	39
<i>Administrativos</i>	20
<i>Servicios</i>	105
<i>Mujeres</i>	206
<i>Obreros</i>	717
<i>Total:</i>	3273

2.2-Diagnóstico estratégico.

Misión.

Garantizar la producción y cumplimiento de los programas de recuperación cañeras, azúcar y sus derivados, producciones agropecuarias, forestales, con altos rendimientos agrícolas e industriales, la disminución de los costos y la calidad requerida alcanzando niveles óptimos de

transportación con una adecuada capacitación, aplicando los logros de la ciencia y la técnica ,atención al hombre y preservación del medio ambiente.

Visión

La empresa ha incrementado los niveles de producción de caña, producciones no cañeras y azúcar así como la productividad del trabajo ejecutando eficientemente las actividades de reparación y mantenimiento de todos los medios de la misma, lo que permite trabajar con eficiencia.

La eficiente gestión de los recursos humanos y un adecuado sistema de retribución y estimulación del trabajo favorece la motivación, participación y responsabilidad de los trabajadores en el proceso productivo.

Se diseña el Sistema de Trabajo para EA 5 de Septiembre cuyo Objetivo es Impulsar las tareas con mayor calidad, velocidad y en el menor tiempo de trabajo.

ESCENARIO. Análisis del entorno

En la actualidad, el mercado azucarero mundial es muy variable en cuanto a precios y calidad de productos. Su dinámica y el impacto de los cambios sobre los sistemas empresariales conducen a incrementar la diversificación de la producción agrícola e industrial, a una disminución cada vez mayor de los costos, a la elevación permanente y flexible de la producción y a la calidad total como filosofía de dirección, buscando comercializar productos más elaborados que contribuyan a mejorar la economía de los productores.

El desarrollo social y económico del país sigue consolidándose, se incrementa el intercambio comercial y la integración económica con otros países lo que trae consigo la apertura de nuevos mercados para la exportación de nuestras producciones.

La elevación de los precios del azúcar y el alcohol en el mercado mundial, con un pronóstico que favorece la perspectiva de precios aun mejores para los productores han abierto nuevas e insospechadas oportunidades. El apoyo de la dirección del país a esta producción ha favorecido el suministro estable de insumos productivos, financiamiento, maquinaria y repuestos. El incremento del precio de la caña favorece a los productores y lo convierte en un incentivo.

Han transcurrido 8 años desde el inicio del proceso de Reestructuración, tarea Álvaro Reynoso. Acumulamos 6 años de experiencia aplicando la Dirección por Procesos integralmente.

Las nuevas misiones recibidas de la dirección del país de producir alimentos en los suelos liberados de caña, construcción de silos, plantas industriales de producción de alimentos, Viviendas, apoyo a las obras de la Batalla de ideas, participación decisiva en la Operación Puerto- Transporte- Economía Interna, el Convenio de colaboración con Venezuela y otras, convierten a nuestro Organismo en un sector ampliamente diversificado.

La Empresa se encuentra trabajando en la certificación de sus producciones y se aplican los sistemas de pago por resultados y estimulación.

El recrudecimiento del bloqueo y las políticas imperiales cada vez más amenazantes y agresivas son un lastre para el desarrollo de la agroindustria.

Principales Fortalezas

- 1-Los precios preferenciales ofertados y la seriedad en el cumplimiento de las inversiones de la zafra.
- 2-La experiencia y la profesionalidad de los trabajadores en la realización procesos productivos de la industria azucarera y la diversificación.
- 3-Los equipos jóvenes y capaces de nuestra Empresa.
- 4-La posibilidad de negociar con terceros.
- 5-Importante fuerza técnica, lo que puede constituir un punto de apoyo fuerte para la innovación tecnológica y la ID.
- 6-Existencia de laboratorios de control de la calidad que se pueden fortalecer con adquisición de equipos modernos.
- 7- Creciente comprensión de la necesidad y desarrollo de la innovación.
- 8-Aplicación y Desarrollo de la TAR.

Principales Debilidades

- 1-La falta de estimulación que logre la motivación de los trabajadores lográndose la vinculación del salario con los resultados y una mayor identificación con la organización.
- 2-Deficiente utilización productiva de las capacidades instaladas y los equipos.
- 3-Parque de equipos e instalaciones productivas con mucho tiempo en explotación.

4-La falta de una estrategia de capacitación que permita la superación adecuada de trabajadores y directivos.

5-Deficiencias organizativas, contables y de gestión financiera en la Empresa y Unidades Productoras.

6-La falta de existencia de un Sistema de Calidad y de Gestión Ambiental de la producción y los servicios.

7-El insuficiente uso del Sistema de Trabajo y los órganos colectivos disponibles.

8-Insuficiente empleo del potencial de ID, innovación tecnológica para enfrentar el desarrollo de las inversiones.

9-Falta de ordenamiento adecuado en el proceso de transferencia de tecnologías.

10-Deficiente disponibilidad de financiamiento para la ID y la innovación Tecnológica, en MLC y en menor cuantía en moneda nacional.

11-Insuficiente cultura de innovación por los directivos.

12-Insuficiente integración, en particular entre el sector empresarial y el sector de investigación.

13-Insuficiente empleo de la información y de la gestión del conocimiento, la calidad y la propiedad intelectual.

Principales Oportunidades

1- Tarea Álvaro Reynoso y Política Laboral y Salarial aprobada para el Minaz.

2- Insertamos en el Perfeccionamiento Empresarial como sistema de dirección de la economía.

3- Proyectos y convenios de Colaboración para la introducción de nuevas tecnologías.

4- Política preferencial de costos para el Minaz.

5- Apertura de nuevos mercados para nuestros productos y fuerza de trabajo.

6- Los Programas de la Revolución que esta llevando el país fundamentalmente la Batalla de Ideas y el Programa de Ahorro Energético.

7- Utilización eficiente de los sistemas de Comunicaciones y participación en ferias.

Principales Amenazas

1- La inestabilidad y los altos precios del combustible que genera desabastecimiento.

2- La existencia de sectores en el País más atractivos en relación con los salarios y otras ventajas.

3- La existencia de Competidores en la actividad con desarrollo tecnológico de avanzada.

4- El bloqueo Económico y la política agresiva de los Estados Unidos y sus aliados contra Cuba.

5- Falta de financiamiento e ineficiente Sistema de Abastecimiento Material del Minaz.

Factores de Éxitos

Promover el cambio: Darle la participación necesaria a todos los trabajadores en cada uno de los procesos de cambio que se avecinan con el propósito de utilizar todas sus potencialidades como sujeto activo de cambio, el método de Dirección por Procesos como una filosofía en la gestión Empresarial aplicándola a los controles de las Empresas (Ante todo debemos ser buenos entrenadores)

Perfeccionamiento Empresarial: Incrementando al máximo los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad a través del desarrollo de la iniciativa, creatividad y responsabilidad de los directivos y trabajadores, como un proceso de mejora continua y bajo las normas y principios establecidos por la legislación vigente, que significa la aplicación y materialización de este novedoso sistema de Dirección en la Empresa.

Evaluación del desempeño, idoneidad y motivación de los seres humanos: Tener en cada puesto a la persona que mas integralmente responda a las exigencias del cargo y que este estimulada material y moralmente a lograr mejores resultados en le desempeño de sus funciones. (Tener una caracterización exacta de cada compañero para poner el traje a la medida)

Sistema de Gestión de la Calidad: Identificar y gestionar los procesos necesarios para asegurara que el producto o servicio este conforme con los requisitos establecidos en el contrato con el cliente y asegurar el mejoramiento continuo.

Innovación y gestión tecnológica: Es dar la solución técnica nueva y útil reconocida por el beneficio técnico, económico o de otro tipo y que constituye un cambio en el diseño o la tecnología para la producción o los servicios. La gestión tecnológica son las acciones y procedimientos conscientes de la Empresa orientada a mejorar los productos y la tecnología disponible. (La estrategia de Innovación tecnológica y Medio Ambiente tiene que constituir para nosotros el documento rector del desarrollo presente y futuro de la Empresa.)

VALORES COMPARTIDOS

- LIDERAZGO
- ORIENTACION AL FUTURO
- SENTIDO DE PERTENENCIA
- CREATIVIDAD
- TRABAJO EN EQUIPO
- DIGNIDAD
- SOLIDARIDAD
- RESPONSABILIDAD
- LABORIOSIDAD

- HONRADEZ
- SERIEDAD
- CALIDAD

LIDERAZGO

Nuestros Dirigentes y Técnicos ejecutan sus misiones a través del cumplimiento del deber y la palabra empeñada, arrastrando de esta forma a todos los trabajadores del Sector, los que se distinguen por su espíritu de clase y calidad revolucionaria, propiciando así el cumplimiento de los objetivos trazados con sentido amplio de colaboración.

ORIENTACION AL FUTURO

En nuestra Empresa existen colectivos que se distinguen por su calificación y experiencia técnico – profesional en las diferentes ramas en que se desenvuelven, a los que se les incorporarán una amplia masa de trabajadores que en la actualidad se encuentran superándose hasta alcanzar niveles de educación superior, ello permite tener una visión amplia y segura hacia el progreso científico, siendo estos los principales protagonistas que garantizarán alcanzar los objetivos perspectivas con seguridad y plena profesionalidad.

SENTIDO DE PERTENENCIA

La actuación colectiva e individual se sustenta en una especial sensibilidad organizacional empresarial la que revela a través de su plena identidad, que data de siglos, un amor a nuestra cultura atesorada en la humanidad, asumiendo como propias las causas y necesidades del desarrollo empresarial como una realización consciente de la necesidad del desarrollo social y económico nacional, aportando sus capacidades con pleno sentido de servicio a nuestra sociedad

CREATIVIDAD

Colectivos de trabajadores que han sabido sobreponerse a las serias limitaciones que les ha impuesto al Sector el Período Especial y que gracias a su capacidad técnico profesional y el empeño de su identidad, permite poseer una capacidad creativa para dar soluciones rápidas y concisas a las demandas productivas

TRABAJO EN EQUIPO

Colectivos desempeñados en una cultura tradicional de trabajo en equipo, cuyas estándares de desempeño es la excelencia en el cumplimiento de sus misiones, con un amplio sentido de

disciplina, responsabilidad y cohesión a través de la concientización unánime de los colectivos en el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas

DIGNIDAD

Es el respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad, a nuestro trabajo diario.

SOLIDARIDAD

Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Estar siempre atento a toda la masa humana que nos rodea, en cada colectivo (ejemplo la zafra una sola chimenea)

RESPONSABILIDAD

Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo la sociedad.

LABORIOSIDAD

Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales, prestar mucha atención a los planes que nos proponemos y a cumplirlos.

HONRADEZ

Se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

SERIEDAD

Cumplimos las obligaciones contraídas con formalidad, veracidad, disciplina y honestidad.

CALIDAD

Damos garantía a las especificaciones pactadas con profesionalidad satisfaciendo las expectativas de los clientes.

Objetivos Estratégicos

OBJETIVO 1: PERFECCIONAR LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN Y ELEVAR EL CONTROL INTERNO Y LA PREVENCIÓN MEJORANDO CON ELLO LOS RESULTADOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS.

1. Consolidar la Dirección por procesos como salida de la Dirección Estratégica y por Objetivos, basada en valores.
2. Implantar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y con ello la Base Reglamentaria establecida en el Decreto 281/07, Artículo 113 de toda la Empresas.

3. Incrementar la participación de los trabajadores del Sector, aplicando la II Versión del Proyecto Participación.
4. Consolidar el sistema de la Sala de Control y Análisis y su capacidad de controlar a tiempo real el flujo de información de todos los procesos y que la misma se constituya en centro de dirección para cualquier situación o circunstancia.

