



GRUPO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL.
PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN.

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MÁSTER EN CIENCIAS.

Título: Planeación Estratégica de los Recursos Humanos en la Unidad Presupuestada de Deportes del Municipio Cumanayagua hasta el año 2010.

Autor: Lic. Alexis I. Ercia Hernández.
Tutor: MSc. Orquidia Urquiola Sánchez.

Cienfuegos, Noviembre de 2007.
“ Año 49 de la Revolución”.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi esposa, Lic.Tania Rodríguez Roche y a mí siempre amigo Msc. Isec Tellería Abreus por su apoyo y perseverancia firme. A mis padres (Euladia D. Hernández Muñoz y Juan A. Ercia Jaureguí) 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 mi tutora, Msc. Orquídea Urquiola Sánchez, por su ecuanimidad y apoyo firme en todo momento, a los coordinadores y profesores de la maestría por la preparación, entrega y calidad en cada uno de los módulos impartidos, así como la confianza depositada en los maestrantes, 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, Lic. Tania Rodríguez Roche, a mí siempre amigo Msc. Isec Tellería Abreus por darme su ayuda cuando más lo necesitaba. A mi tutora, Msc. Orquídea Urquiola Sánchez, que ha hecho todo porque este trabajo tenga el rigor científico requerido, a mis profesores, Dra. Ana Lidia Castillo, Msc. Luisa Baute, Msc. Omar Sánchez Valladares, entre otros por la dedicación, asesoría y contribuir en mi formación como un verdadero profesional, 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 (Yurizan Veliz) y a todos los trabajadores de la Unidad Presupuestada de deporte de Cumanayagua.

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección; autorizado a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Alexis Ignacio Ercia Hernández
Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según el acuerdo de la dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del Tutor
MsC Orquídea Urquiola Sánchez

RESUMEN

El presente trabajo titulado Planeación Estratégica de los Recursos Humanos en la Unidad Presupuestada de Deportes del Municipio Cumanayagua hasta el año 2010, tiene como objetivo diseñar las estrategias de desarrollo de los recursos humanos que garantice un alto nivel de competitividad a fin de lograr cumplir con efectividad los objetivos de la entidad, 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 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

RESUMEN INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO NO.1 . ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO, O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL TEMA.

1.1. Generalidades sobre la Gestión de Recursos Humanos	11
1.2. Modelos de gestión de Recursos Humanos.....	14
1.3. El enfoque estratégico de la Gestión de Recursos Humanos en la organización.....	22
1.4. Ventajas y exigencias de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....	26
1.5. Opciones estratégicas de Recursos Humanos.....	30
1.6. Conclusiones del Capítulo No.1.....	36

CAPÍTULO NO. 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA ACTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Caracterización de la Unidad Presupuestada del INDER en Cumanayagua.....	38
2.2. Diagnóstico estratégico de la actividad de Gestión de los Recursos Humanos de la Unidad Presupuestada de Deportes en Cumanayagua.....	39
2.2.1. Aplicación del Modelo de Beer.....	40
2.3. Conclusiones del Capítulo No.2.....	57

CAPÍTULO NO. 3: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD PRESUPUESTADA DEL INDER EN CUMANAYAGUA.

3.1. Planteamiento de la Estrategia General.....	58
3.2. Preparación para el cambio.....	67
3.3. Conclusiones del Capítulo No.3.....	69

CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	

ANEXOS

- Anexo 1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos (G.R.H) de Besseyre Des Hots (1986).
- Anexo 2. Sistema de administración de Recursos Humanos y sus subsistemas (Chiavenato, 1998).
- Anexo 3. Modelo de GRH de Werther y Davis (1992).
- Anexo 4. Modelo de GRH de Harper y Lynch (1992).
- Anexo 5. Modelo de GRH del Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostia - San Sebastián, España (CIDEA,1994).
- Anexo 6. Modelo de GRH de la Corporación Andina de Fomento (CAF,1991).
- Anexo 7. Modelo de GRH de Ruiz González (1994).
- Anexo 8. Modelo y Mapa de Beer.

- Anexo 9. Estructura organizativa de la Unidad Presupuestada de Deportes en Cumanayagua.
- Anexo 10. Determinación del Grupo de Expertos que participaron en la investigación y criterios de medida para su determinación.
- Anexo 11. Pasos de Planeación Estratégica de los Recursos Humanos de la Unidad Presupuestada INDER en Cumanayagua.
- Anexo 12. Relaciones de los Grupos de Interés con la entidad.
- Anexo 13. Distribución proporcional de la muestra por centros y categorías ocupacionales.
- Anexo 14. Encuestas a trabajadores.
- Anexo 15. Encuestas a directivos. LIKERT.
- Anexo 16. Composición de la fuerza laboral en la Unidad Presupuestada de Deportes en Cumanayagua.
- Anexo 17. Valores organizacionales de la entidad presupuestada de deportes INDER en Cumanayagua.
- Anexo 18. Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas a dirigentes.
- Anexo 19. Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas a trabajadores.
- Anexo 20. Matriz DAFO.
- Anexo 21. Impacto de la Matriz DAFO.