Control interno y prevención

5. Lograr la rentabilidad en el 90% de la entidad, manteniendo niveles de costos en la producción de azúcar por debajo de 700 pesos por TM.
6. Alcanzar un valor por debajo de \$1.00 a nivel de empresa y en más del 85% de las unidades productoras y UEB.
7. Cumplir el programa de sustitución de importaciones para lograr ahorro al país en la cuantía del plan que se apruebe.

Indicadores de control

8. Obtener la rentabilidad prevista en el Plan Técnico-Económico, (50.6 MP logrando utilidades en el 100% de los Colectivos
9. Lograr la certificación de la Contabilidad, con vistas a la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y más que ello para que realmente refleje diariamente los hechos económicos, solicitando auditoria financiera.
10. Implantar el Sistema Contable VERSAR-SARASOLA con todos sus módulos.
11. Consolidar el funcionamiento del Centro de Gestión Contable, logrando que se realicen los dictámenes tanto a las UEB como a las UPC.
12. Alcanzar Categoría I en el Centro de Gestión Contable.
13. Lograr el cumplimiento del Costo de la Ton de Azúcar planificado \$ 718.05
14. Cumplir el Programa de Sustitución de Importaciones 381.9 MP
15. Estabilizar la información económico-financiera los días 8 c/mes para el estado y 15 de c/mes para los productores
16. Reducir las Cuentas por Cobrar envejecidas a menos del 20% del total, ajustando el ciclo de cobro al producto y/ servicio que se vende.
17. Elevar el trabajo profiláctico del Grupo de Control y del de Prevención coadyuvando al mejoramiento del Control Interno tanto administrativo como contable
18. Disminuir el delito en no menos del 20% en relación al año anterior

19. Lograr la certificación de la Seguridad y Protección
20. Trabajar por declarar a la empresa como de referencia en Seguridad y Protección en la provincia.

Ciencia y Técnica

21. Implementar el sistema de la Estrategia de Innovación 2009-2013.
22. Alcanzar la categoría de Empresa de Referencia en el Forum de Ciencia y Técnica, logrando incrementar el número de trabajos en un 5% y mejorar la calidad tanto de las ponencias y la participación en la organización en el evento de base y municipal. Y provincial
23. Mejorar la gestión medioambiental a través de:
 - Consolidación del servicio científico técnico de medio ambiente.
 - Lograr la selección de empresas de referencia del Medio Ambiente en la provincia y alcanzar la condición del reconocimiento ambiental en el País.
 - Lograr la solución integral de los residuales en la empresa
 - Mantener funcionando la comisión de Medio Ambiente.
 - Cumplir con las acciones previstas en la Estrategia de Medio Ambiente del MINAZ para el año 2009.
24. Lograr la implementación del sistema de Gestión de la Calidad y de Propiedad intelectual e Industrial en nuestra empresas,
25. Alcanzar la Marca Cubana de Conformidad que otorga el país.
26. Certificar o avalar el sistema de gestión de la calidad.
27. Alcanzar las categorías A y B en el laboratorio de la empresa.

Energía integral

28. Alcanzar 111 % de autoabastecimiento eléctrico de la industria
29. Lograr una reducción del 5 % en los índices de consumo eléctrico con la aplicación de medidas de control, disciplina tecnológica e inversiones aprobadas.
30. Lograr que las empresas y sus unidades controlen el cumplimiento de las "5 tareas principales de la Energía Integral en el Minaz".

31. Lograr que la empresa y sus unidades ajusten su plan de producción mensual sobre la base del plan operativo de combustible y electricidad aprobado por el MEP y los índices de consumo fijados. Se comprueba a través de las inspecciones

Comunicación institucional

32. Aplicar en la empresa el Manual de Gestión de la Comunicación el de identidad Corporativa.

Programas y proyectos.

Dirección

- Decreto Ley 252/2007
- Decreto 281/2007
- Resoluciones, metodologías y guías de los procesos.

Control interno y prevención

- Resolución 297 del MFP
- Resolución 13 del MAC
- Programa estratégico del proceso Control interno y prevención.
- Programa de informatización de los sistemas VERSAT-SARASOLA
- Plan de prevención de cada entidad.

Ciencia y Técnica

- Programa ramal de la agroindustria azucarera
- Programa nacional de Ciencia y Técnica y los territoriales
- Programa nacional de innovación tecnológica y gestión medioambiental
- Programa estratégico de medio ambiente
- Programa de calidad
- Programa para la reducción del consumo de agua
- Proyectos de investigaciones conjuntas con otras organizaciones
- Plan de generalización

Inversiones

- Estrategia de las inversiones en la Empresa
- Plan de Inversiones 2009.
- Resolución 91/2007 del MEP

Energía integral

- Estrategia conceptual sobre ahorro de portadores energéticos del MINAZ
- Plan de indicadores energéticos para la zafra 2008 – 2009
- Programa de normalización eléctrica de los bateyes azucareros de la UNE

Comunicación institucional

- Programa nacional de rescate, protección y conservación de Patrimonio Histórico del Sector.
- Estrategia nacional de Comunicación Institucional del Sector Azucarero

PROCESO 2 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

OBJETIVO: SATISFACER LAS NECESIDADES DE FUERZA DE TRABAJO DESARROLLANDO LÍDERES Y COLECTIVOS CON CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES PARA DIRIGIR Y EJECUTAR LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA AZUCARERA

1. Incrementar en más de un **7 %** la productividad del trabajo de la Empresa respecto al 2008 a partir de una mejor organización del trabajo en los colectivos y asociando los ingresos de los trabajadores a los resultados de su trabajo e ingresos superiores a mas de 500 pesos mensuales por trabajador.
2. Mantener incorporados al Programa de Superación más del **30%** de los trabajadores llegando a 600 o mas, graduar 19 ingenieros industriales en julio 09, cumplir el plan de becas abriendo 2 aulas de Técnico Medio en maquinaria y fabricación en el Poli Pre Guillermo Padrón, incrementar la formación Vocacional en Círculos de Interés en todos los bateyes azucareros.
3. Completar el 100% de los cargos técnicos necesarios (174) y mantener en adiestramiento laboral 20 cargos como reserva.
4. Reducir los accidentes del trabajo en la empresa respecto al año 2008 al menos de 1 por cada mil trabajadores y cero accidente fatal.
5. Impulsar el movimiento para la dignificación del sector agroindustrial declarando dignificados 22 Lotes cañeros y 9 Fincas agropecuarias, así como declarar movimiento de áreas protegidas libres de riesgos al 100%.
6. Terminar **18 viviendas** y dar conservación a 54 de las viviendas vinculadas, medios básicos y eliminando 30 pisos de tierra.

7. Establecer un sistema de formación y superación en dirección y gestión empresarial y cooperativa que garantice el alistamiento de la reserva para que las promociones que se realicen formen parte de la misma y tengan la preparación adecuada para el cargo.
8. Fortalecer la Política de Trabajo de los Cuadros completando el 100% de la reserva.
9. Garantizar el funcionamiento de la emulación socialista en todos los colectivos de zafra, producción de caña y alimento e implementar un sistema integral y colectivo que proporcione la motivación de los trabajadores.

Programas y proyectos

- Programa estratégico de desarrollo del capital humano
- Programa de superación de los trabajadores azucareros
- Estrategia para la organización del trabajo y los sistemas de pago
- Sistema de formación en dirección y gestión empresarial
- Programa para la dignificación agroindustrial.
- Proyecto de emulación por etapas del ciclo productivo.

PROCESO 3 PRODUCCIÓN DE CAÑA

OBJETIVO 3: REDUCIR EL AREA VACIA, ELEVAR LOS RENDIMIENTOS AGRICOLAS Y LA EFICIENCIA ECONOMICO PRODUCTIVA EN LA PRODUCCION DE CAÑA.

1. Asegurar crecimiento de 15% de caña movable para la zafra 2009/2010 con relación a la zafra 2008/2009.
2. Garantizar el 90% como mínimo del área limpia durante el año.
3. Lograr que el 90% de los trabajadores estén organizados en brigadas integrales en III fase y que se logre en la campaña de limpia integral y almorzar en los 23 lotes de la Empresa.
4. Consolidar el sistema económico, estadístico de cada lote.
5. Asegurar que el 60% de la semilla comercial se certifique y el 100% de la registrada.
6. Lograr que el 90% del área sembrada con más del 90% de brotación y no perder mas del 10% de los sembrados.
7. Lograr electrificar el riego en el 100% de los bancos de semilla registrado y alcanzar más del 50% de riego en la semilla certificada.
8. Cubrir y reponer el área de caña prevista en la TAR II con siembras no menores del 20% del área potencial en las UP que tienen áreas vacías y el 14% de las UP que tienen el potencial cubierto.

9. Resembrar de retoños 295.17 Ha que representa el 5% del área disponible buscando incrementar los por ciento de población.
10. Lograr la digitalización de la información geográfica en los centros de semilla certificada.
11. Disminuir el consumo de diesel en un 6% por cada tonelada de caña producida por mayor eficiencia en le empleo de ese portador energético con relación al 2008.
12. Completar el equipo técnico en todas la UP y consolidar el trabajo de los servicios científico-técnico SERFE, SERVAS, SERFIT, SERCIM y el riego.
13. Lograr costos no superiores a 50 pesos/toneladas de caña producida.
14. Consolidar la organización de la producción de caña, composición de cepas, bloquificación y variedades.
15. Implementar y consolidar la ejecución de los presupuestos de gastos.
16. Organización de la maquinaria agrícola y significación de la misma a través de asociación de productores y pelotones.

PROGRAMAS Y PROYECTOS

- Programa estratégico de producción de caña hasta el 2011.
- Programa de desarrollo de riego en la semilla registrada y certificada.
- Programa de enfrentamiento a la sequía.
- Programa de herbicidas de alto poder residual.(Merlín)
- Programa de ordenamiento territorial.
- Programa de bioestimulantes.
- Programa de variedades y semillas.
- Programa de prevención y enfrentamiento a la quema de caña.
- Programa de lucha biológica.
- Programa de producción de abonos orgánicos.

PROCESO 4 ZAFRA Y DIVERSIFICACIÓN

OBJETIVO 5: PRODUCIR AZÚCAR, ENERGÍA Y OTROS PRODUCTOS INDUSTRIALES CON ALTO VALOR AGREGADO PARA SATISFACER EL CONSUMO INTERNO Y LA EXPORTACIÓN.

1. Alcanzar una producción de azúcar física de 27063 toneladas métricas destinada el 8% de la caña a la producción de Miel.
2. Obtener un rendimiento industrial en la producción de azúcar de 10.80 Base 96% de Pol.

3. Lograr como mínimo un 70% de explotación de la capacidad potencial industrial.
4. Lograr una recuperación del RPC superior al 90%.
5. Obtener índice de generación de electricidad de 36kilowat /hora por tonelada de caña molida y un 106% de autoabastecimiento.
6. Cumplir las normas de calidad de las producciones industriales.
7. Lograr el uso óptimo de la Ingeniería del Mantenimiento, teniendo como base el programa MAIN PACK.
8. Lograr la dignificación del 50% de la Maquinaria, 6 Talleres, 3 Centros de Acopio y 3 áreas de la industria.
9. Tener lista la fabrica el 30 de noviembre.
10. Tener listo el 85% del parque de la cosecha y el transporte el 30 de noviembre.
11. Ajustar el plan de producción al plan operativo de combustible y al plan de consumo SEN aprobado para cada etapa.

Programas y proyectos:

- Programa Relojito hasta el 2010, logrando una perfecta operación en las áreas de la industria, aplicando los procedimientos existentes para ello.
- Programa Energía Integral, disminuyendo en un 5% el consumo total a través de un uso eficiente de los sistemas de bombeo y uso racional de equipos eléctricos.
- Programa de nuevas tecnologías, aplicando Niot en el área de Generación de Vapor y Casa de Calderas a 6 Rodamientos especiales, introduciendo sellos mecánicos en 3 bombas del área de molinos.
- Programa de automatización, lograr 1er nivel.
- Programa de “Una nueva Batalla en la Mecanización”, dignificando 20 tractores, 15 combinadas y 10 implementos.
- Programa de Dignificación de la Industria Azucarera, alcanzando esta categoría el área de Casa de Calderas, fundamentalmente el piso inferior.

- Programa de Ingeniería de Mantenimiento (MAIN PACK), utilizándolo como herramienta de trabajo y diagnóstico en los centros de recepción y en la maquinaria agrícola además de diagnosticar todos los equipos industriales.
- Programa Agua, disminuyendo el consumo en un 35 % y evitando los derrames innecesarios a zanjías.
- Programa tratamiento de residuales 2da etapa, quedando terminada la tubería que alimenta las lagunas y mejorando la situación de los embalses.

PROCESO 5 PRODUCCIONES AGROPECUARIAS Y FORESTALES

OBJETIVO 4: Impulsar el desarrollo del programa alimentario, Ganadero, Forestales y Frutales de la empresa, identificado por el Ministerio del Azúcar del año 2008.

1. Incrementar las producciones agropecuarias, forestales con eficiencia.
 - ✓ Lograr el uso de los suelos y desarrollar eficientemente las campañas de siembra y producciones agropecuarias en cultivos varios, forestales, frutales y pecuarios.
2. Dar cumplimiento a los planes de siembra de la campaña de frío y primavera de cultivos varios que ascienden a:
 - ✓ Campaña de frío _____ 717 ha
 - ✓ Campaña de primavera _____ 500 ha
3. Dar cumplimiento al plan de producción de cultivos varios ascendiente a 4123.3 toneladas entregadas de estos 1236.9 T según contrato a la nave de acopio, que representa el 30% aproximadamente de la producción total.
4. Cumplir la producción de 5.5 ha de organopónico como objetivo principal de vegetales y condimentos frescos.
5. Tener constituida las 20 fincas de alimentos y las de actividades pecuarias, logrando en cada finca de cultivos varios que sea posible el 60% de cultivos de ciclo largo y el 40% de ciclo corto.
6. Dar cumplimiento a los planes de siembra de forestales y frutales.
 - ✓ Forestales 72 ha
 - ✓ Frutales 85ha
7. Dar cumplimiento a los planes pecuarios.
 - ✓ Producción de leche 896301
 - ✓ Leche industria 351900

- ✓ Leche venta directa 338800
 - ✓ Carne de cerdo Balance Nacional 70tm
 - ✓ Carne vacuna Balance Nacional 15 tm
8. Controla mediante la Resolución 19 del Ministerio del Azúcar.
- ✓ Se evalúan en el análisis mensual del grupo para desarrollar el cumplimiento de estos objetivos estratégicos que el grupo ha identificado como área de resultado claves y 5 tareas priorizadas.
 - ✓ Área de Resultados claves
 - ✓ Sistema de producción en fincas
 - ✓ Construcción de organopónicos y huertos intensivos.

Programas y proyectos

- Programa estratégico del proceso producciones agropecuarias y forestales
- Programa de lucha contra las área infectadas de manigua y marabú

Pecuaria

- Programa de ganadería vacuna
- Programa de ganadería porcina
- Programa de ganado menor
- Programa de alimento animal
- Programa de abasto de agua a la ganadería

Cultivos varios

- Programa de organopónicos y huertos intensivos
- Programa de producción de viandas
- Programa de incremento de áreas bajo riego y electrificación del bombeo
- Programa de producción de semillas agámicas y botánicas
- Programa de producción de abonos orgánicos
- Programa de Tracción animal
- Programa de sanidad vegetal

Forestales y frutales

- Programa forestal
- Programa frutal
- Programas especiales

- Proyecto de capacitación con la FAO y otras instituciones

Objetivos Área de Inversión y Comercialización.

OBJETIVO: PERFECCIONAR EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y LOS NEGOCIOS.

1. Implantar el sistema de Mercadotecnia al menos al 50% en la Empresas.
2. Supervisar el cumplimiento del objeto social (Empresarial) de las Unidades Empresariales de Base y la Empresa.
3. Dar seguimiento al plan de venta (entrega) de productos agropecuarios al estado en oportunidad y calidad pactadas, así como a su contratación.
4. Realizar la contratación y comercialización en oportunidad y calidad de los insumos productivos y materiales de importación y producción nacional que aseguran las producciones.
5. Asegurar el cumplimiento del plan de ventas contratadas de los productos nominalizados que sustituyen importaciones.
6. Completar y consolidar la estructura funcional de la actividad de comercialización en la Empresa.

Lograr que la empresa y la consiguiente Dirección, posean su estrategia integral para 5 años, y la consolidación del sistema de Dirección Estratégica y por Objetivos, basada en valores a través de los procesos.

Consolidar el funcionamiento de los Órganos de Dirección Colectivos a los cuales se le subordina esta Dirección establecidos en el Decreto 281

Indicadores de eficiencia

Cumplir el plan de ingresos anuales correspondiente a la construcción de 18 viviendas para el sector estatal así como las tareas complementarias del gobierno.

Indicadores de control

1. Efectuar acciones de control a la actividad correspondiente de construcción con el sector estatal.
2. Reducir el índice de ilegalidades de la vivienda con relación al indicador del 2008.

3. Asegurar las inversiones del programa de desarrollo de la Empresa en la agricultura, industria y la sustitución de importaciones que se apruebe en el plan económico de 2009.
4. Aplicar la Resolución 91 del MEP en todas las inversiones planificadas garantizando el cumplimiento de las etapas de preparación, ejecución y puesta en marcha de las inversiones, según las normas y metodología establecidas.

Ciencia y Técnica

1. Estabilizar el trabajo de las comisiones permanentes de Innovación Tecnológica, de los CTA y de las demás estructuras que viabilizan la innovación, racionalización y la generalización, tales como la ANIR, las BTJ y el Forum.
2. Alcanzar la categoría de Empresa de Referencia en el Forum de Ciencia y Técnica, logrando incrementar el número de trabajos en 5% y mejorar la calidad tanto de los trabajos como de los eventos de base en cuanto a organización y participación.
3. Mejorar sistemáticamente la gestión medioambiental a través de la consolidación del servicio científico técnico de medio ambiente y lograr la selección de 1 Unidad de referencia del Medio Ambiente en la Empresa.
4. Lograr la solución integral de los residuales de la empresa.
5. Cumplir con las acciones previstas en la Estrategia de Medio Ambiente del MINAZ para el año 2009.
6. Lograr la implementación del sistema de Gestión de la Calidad y de Propiedad intelectual e Industrial en 1 Entidad de la Empresa.

Energía integral

Reducir un 5% el consumo relativo por los índices de combustible usados para la construcción e Inversiones respecto al 2008 a partir de mayor eficiencia en su empleo.

2.3- Caracterización del Área de Recursos Humanos:

La Dirección de Recursos Humanos en la EES 5 de Septiembre tiene como objetivos:

General: Garantizar mediante un efectivo Sistema de Gestión Integral de Capital Humano un alto nivel de motivación y compromiso con los resultados de todos los trabajadores, fortaleciendo la organización del trabajo, el óptimo aprovechamiento de la jornada laboral y la atención al hombre, todo soportado en el liderazgo de los directivos.

Específicos:

1. Establecer un sistema integral de gestión de recursos humanos, que garantice la calidad de los procesos que se desarrollan en todas las instancias de la entidad.
2. Implementar un sistema de pago por resultados fundamentado en una correcta organización del trabajo que favorezca el incremento de la eficiencia y eficacia.
3. Perfeccionar el trabajo con la reserva de cuadros, garantizando el enfoque de género en las promociones a cargos de dirección teniendo en cuenta su desarrollo integral y mediante un trabajo sistemático garantizar al menos una reserva preparada en cada cargo de dirección.
4. Alcanzar niveles superiores en las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores, que garantice la seguridad y la salud, su bienestar físico, psíquico y social protegiendo el entorno de la entidad y reduciendo y controlando al máximo los riesgos.

Es la encargada de regir y ejecutar los procesos básicos que se dan en esta área:

- Selección e integración.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Estimulación moral y material.
- Seguridad y salud.
- Organización del trabajo
- Autocontrol.

Algunas de las funciones que se atribuyen a la Dirección de Recursos Humanos son:

- 1.- Empleo: Comprende las distintas tareas relacionadas con el aumento o disminuciones del personal, por ejemplo: planificación de la plantilla, descripción del contenido de los puestos de trabajo y del perfil profesional de quienes deben ocuparlo, selección del personal y tramitación de despidos.
- 2.- Administración del personal: El personal requiere una serie de trámites de carácter jurídico administrativo, entre las que se incluyen la formalización de contratos, la tramitación de nóminas y seguros sociales, el control de los derechos y deberes de los trabajadores, así como lo referente a cuestiones disciplinarias.
- 3.- Retribución: Consiste en establecer la política de incentivos y los distintos niveles salariales para las distintas categorías.
- 4.- Desarrollo: Comprende las siguientes actividades:
 - Establecer planes de trabajo.
 - Examinar el potencial del personal.
 - Gestionar la motivación.
 - Crear planes de formación.

- Estudiar el clima laboral.

En la Dirección de Recursos Humanos están establecidas doce plazas, de estas se encuentran cubiertas once y una en convocatoria. La Categoría Ocupacional requerida se muestra en la Tabla No. .

El nivel de escolaridad, grupos de edades y experiencia de quienes laboran actualmente en el área se muestra en los gráficos siguientes:

Cantidad de Trabajadores	Categoría Ocupacional
1	Director de RH
1	Secretaria
1	Especialista B en Gestión de RH
1	Especialista C en Seguridad y Salud
5	Técnicos A en Gestión de RH
1	Técnico en Seguridad y Salud

Tabla # 2: Categoría Ocupacional. (Fuente: Elaboración Propia)

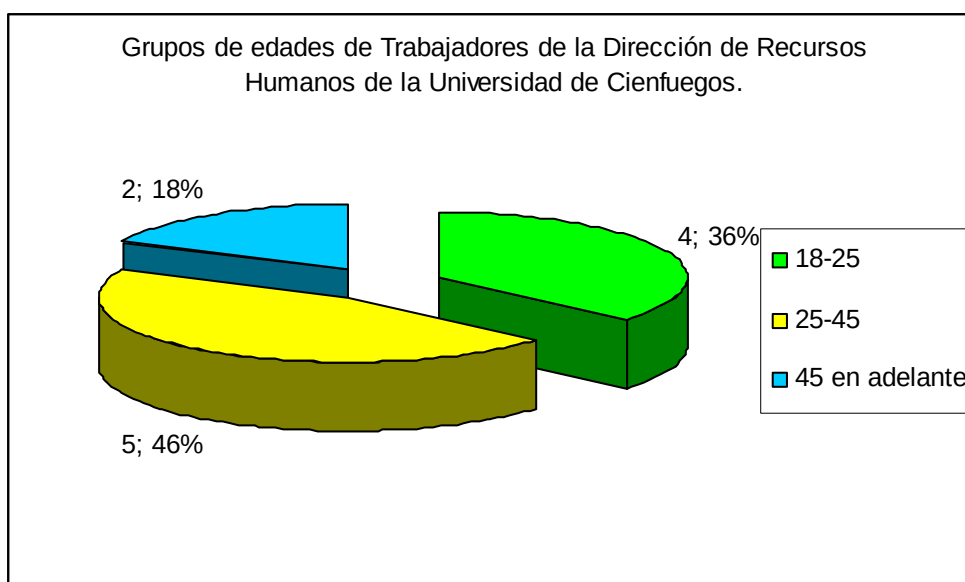


Figura No.3 : Grupos de edades de trabajadores.