INTRODUCCION

Una ola de constante cambio y transformación es lo que enfrenta la mayoría de las empresas, entidades y organismos en la actualidad. La mundialización de los mercados incrementa el riesgo asociado a las actividades empresariales; la intensificación de la presión competitiva, el ritmo de las innovaciones, el desarrollo de la informática entre otros aspectos caracterizan el mundo empresarial, siendo uno de los problemas más difíciles que enfrentan los directivos en la actualidad.

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.

En Cuba la importancia de cada subsistema del sistema empresarial históricamente, ha ido variando de acuerdo al nivel de desarrollo que van alcanzando un conjunto de factores de carácter macro y microeconómicos e incluso algunos a nivel internacional, por ejemplo, cambios en el propio sistema empresarial, el desarrollo de la socialización de la producción, los avances científico-técnicos y su aplicación, la internacionalización de la producción. Así, han ocupado el lugar de máxima prioridad en el ámbito organizacional cada uno de ellos; el subsistema de dirección, el de operaciones, el de finanzas, el de comercialización y también el de Recursos Humanos. En la actualidad se puede decir que se está viviendo el boom del subsistema de los Recursos Humanos del sistema empresarial a nivel internacional. Esto reafirma que para lograr que la Administración de Recursos Humanos funcione correctamente en los momentos actuales, tiene que ser diseñada todas sus actividades fundamentales, que se incluyen en sus funciones directivas y entre ellas la Gestión de Recursos Humanos.

En la actualidad la ventaja competitiva más importante de las organizaciones se registran en sus Recursos Humanos por tanto disponer de una herramienta que permita una gestión eficiente y eficaz de dicho recurso constituye una premisa esencial para toda aquella organización que desee obtener un liderazgo en el mercado en el cual compite.

La Unidad presupuestada de deporte Cumanayagua es una organización que se dedica a planificar, dirigir, organizar y desarrollar las actividades deportivas del

municipio. En los últimos años ha extendido su trabajo a incrementar además la calidad y ocupación del tiempo libre de la población a través del desarrollo del deporte participativo y la recreación física; planificando también el desarrollo de eventos deportivos en el ámbito municipal, previendo para ello los aseguramientos propios de los mismos, así como también brinda un servicio de atención a atletas, entrenadores, árbitros y visitantes nacionales y extranjeros.

Como parte de los programas priorizados que se llevan a cabo en la batalla de ideas que libra nuestra país donde también se ha insertado el sector deportivo como es en el proceso de la Universalización, donde se hace necesaria una mayor preparación, metodológica, científica y cultural del personal licenciado para asumir la tarea de impartir docencia a aquellos estudiantes que cursan sus estudios universitarios en el sector.

A partir de las nuevas exigencias y condiciones, la Unidad Presupuestada de Deporte en Cumanayagua, ha diseñado una nueva estrategia general hasta el 2010, 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 carencia de una estrategia de recursos humanos coherente y sincronizada a la estrategia general de la organización que limita alcanzar los niveles de desempeño necesarios para su desarrollo exitoso a largo plazo.

Se plantea como hipótesis: El diseño de una estrategia de recursos humanos sincronizada a la estrategia general de la organización facilita el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo, con un mayor nivel de eficiencia y eficacia.

Objetivo general.

Diseñar las estrategias de desarrollo de los recursos humanos que garantice un alto nivel de competitividad a fin de lograr cumplir con efectividad los objetivos de la entidad.

Objetivos específicos.

1. Realizar un análisis del estado actual de la gestión de los recursos humanos y su vínculo con el desarrollo estratégico de la organización.
2. Diagnosticar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentan los recursos humanos de la organización.
3. Diseñar la estrategia de desarrollo de los recursos humanos de la organización hasta el 2010.

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 Diagnóstico Estratégico donde se trata el diagnóstico de los Recursos Humanos donde se determinan sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno en la organización y en el tercer capítulo , se diseña la estrategia que responde a las exigencias de la estrategia en la Unidad presupuestada de deporte Cumanayagua.

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.

I – ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO, O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL TEMA.

I.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 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 estrategias 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 sobrevivencia 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.

I.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 (ver Anexo no. 1) 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. 2). 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. 3) 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. 4) 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 (CIDEA, 1994) (ver Anexo no. 5); 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) (ver Anexo no. 6), el modelo citado por Ruiz González (1994) (ver Anexo no. 7), 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 Harvard Business School (ver Anexo no. 8), 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.