(Fuente: Elaboración Propia)

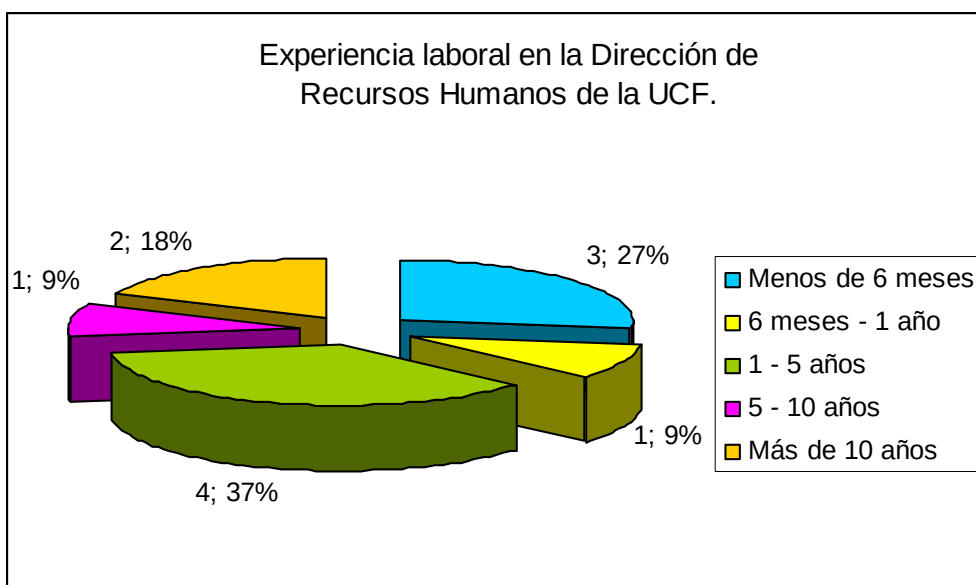


Figura No.4 : Tiempo de experiencia laboral en Recursos Humanos.
(Fuente: Elaboración Propia)

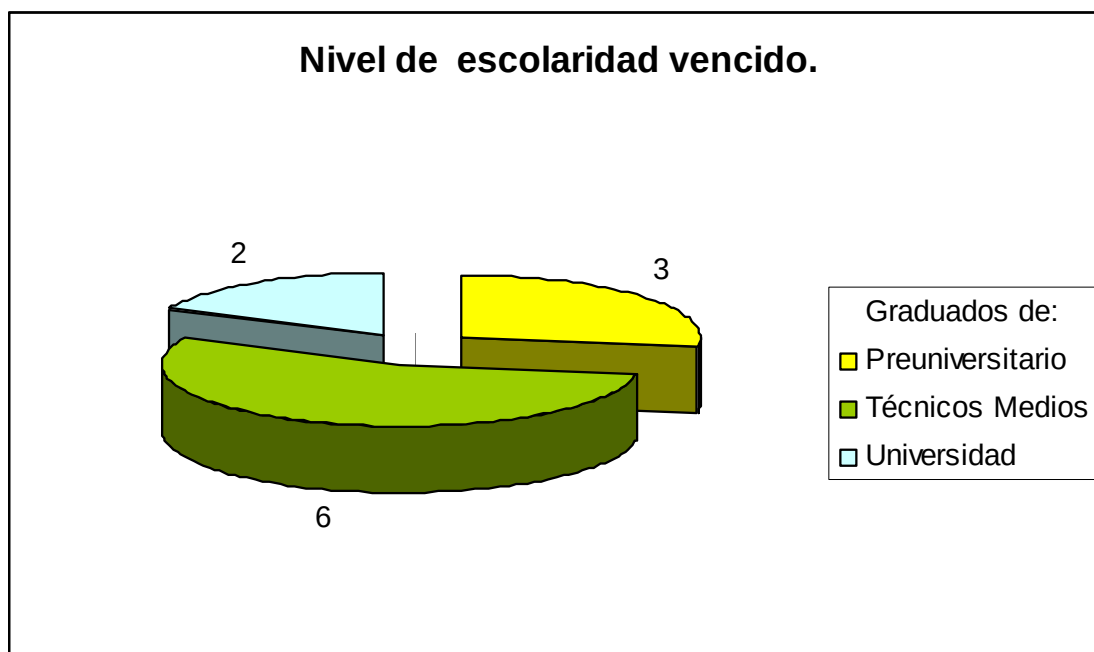


Figura No.5: Nivel de escolaridad vencido.
(Fuente: Elaboración Propia)

2.4- Aplicación de la tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano.

Puntos a tratar:

1. Objetivos de la tecnología de diagnóstico
2. Características de la tecnología
3. Procedimientos para la aplicación
4. Resultados que ofrece

Resumen de las ideas fundamentales:

La Tecnología de Diagnóstico es parte integrantes del Modelo de gestión de capital humano. Permite determinar en que momento estamos para aplicar el SGICH.

• **Objetivos:**

1. Medir el nivel de integración interna, externa y estratégica
2. Facilitar a la entidad la aplicación del SGICH identificando debilidades, fortalezas, oportunidades, barreras

✓ **Características de la Tecnología**

- Su técnica principal: la lista de chequeo (Ver Anexo 5)
- Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:
 1. Bajo , cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos
 2. Media, cuando se obtiene 10 puntos
 3. Alto, Cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos.
- Permite durante la ejecución del diagnóstico, la utilización de herramientas, entrevistas, métodos de expertos, diagrama de causa- efecto.
- El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de 5 premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa.
- El nivel de integración interna se basa en los resultados que se obtienen en cada modulo del modelo de GCH.
- El nivel de integración estratégica es la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos.
- Las premisas establecidas y que se comprobarán son las siguientes:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación.
- Contar con una participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- Poseer un clima laboral satisfactorio.
- Haber alcanzado liderazgo en la gestión de los recursos humanos.
- Tener definidas las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de la gestión de los recursos humanos.

Se considera que una entidad tiene orientación estratégica cuando en el caso de las premisas cumple con la primera condición, obtener la máxima calificación en la referida calificación a la formulación de la estrategia y en las demás no deben alcanzarse puntuaciones menores que la media.

Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima puntuación posible a alcanzar y se expresa porcentualmente. Esto permite identificar las de menos y mayor participación.

La suma total de las cinco premisas se divide por la puntuación total posible a alcanzar lo que determina el nivel de integración externo.

MÓDULOS

Para evaluar el comportamiento de los módulos en cada uno de los 9 módulos se divide la puntuación obtenida contra la posible en cada módulo, y se expresa porcentualmente.

La suma total de la puntuación de los módulos se divide entre los puntos posibles a alcanzar y expresa en por ciento esta relación, que indica el nivel de integración interna.

Nivel estratégico, es la relación entre el resultado alcanzado de la puntuación de los módulos y las premisas y posible puntuación a obtener.

El **procedimiento para la aplicación de la tecnología de diagnóstico** en la empresa, consiste en:

1. Explicación a los dirigentes administrativos y representantes de las organizaciones acerca de los objetivos, alcance y métodos para la aplicación del diagnóstico y la necesidad del

estudio individual, para responder el cuestionario correspondiente. (Lista de chequeo del cuestionario)

2. Reunión del consejo de dirección para analizar las respuestas a cada pregunta, seleccionándose solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la empresa. Cada respuesta será adoptada por consenso. Se seleccionará un facilitador para establecer el consenso.

3. Las empresas que cumplen las premisas presentan orientación estratégica, por lo tanto, tienen un cierto nivel de integración externa, están en mejores condiciones de continuar la aplicación del modelo de GCH y aquellas que se compruebe que no lo alcanzan, deben profundizar en las causas y condiciones que se los impide y no continuarán el proceso hasta revertir la situación.

4. Cuando el consejo de dirección de la empresa, adquiere el debido entrenamiento, corresponde al director conducir el proceso de autodiagnóstico. De esta manera la empresa puede establecer un estado comparativo con los resultados anteriores, y que repite cuando lo decida, hasta que logre cubrir la brecha con el índice de integración estratégica de las empresas de avanzada o el máximo posible.

Resultados de la aplicación de la tecnología de diagnóstico en la EES "5 de Septiembre":

	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Orientación estratégica	66,67%	100,00%	66,67%	66,67%	100,00%	80,00%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	100,00%	66,67%	66,67%	100,00%	80,00%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	66,67%	33,33%	66,67%			55,56%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	100,00%	66,67%	66,67%			77,78%
							77,19%

Tabla # 3: Evaluación de la Premisas.

**NO EXISTE
ORIENTACIÓN
ESTRATÉGICA**

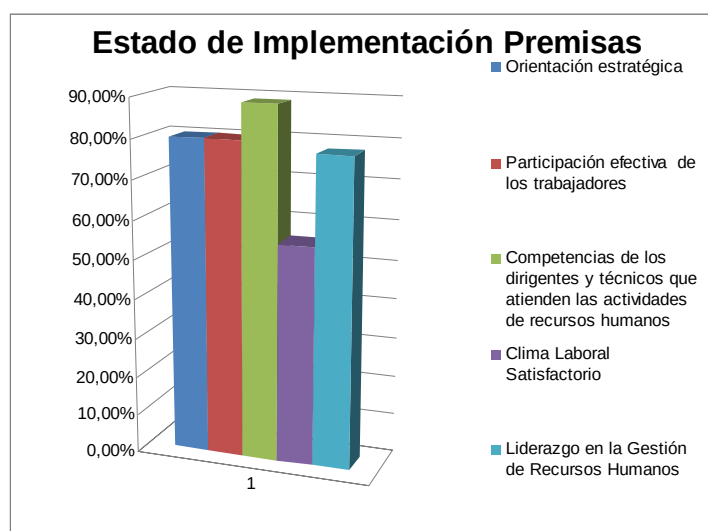


Figura No.6: Estado de Implantación de las Premisas.

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
II	Organización del Trabajo	1	66,67%	77,78%	35
		2	100,00%		
		3	66,67%		
III	Selección e Integración	1	66,67%	44,44%	20
		2	0,00%		
		3	66,67%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	33,33%	55,56%	25
		2	66,67%		
		3	66,67%		
V	Estimulación material y moral	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	66,67%	55,56%	25
		2	66,67%		
		3	33,33%		
VII	Evaluación del Desempeño	1	66,67%	55,56%	25
		2	33,33%		
		3	66,67%		
VIII	Comunicación Institucional	1	66,67%	77,78%	35
		2	66,67%		
		3	100,00%		
IX	Autocontrol	1	66,67%	77,78%	35
		2	100,00%		
		3	66,67%		
EVALUACIÓN INTEGRAL MÓDULOS		64,20%			

Competencias Laborales	45	30	7,41%
Organización del Trabajo	45	35	8,64%
Selección e Integración	45	20	4,94%
Capacitación y Desarrollo	45	25	6,17%
Estimulación material y moral	45	30	7,41%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	25	6,17%
Evaluación del Desempeño	45	25	6,17%
Comunicación Institucional	45	35	8,64%
Autocontrol	45	35	8,64%
64,20%	405	260	

Tabla # 4: Evaluación de los Módulos.

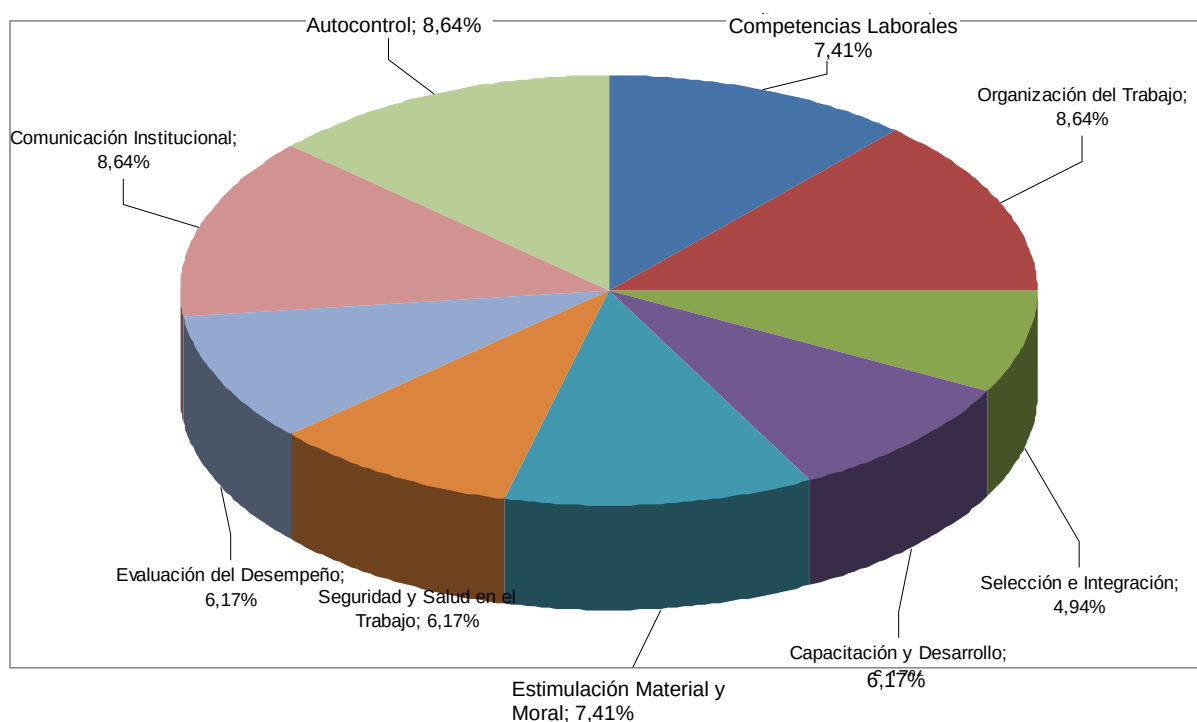


Figura No.7: Estado de Implantación de los Módulos.

Premisas		Puntos		
		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	60	75	80,00%
2	Participación efectiva de los trabajadores	60	75	80,00%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	40	45	88,89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	25	45	55,56%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	35	45	77,78%
INTEGRACIÓN EXTERNA		220	285	77,19%
Módulos		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	30	45	66,67%
II	Organización del Trabajo	35	45	77,78%
III	Selección e Integración	20	45	44,44%
IV	Capacitación y Desarrollo	25	45	55,56%
V	Estimulación material y moral	30	45	66,67%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	25	45	55,56%
VII	Evaluación del Desempeño	25	45	55,56%
VIII	Comunicación Institucional	35	45	77,78%
IX	Autocontrol	35	45	77,78%
INTEGRACIÓN INTERNA		260	405	64,20%
NIVEL ESTRATÉGICO		480	690	69,57%

Tabla # 5: Nivel Estratégico.

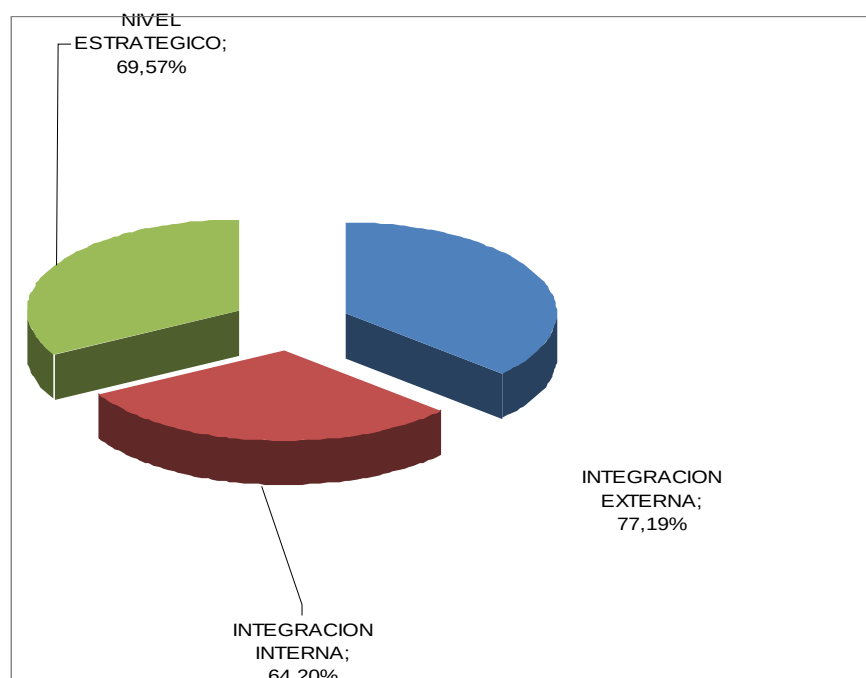


Figura No.8: Estado del Nivel Estratégico.

De igual manera aunque en general el proceso esté en medio existen variables internas en bajo. Además se debe buscar eliminar deficiencias detectadas para alcanzar un mejor desempeño estratégico. Este análisis se efectúa a continuación para los ocho procesos de la Gestión de Recursos Humanos.

Selección e integración: Esta dimensión de la encuentra la organización se encuentra en un nivel medio ya que se presentan problemas como:

- No se realiza la selección del personal por competencias laborales.
- La selección del personal no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.
- No existe un plan de integración del personal seleccionado.

Capacitación y desarrollo: Se encuentra en la organización en un nivel medio, se presentan problemas como:

- No se realiza el diagnóstico de necesidades basado en las competencias laborales.
- Las competencias laborales no se tiene en cuenta para el plan de capacitación.
- La capacitación está dirigida a suprimir brechas existentes en el diagnóstico inicial pero debe trabajarse para que sea vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual.

Evaluación del desempeño: Se encuentra en la organización en un nivel medio y se presentan problemas como:

- Se realiza a todos los trabajadores pero no sirve de base para el plan de desarrollo de competencias.
- No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.

Estimulación moral y material: Se encuentra en la organización en un nivel bajo ya que se presentan problemas como:

- La remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.
- Existe muy poca relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la organización.

Organización del trabajo: Se encuentra en la organización en un nivel medio ya que se presentan problemas como:

- Los estudios del trabajo que se realizan son para elevar la productividad pero no tienen en cuenta las competencias (porque no están identificadas estas últimas), siguen un enfoque funcional.
- Se realiza el análisis y rediseño de los puestos, pero no de acuerdo con el perfil de competencias y no garantiza el cumplimiento de la estrategia empresarial.
- Se planifican las necesidades de recursos humanos y se atraen a los trabajadores pero no se hace a través de las competencias.

Seguridad y salud en el trabajo: Se encuentra en la organización en un nivel bajo ya que se presentan problemas como:

- No se ha realizado un actualizado levantamiento y análisis de los riesgos en la entidad.
- El plan de prevención de riesgos posee un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentalidad.
- La seguridad y salud no está integrada al sistema de dirección y gestión de la organización.

Comunicación institucional: Se encuentra en un nivel medio ya que se presentan problemas como:

- Existe una política de comunicación limitada que no está alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- No se encuentran definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación.
- Limitada precisión de las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso de comunicación, donde no participan planificadamente las organizaciones políticas y de masas.

Autocontrol: Se encuentra en la organización en un nivel medio ya que se presentan problemas como:

- Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos.
- Se realiza para controlar algunas actividades específicas.
- El autocontrol de la gestión de recursos humanos permite obtener un limitado diagnóstico de la situación existente, se realiza en diferentes actividades y no en función de la integración con los objetivos y la estrategia organizacional.

La encuesta brinda debilidades existentes en los procesos de Recursos Humanos que se verifican por los autores de esta investigación en entrevistas informales, observación directa con el personal que cada día ejecuta el trabajo.

2.5- Conclusiones parciales del Capítulo:

Al finalizar este Capítulo se puede concluir:

- 1- En la EES 5 de Septiembre el Sistema de Gestión de Recursos Humanos se basa en un enfoque funcional.
- 2- Predomina en la Dirección de Recursos Humanos la fluctuación del personal lo que influye en la especialización y dominio de los procedimientos para la gestión.
- 3- El trabajo en grupo, las entrevistas personales, la observación directa posibilitan la identificación y descripción de los procesos existentes en la gestión de Recursos Humanos en la EES 5 de Septiembre.
- 4- La Tecnología de Diagnóstico evidencia los problemas existentes en los diferentes procesos de gestión de Recursos Humanos en la EES 5 de Septiembre.

Capítulo 3: Formulación estratégica de los recursos humanos en la EES 5 de Septiembre.

3.1- Proyección estratégica de la entidad.

Después de haber aplicado en la EES 5 de Septiembre la Tecnología Diagnóstico para el capital humano la cual nos da como resultado el nivel de integración externa e interna, así como el grado de orientación estratégica con que está operando la misma y la medición del nivel de integración actual de la gestión de recursos humanos con la integración empresarial, se detectan los siguientes problemas resultantes de la comprobación entre lo real y lo establecido que no aporta la tecnología.

Selección e integración:

- No están identificadas las competencias distintivas de la EES 5 de Septiembre, ni existen los perfiles de competencia para cada puesto, ni está constituido el Comité de Competencias.
- Los perfiles de cargo no están diseñados para todos los puestos.
- No se realiza inventario de personal a tener en cuenta para la selección.
- No existe un programa de acogida para todos los trabajadores, sólo para adiestrados.
- No se efectúa el análisis sistemático de los resultados a partir de indicadores.

Capacitación y desarrollo:

- El proceso no se evalúa con profundidad en la medida en que ocurre.

Evaluación del desempeño:

- No están definidos indicadores para el proceso de acuerdo a las nuevas exigencias.

Estimulación moral y material:

- No se encuentran identificados los indicadores específicos que establecen los parámetros a alcanzar en el trabajo que luego serán retribuidos.

Organización del trabajo:

- No están identificados los indicadores económicos y de calidad para el proceso.
- No existe un programa para la realización de los estudios del trabajo.
- No está determinado un procedimiento documentado para analizar los resultados de los estudios del trabajo.

Comunicación institucional:

- No se encuentra diagnosticado el proceso de comunicación en la EES 5 de Septiembre.
- No está elaborada la estrategia de comunicación.

- El intercambio que tiene lugar entre trabajadores y directivos no garantiza el logro de una misión común.
- Los indicadores para medir el proceso no están establecidos.

Autocontrol:

- No existe un Comité Multidisciplinario que lleve a cabo el autocontrol en la EES 5 de Septiembre.
- No están diseñados ni un procedimiento ni un programa para el autocontrol.

Seguridad y salud en el trabajo:

- No existe un Manual de Seguridad y Salud actualizado en la EES 5 de Septiembre.
- No están definidos indicadores para el control del proceso de acuerdo a las condiciones existentes en la actualidad.

La identificación de estas otras deficiencias permite recopilar un mayor número de problemas que deben ser solucionados.

Un elemento importante para el éxito es concebir la planificación estratégica como un proceso de cambio en adaptación continua con el entorno para lo cual tiene especial importancia la implementación de la dirección estratégica.

Una vez concluido el diagnóstico de los recursos humanos y analizados los resultados de la Tecnología Diagnóstico para el capital humano , se determinan las áreas de resultados claves, sus objetivos, criterios de medidas, grados de consecución con sus respectivas estrategias. Es necesario puntualizar que las áreas de resultados claves, son aquellas que tienen una incidencia determinante y de cuyo funcionamiento depende en gran medida alcanzar las metas.

Se determinan pues como Áreas de Resultados Claves:

Formación, capacitación y desarrollo del personal. Atención al hombre.

Sistema de Recompensa.

Sistema de Evaluación. Descripción de cargos.

Se propone como Objetivo estratégico General:

Alcanzar el 100% de motivación y compromiso de los recursos humanos con el fin de dar respuesta efectiva a las metas de la entidad.

Área de Resultado Clave:

Formación, capacitación y desarrollo del personal.

Objetivo: Dotar al 100% de los recursos humanos de los conocimientos y habilidades necesarios para su desempeño efectivo en el puesto y/o cargo que ocupan.

Criterios de Medidas. Para directivos:

1. El 100% de los directivos se capacitan en los componentes de la estrategia y las nuevas directivas emitidas por las instancias a nivel nacional, centrando la atención en la estrategia maestra político - ideológico.
2. Se logra que el 70% del personal que ocupa cargos de dirección sean graduados universitarios.
3. Se logra que el 70% de los directivos se capaciten en los cuatro componentes de la estrategia de superación de cuadro.

Para trabajadores en sentido general:

4. No menos del 90% de los trabajadores incluyendo técnicos y especialistas estén capacitados de acuerdo a sus necesidades del puesto y a la estrategia de la entidad.
5. Se logra que el 90% de los trabajadores estén capacitados en las técnicas más novedosas relacionadas con la calidad del servicio que prestan.
6. Se constata el desarrollo de una cultura sustentada en el trabajo en equipos, la calidad de los servicios y el respeto a la población.
7. Se realiza la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) para cada trabajador que responde a las exigencias del puesto.

Grados de consecución.

Criterios de Medidas	UM	2008	2009	2010	2011
1. El 100% de los directivos se capacitan en los componentes de la estrategia y las nuevas directivas emitidas por la instancia nacional. Centrando la atención en la estrategia maestra político – ideológico.					
Defensa	%	60	70	80	90
Económico.	%	40	50	70	90
Técnico-profesional	%	80	90	95	100
Dirección	%	60	70	80	90
2. Se logra que el 70% del personal que ocupa cargos de dirección sean graduados universitarios.	%	40	50	60	70

3. Se logra que el 70% de los directivos se capaciten en los cuatro componentes de la estrategia de superación de cuadro.	%	50	55	65	70
4. No menos del 90% de los trabajadores, incluyendo técnicos y especialistas estén capacitados de acuerdo a sus necesidades del puesto y a la estrategia de la	%	75	80	85	90
5. Se logra que el 90% de los trabajadores estén capacitados en las técnicas más novedosas relacionadas con la calidad del servicio que prestan	%	60	70	80	90
6. Se constata el desarrollo de una cultura sustentada en el trabajo en equipos, la calidad de los servicios y el respeto a la población.	X	X	X	X	X
7. Se realiza la determinación de las necesidades aprendizaje (DNA) para cada trabajador que responde a las exigencias del puesto.	X	X	X	X	X

Estrategias.

1. Diseñar un programa de capacitación integral para todos los Recursos Humanos existentes y para los nuevos ingresos.
2. Fomentar el desarrollo del trabajo en equipos y la colaboración interna de la entidad.
3. Diseñar un plan de capacitación que garantice una sistemática y adecuada superación de los directivos en temas de dirección estratégica.
4. Se promueve y potencia la utilización de planeación estratégica como instrumento de dirección.
5. Desarrollar acciones de capacitación para los trabajadores, técnicos y especialistas que garantice una sistemática y adecuada superación de los mismos en diferentes temas referidos a la labor que desempeña cada cual.

Área de Resultado Clave.

Atención al hombre.

Objetivos:

1. Desarrollar una adecuada política de atención al hombre combinando adecuadamente estimulación moral y material.
2. Alcanzar un nivel superior en la calidad de vida y trabajo de los recursos humanos que contribuyen a un aumento sostenido de la motivación y satisfacción del mismo.

Criterio de medidas.

1. Se tiene y aplica un sistema de estimulación material, espiritual, integral y equilibrado.
2. Se promueve la participación de todos los recursos humanos en la detección y solución de los problemas de su radio de acción y de la propia organización.
3. Se estimula moralmente el 100% de los cuadros de la entidad.

Criterios de Medidas	UM	2008	2009	2010	2011
1. Implementar una estrategia de atención al hombre.	X	X			
2. Destacar en colectivo los aspectos positivos del trabajo operativo del personal en cada una de las entidades.	x	x	x	x	x
3. Reconocer a nivel de entidad el desempeño de los trabajadores.					
4. Estimular moralmente a los cuadros ante el consejo de dirección y el colectivo de trabajadores, reforzando su actitud a través del reconocimiento verbal y escrito. Asambleas, consejos, reuniones. Murales, cartas de reconocimiento en el expediente. Cartas de reconocimiento en su zona de residencia y ante sus familiares.	X	X	X	X	X
5. Estimular a los cuadros que se destaquen en: ➤ Área de capacitación. ➤ Calidad. ➤ Formación y desarrollo de RH. ➤ Métodos y estilos de dirección. ➤ Preparación de la reserva de cuadro.	X	X	X	X	X

6. Evaluar el potencial joven de la entidad menores de 35 años como cantera de cuadros mediante las técnicas establecidas.	X	X	X	X	X
7. Asignar tareas concretas que posibiliten la evaluación de su desempeño como reserva.	x	x	x	x	x
8. Determinar necesidades de medios y equipos de protección individual en puestos de trabajo.	x	x	x	x	x
9. Realizar estudio de riesgo en el puesto de trabajo.	x	x	x	x	x
10. Dotar el personal de los medios y equipos de protección necesarias.	x	x	x	x	x
11. Extender los servicios médicos a toda la entidad.	x	x	x	x	X

Estrategias.

1. Diseñar un programa integral de atención al hombre donde influyan todas las recompensas materiales y espirituales que deberán recibir los recursos humanos para mantenerse con un adecuado nivel de motivación.

Área de Resultado Clave. Sistema de Recompensa.

Objetivos:

1. Lograr la aplicación de un sistema de estimulación sistemático al 100% de todos los trabajadores, que contribuya mejorar la calidad de los servicios, su desempeño, motivación y compromiso con los resultados de la entidad.

Criterios de Medidas.

1. Se cuenta con un sistema de estimulación integral y coherente que se extiende a todos los trabajadores y directivos que responde totalmente a su desempeño.
2. El 100% de los Recursos Humanos se sienten satisfechos por la manera en que es recompensados y reconocidos los resultados de su desempeño.

3. El 100% de los trabajadores son estimulados de forma moral ante la conducta destacada por la eficiencia de la labor que desempeñan.

Grados de consecución.

Criterios de Medidas	UM	2008	2009	2010	2011
1. Se cuenta con un sistema de estimulación integral y coherente que se extiende a todos los trabajadores y directivos que responde totalmente a su desempeño.	X	X	X	X	X
2. El 100 % de los Recursos Humanos se sienten satisfechos por la manera en que son recompensados y reconocidos los resultados de su desempeño.	%	60	80	90	100
3. El 100% de los trabajadores son estimulados de forma moral ante la conducta destacada por la eficiencia de la labor que desempeñan.	%	60	80	90	100

Estrategias.

1. Diseñar un sistema integral de estimulación que abarque a todos los Recursos Humanos de la entidad.

Área de Resultado Clave. Sistema de Evaluación.

Objetivos:

1. Lograr la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño que contribuya a mejorar permanentemente el rendimiento de los Recursos Humanos..

Criterios de Medidas.

1. Se cuenta con un sistema de evaluación que considera los objetivos de formación, ascenso y demás elementos que completan la evaluación integral del trabajador.
2. El 100 % de los Recursos Humanos se encuentran satisfechos con el proceso de evaluación a que son sometidos en cada momento.

3. La evaluación del desempeño se utiliza como herramienta de desarrollo que ayuda a los Recursos a mejorar su rendimiento.

Grados de consecución.

Criterios de Medidas	UM	2007	2008	2009	2010
1. Se cuenta con un sistema de evaluación que considera los objetivos de formación, ascenso y demás elementos que completan la <u>evaluación integral del trabajador.</u>	X	X	X	X	X
2. El 100 % de los Recursos Humanos se entran satisfechos con el proceso de evaluación a que son sometidos en cada momento.	%	85	90	95	100
3. La evaluación del desempeño se utiliza como herramienta de desarrollo que ayuda a los Recursos a mejorar su rendimiento. Recursos a mejorar su rendimiento.	X	X	X	X	X

Estrategias.

1. Diseñar un sistema de evaluación integral del desempeño adaptado a las necesidades de cada grupo de trabajadores, y proponer su aprobación al nivel superior.

Área de Resultado Clave.

Descripción de Cargo.

Objetivos:

1. Lograr la aplicación de un sistema para la descripción del 100% de los cargos y ocupaciones de la entidad con vistas a lograr un mejor desempeño de las funciones laborales en cada trabajador.
2. Capacitar al 100% de los trabajadores sobre la base de los deberes, derechos y funciones que le corresponde a cada cual desde su puesto de trabajo.

Criterios de Medidas.

1. Se cuenta con un equipo de trabajo, el cual lleva a cabo la puesta en práctica de un sistema para describir cada cargo y ocupación, el cual debe ser del conocimiento total de los recursos humanos en la entidad, con el fin de que cada trabajador conozca que debe hacer desde su puestos de trabajo.
2. Se cuenta con un equipo de directivos profesionales los cuales capacitan al 100% de los trabajadores sobre la base de los deberes, derechos y funciones que le corresponde a cada cual.
3. El diseño de la descripción de cargo y su conocimiento por parte del 100% de los trabajadores permite que se eleve la eficiencia y calidad en el trabajo que desempeña cada uno.
4. Con la aplicación del sistema de descripción de cargos se potenciarían los mecanismos para la evaluación satisfactoria del desempeño del 100% de los trabajadores.

Grados de consecución.

Criterios de Medidas	UM	2008	2009	2010	2011
1. Se cuenta con un equipo de trabajo, el cual lleva a cabo la puesta en práctica de un sistema para describir cada cargo y ocupación, el cual debe ser del conocimiento total de los recursos humanos en la entidad, con el fin de que cada trabajador conozca que debe hacer desde su puestos de trabajo.	X	X	X	X	X
2. Se cuenta con un equipo de directivos profesionales los cuales capacitan al 100% de los trabajadores sobre la base de los deberes, derechos y funciones que le corresponde a cada cual.	%	75	85	95	100

3. El diseño de la descripción de cargo y su conocimiento por parte del 100% de los trabajadores permite que se eleve la eficiencia y calidad en el trabajo que desempeña cada uno.	%	70	80	90	100
4. Con la aplicación del sistema de descripción de cargos se potenciarían los mecanismos para la evaluación satisfactoria del desempeño del 100% de los trabajadores.	%	65	75	90	100

3.2 Resultados alcanzados.

Se considera importante poner los resultados alcanzados con la implementación y validación de algunos objetivo y estrategias diseñados, pues aunque no constituye el objetivo de la presente investigación la dinámica del trabajo, así como las exigencias del entorno que condicionan la operatividad y flexibilidad que caracteriza el proceso de dirección estratégica permite que ya se palpen determinados beneficios. Es así como en el ACR de Sistema de evaluación se cumplen con la totalidad de los criterios de medidas establecidos, de igual manera se obtiene para la ACR de atención al hombre resultados positivos lográndose el 95 % de los criterios de medidas establecidos.

Lo anterior expresa la importancia, así como el mejoramiento de la actividad de recursos humanos en la EES 5 de Septiembre, evidentemente esto ha repercutido en una mayor integración de todas las políticas de estas áreas y en la eficacia del trabajo de la misma.

3.3 Conclusiones parciales del capítulo.

- 1) La estrategia diseñada para la actividad de recursos humanos en la EES 5 de Septiembre responde a una necesidad objetiva de la estrategia general con vista a elevar la competitividad de sus Recursos Humanos en un entorno cada vez más dinámico.
- 2) Los objetivos y estrategias propuestas para cada área de resultados claves permiten vencer la brecha existente para alcanzar la visión en tanto actúen de manera interrelacionada e impactan con un efecto conjunto en el desempeño organizacional.
- 3) La estrategia de recursos humanos diseñada está alineada y sincronizada con la estrategia general de la organización.

CONCLUSIONES

1. En la visión estratégica de la entidad está contenida la Implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, para ello se dan los primeros pasos con la realización del diagnóstico de los procesos que lo conforman mediante la utilización de la tecnología que propone el Ministro del Trabajo y Seguridad Social, Alfredo Morales Cartaya, que aporta problemas existentes.
2. La comparación entre la caracterización de los procesos de Gestión de Recursos Humanos y los requerimientos de las Normas Cubanas permitieron determinar otras deficiencias actuales.
3. El presente diseño constituye la estrategia deliberada hasta el año 2011 la cual se enriquecerá constantemente sobre la base del desarrollo del pensamiento y la actitud estratégica del equipo de dirección de la entidad.
4. Los objetivos y estrategias propuestas para cada área de resultados claves permiten vencer la brecha existente para alcanzar la visión en tanto actúen de manera interrelacionada e impactan con un efecto conjunto en el desempeño organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar la estrategia diseñada para la actividad de recursos humanos como un instrumento de dirección.
2. Seguir oportunamente el proceso de implementación de las estrategias funcionales de los recursos humanos establecidos, manteniendo un proceso de retroalimentación constante.
3. Diseñar un sistema de evaluación y control que permita la retroalimentación y complete la eficacia y flexibilidad del proceso.
4. Desarrollar talleres y seminarios para comunicar la estrategia diseñada a todos los miembros de la entidad.

Bibliografía

- Abell, P. Política y estrategia de empresa/ P. Abell.-- s.l: Comisión Europea, 1995. -- 200p
- Acevedo, J. Como lograr una gerencia empresarial exitosa en época de crisis/ J.Acevedo.-- La Habana: ISPJAE, 1994. -- 258p.
- Albrecht, K. El poder de la visión bifocal. Rev. Harvard Deusto Bussines Review; (Harvad)3,(8):60 -62,1994
- Albrecht, K. Gerencia del servicio/ K.Albrecht.-- Bogota: Ed. LEEIS Editores, 1991.-- 120p
- Amit, R. Strategic assests and organization rent. Strategic Management Journal (S.L.)14 (1): 43- 46, 1993
- Andersen, A. Knowledge Management Assessment Tool KMAT. Tomado De: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm, 2003.
- Beer, H. L. Gestión de Recursos Humanos /H.L Beer --Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1984. --262 p
- Besseyre Des Beer, H. L. Gestión de Recursos Humanos /H.L Beer --Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1984. --262 p
- Horts, Ch. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Ch. Besseyre Des Horts.-- Bilbao: Ediciones Deusto, 1986.--365 p.
- Blake, Oscar J. La capacitación/ Oscar J. Blake.--Buenos Aires: Ediciones Machi, 1997.- - 120 p
- Byars, L. Gestión de recursos humanos / L. Byars, W.L. Rue.--España: División IRWIN, 1996.--583 p
- Bueno Campos, Eduardo. El papel estratégico del aprendizaje en la sociedad del conocimiento/ Eduardo Bueno Campos.-- s.l : Euroletter, 14 de mayo 1998.--110 p
- Cornella, A. Los recursos de información, Ventaja competitiva para las empresas/ A. Cornella. -- Madrid: Ediciones McGraw Hill Interamericana España, 1994.-- 71 p
- Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/ Armando Cuesta Santos. Cuba: Academia, 1999.___ 203 p
- ____. Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los Recursos Humanos / Armando Cuesta Santos.-- La Habana: Editorial Academia, 2002. -- 117 p

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato .-- México: McGraw-hill, 1995.--578 p.

Del Castillo, Triana Idalina. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos. / Triana Idalina del Castillo.-- Universidad de La Habana: Departamento de Ciencias Empresariales, Junio 1997.-- 20 p

Martínez Bencardino, Ciro. Muestreo: Algunos Métodos y sus aplicaciones prácticas / Ciro Martínez Bencardino.-- Bogotá: [s.n], 1984.-- 298p

Malhotra, Y. Knowledge management, knowledge organization and knowledge workers: A view from the front lines. Entrevista realizada al Dr. Yogesh Malhotra. Tomado De: <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>, 2003.

Meguzzato, M. "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de Management / M. Meguzzato. – [s.l:s.n], 1998. – 144p

Morales Cartaya, Alfredo: Tesis de Doctorado. Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.2007.

NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización.

NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización.

NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación. Oficina Nacional de Normalización.

Ramos, R. El plan de negocios/ R. Ramos.--La Habana: DEADE, 2002/2003.-- [s.p]

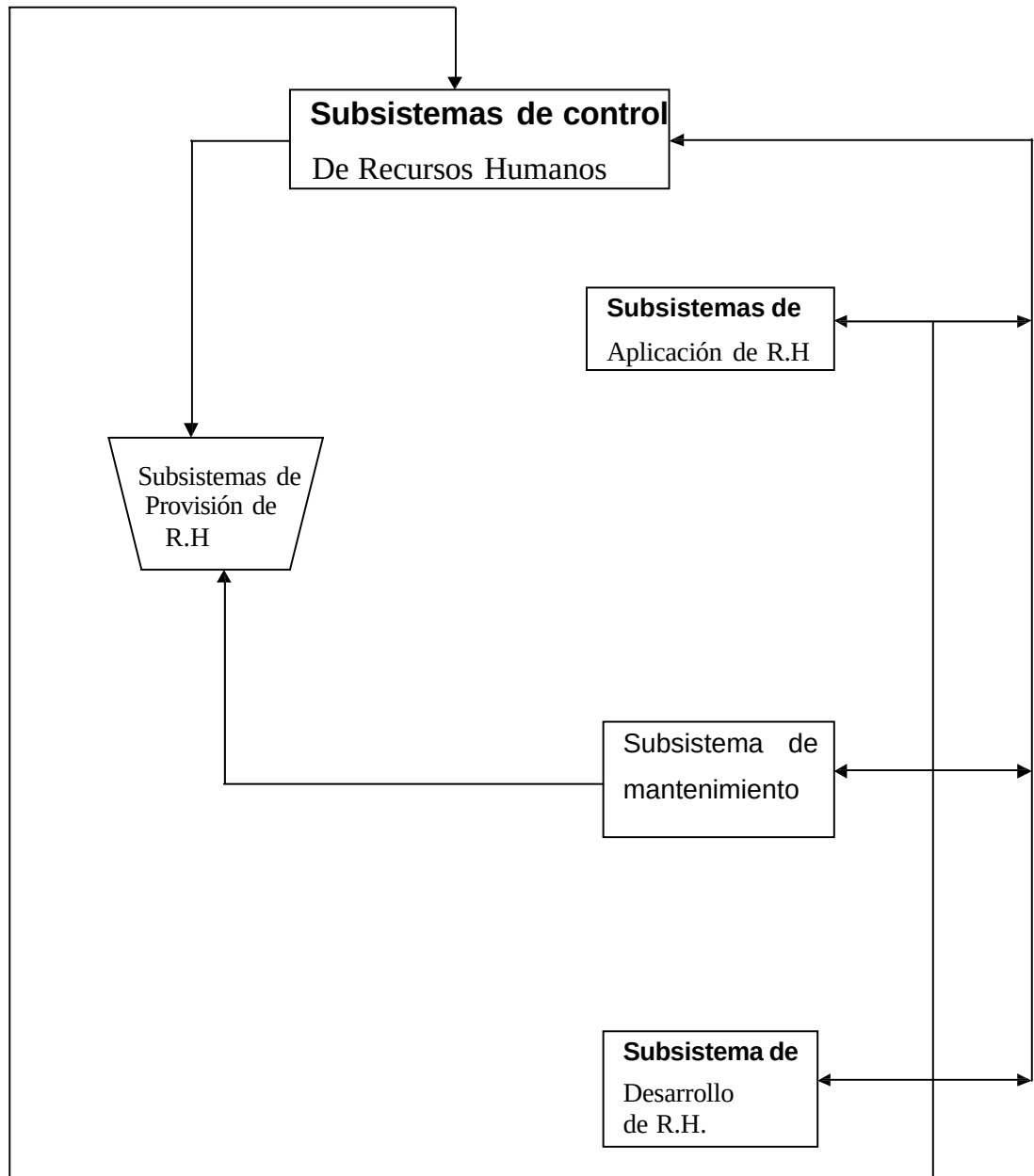
Recursos Humanos en la actualidad. Revista de Información Científico Técnica (La Habana)6 (4): 6, 2003

Sáenz, A. La nueva gestión de recursos humanos/ A. Sáenz.—Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1995.--118p

Sallenave, Jean P. Gerencia y planeación estratégica/ P. Jean Sallenave.—Colombia: Ed. Norma, SA, 1992.-- [s.p]

Valle, R. (1995): La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Universidad de Cádiz, España.

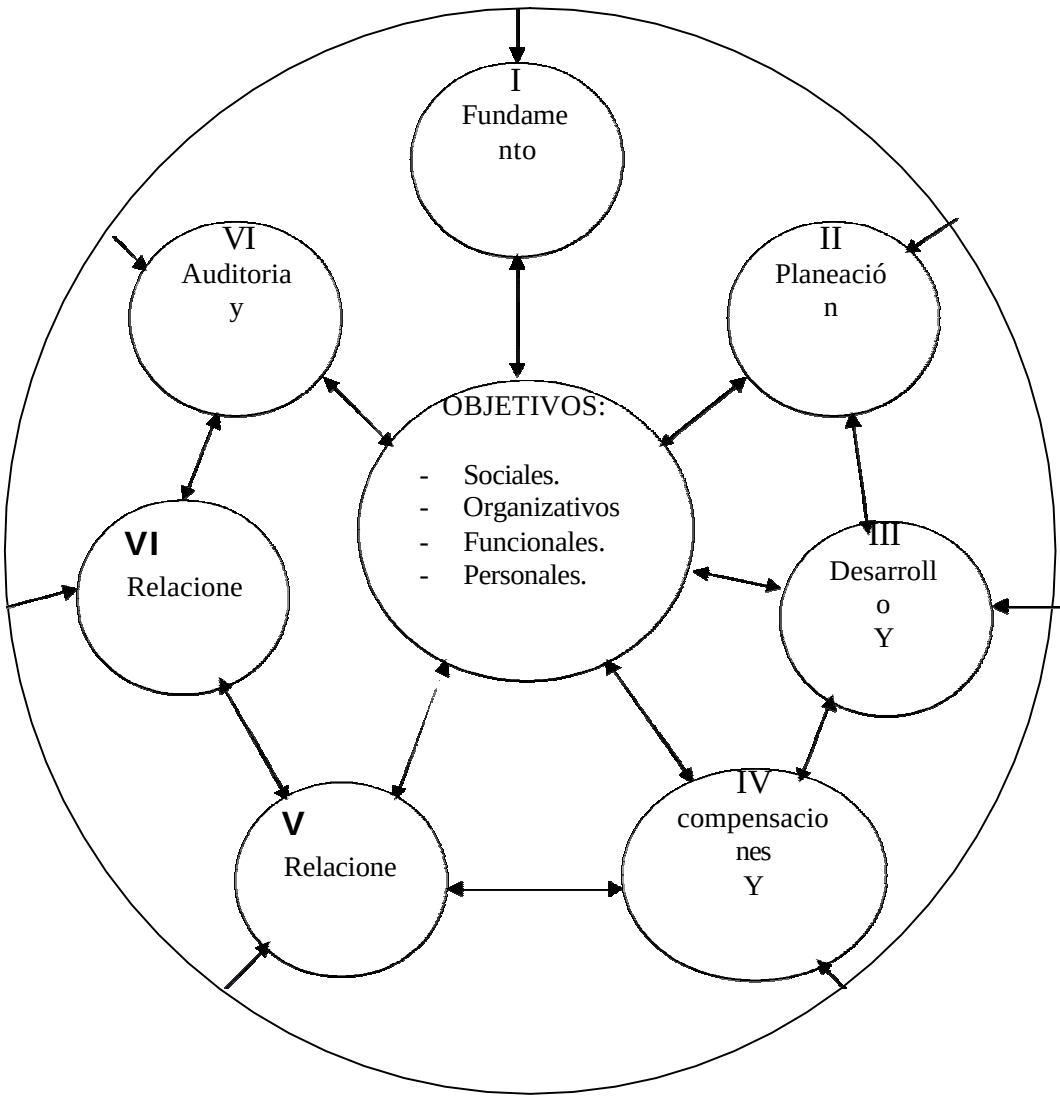
Anexo # 1: Sistema de administración de Recursos Humanos y sus subsistemas (Chiavenato, 1998).



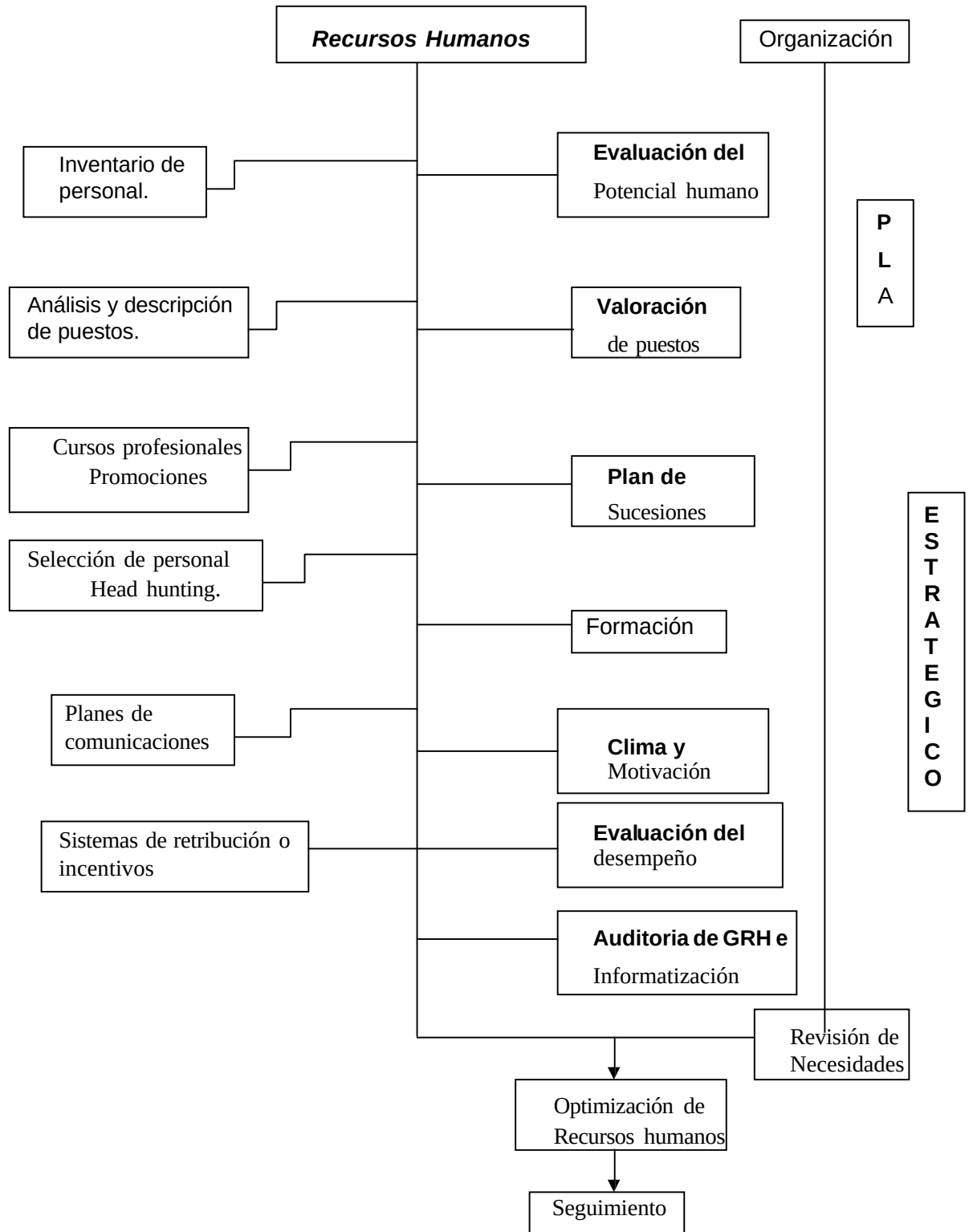
Retroacción

Anexo # 2: Modelo de GRH de Werther & Davis (1992).

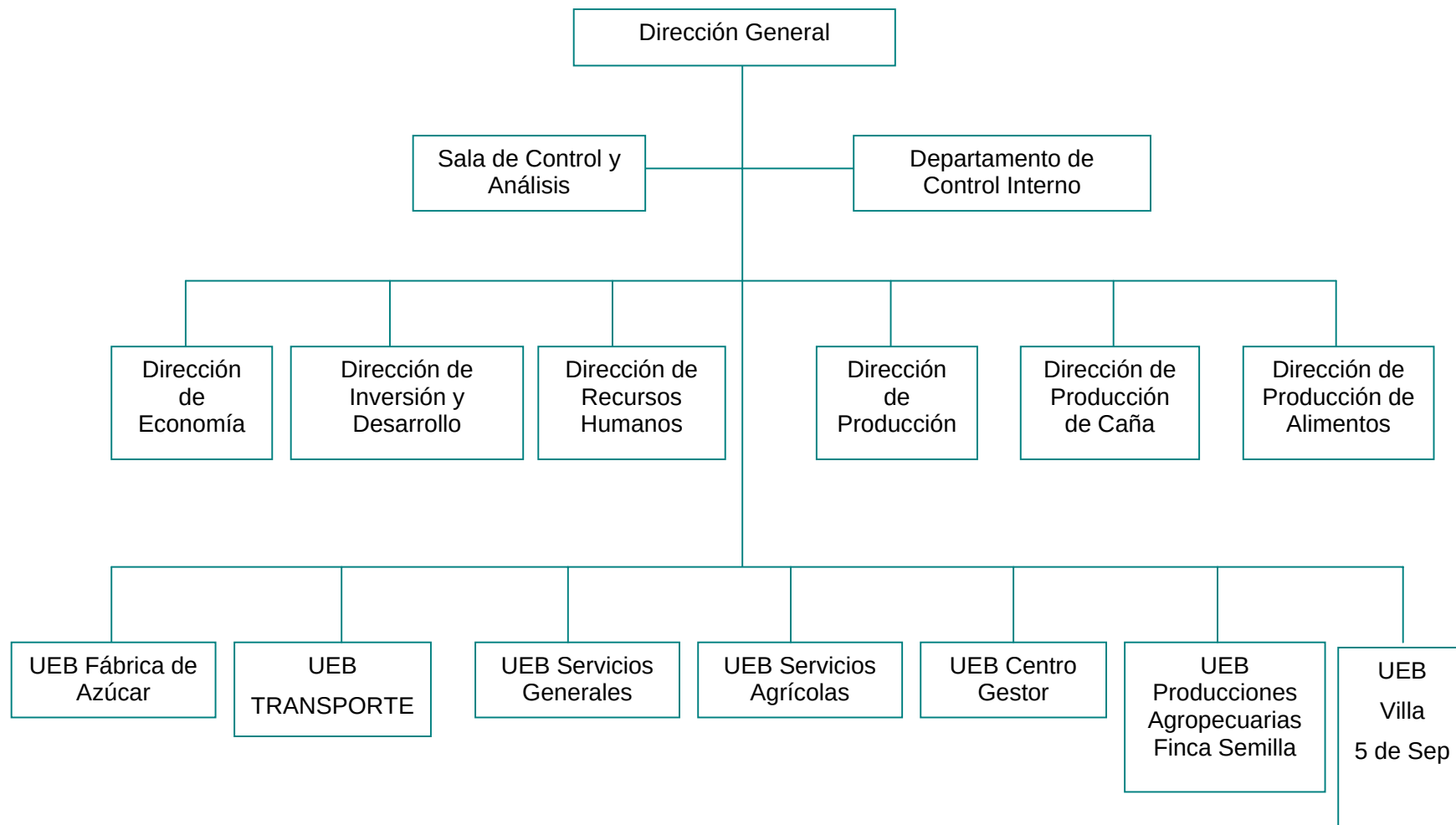
Entorno



Anexo # 3: Modelo de GRH de Harper & Lynch 1992).



Anexo # 4: Organigrama de la EES "5 DE SEPTIEMBRE"



Anexo # 5: Lista de chequeo.

Premisas	No.	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.	
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.	
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las	

		trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?		están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	competencias de los trabajadores	
	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la	

					obtención de resultados de alto impacto económico y social.	
Participación efectiva de los trabajadores	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la	

					participación en función de los objetivos estratégicos.	
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.	
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.	

	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.	
Competencias de los dirigentes y técnicos	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de	Forma parte de la Dirección Estratégica	

que atienden las actividades de recursos humanos		en la empresa?	Recursos Humanos.	dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.	
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la	

			en el Consejo de Dirección de la empresa.	Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.	
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la	

			ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.	
Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.	
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y	

		subordinados?	y subordinados	departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados	
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre	
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?		El rasgo principal es	Predomina la ejemplaridad y un	

El rasgo principal es un estilo de la ejemplaridad y un estilo de trabajo estilo participativo de los

			dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	participativo.	trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.	
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y	

			gestión de recursos humanos.		gestión empresarial.	
--	--	--	------------------------------	--	----------------------	--

Módulos	No.	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales de la empresa?	No se identifican las competencias laborales de la empresa.	No están identificadas las competencias laborales de la empresa.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias laborales de la empresa.	

		laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la	

				Comienza la gestión de calidad.	ONN.	
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para	

					cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y	

					la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	
Selección e Integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad.	

				período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	
	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Posee la empresa un plan de integración	No. Se realizan actividades para la	Existe un programa de actividades para	Si. Se ejecuta un programa con la	

		del personal seleccionado?	presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa.	
--	--	-------------------------------	---	---	--	--

					Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.	
Capacitación y Desarrollo	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.	
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual	

			cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad	
Estimulación material y	1	¿Los trabajadores están motivados para	Poco. Los trabajadores	Existe motivación y un clima favorable	Existe un clima laboral y	

moral		elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	motivación satisfactoria que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.	
	2	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben	

				Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina	Perfeccionamiento Empresarial.	
	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.	

Seguridad y Salud en el Trabajo	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo	
	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en	No. La Seguridad y Salud en el	La Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. La Seguridad y Salud en el	

		el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000	
Evaluación del Desempeño	1	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la	

				capacitación.	labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.	
	2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	
	3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia,	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el	

				promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.	
Comunicación Institucional	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que	

hace posible la integración de la gestión de

	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	
	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales	

				proceso.	existentes.	
Autocontrol	1	¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	No está definido	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.	
	2	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	No está definido	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un	

					trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.	
	3	¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	No lo ha permitido	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.	