Según el punto de vista del autor el modelo de Beer es uno de los más completos y adecuado para ser utilizado en la presente investigación por lo que se desarrollará su contenido de forma más amplia. Este modelo es muy útil y grandemente divulgado a

partir de que da respuestas con flexibilidad, a una serie de preguntas propuestas por sus autores, para caracterizar cada uno de los aspectos siguientes: los grupos de interés, los factores de situación y las políticas de recursos humanos. Otra razón, es el peso que le confiere a la tecnología de las tareas, entre las proyecciones esenciales, se encuentran los sistemas de trabajo que incluyen: las formas de organización del trabajo, los métodos de trabajo y el diseño de puestos, las características ergonómicas a garantizar, la seguridad e higiene y las condiciones de trabajo; dada la importancia que se le concede al estudio de estos aspectos para realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones técnico - organizativas propias de las empresas y unidades del país. Por tales motivos, a continuación se ofrece una descripción detallada de este modelo.

En el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores se fijan cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando en ellas todas las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos. En el modelo la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de Recursos Humanos. A continuación se ofrece un análisis de estas políticas a partir de las diferentes preguntas por sus autores.

Los elementos a tener en cuenta en cada política serán descritos a través de preguntas claves (PC).

Políticas de Recursos Humanos

- Política de influencia de los empleados.

PC: ¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá la organización delegar voluntariamente y a quienes?.

PC: ¿Cuáles serán los principales medios o vías de influencia o participación de los empleados en la gestión empresarial?.

PC: ¿Cómo serán las formas de participación o toma de decisiones individuales y como las de grupo o equipos?

- Política de Flujo de Recursos Humanos.

PC: ¿Cómo garantizar que el flujo de personal (selección, colocación, formación, desempeño, promoción y recolocación) cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personas y la proporción adecuada de cada tipo de competencia?.

- Política de Sistema de trabajo.

PC: ¿Cómo realizar la organización y seguridad e higiene del trabajo del personal, la organización de la producción o los servicios, el aprovisionamiento y la distribución?.

- Política de sistema de recompensas.

PC: ¿Qué formas de compensación utilizar para reforzar la efectividad de los sistemas de trabajo diseñado?.

PC: ¿Deseamos una organización que predominantemente recompense el desempeño individual o el desempeño de grupo?.

PC: ¿Serán recompensadas predominantemente las motivaciones extrínsecas o las motivaciones intrínsecas, recurriendo con predominancia a incentivos monetarios o a incentivos de realización o logros por el trabajo en sí junto al reconocimiento social?.

El modelo de Beer y colaboradores incluye también un mapa de Gestión de Recursos Humanos que es una extensión metodológica del mismo, en aras de su mejor comprensión y funcionalidad. Este mapa destaca la influencia de los grupos de interés y los factores de situación en las políticas de recursos humanos. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro del mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que hacen del mapa un instrumento muy efectivo, aunque no especifican que técnicas emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas claves. De acuerdo con lo expresado anteriormente, a continuación se ofrece una descripción de estos aspectos.

Grupos de interés.

Esencial para la Gestión de Recursos Humanos: es la suposición de que los gerentes deben reconocer la existencia de los diferentes grupos de interés y ser capaces de entender los intereses particulares de cada uno de ellos, por lo tanto, deben reconocer el potencial de los puntos de vistas diferentes y hasta conflictos sobre la forma en que deben efectuarse los trueques entre los intereses de la unidad y los de los empleados. Es necesario responder las siguientes preguntas:

PC: ¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de esos grupos?.

PC: ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización?

 *Factores de situación. (fuerzas del entorno y del interior de la unidad).*

- *Características de la fuerza laboral.*

PC: ¿Cuál es la naturaleza de las personas en el trabajo?. Hay que conocer entonces cuales son las motivaciones, capacidades o aptitudes, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados. Ello esta en función de sus grupos y personalidades junto a variables como la edad, sexo, etnia, familia y condiciones de vida.

- *Estrategia empresarial.*

PC: Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la unidad?

Mediante la observación directa, análisis documental y entrevistas a la alta dirección bien se puede responder a esa pregunta clave. Hay otras preguntas de carácter específico que permiten una configuración más precisa de la estrategia empresarial existente. En este aspecto sumamente importante visto a través del nexo que guarda la estrategia con relación a las prácticas de recursos humanos.

- *Filosofía de la dirección.*

PC: ¿Cuáles son las creencias implícitas o explícitas claves de los directores acerca de la naturaleza de la unidad, su papel en la sociedad y como deberá ser dirigida; especialmente como tratará y utilizará a sus empleados?

La filosofía (o cultura organizacional en un sentido algo mayor) de un director o una gerencia, esta conformada por sus propios valores o creencias acerca del rol de la empresa en la sociedad y el rol de las personas en la unidad.

- *Mercado de trabajo.*

PC: ¿Qué capacidad de atractivo posee la unidad para los empleados actuales y futuros, y como se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene sus personas?

La reputación o imagen de la unidad se convierte en una ventaja o en una desventaja desde el punto de vista de atraer o conservar a los empleados. Esto hay que considerarlo a corto, mediano y largo plazo.

Para responder a esa pregunta hay que tener en cuenta la influencia global del conjunto de actividades claves de Gestión de Recursos Humanos en la empresa, y también hay que conocer las características de la competencia.

- *Tecnología de las tareas.*

PC: ¿Cómo organizar el trabajo del personal?

PC: ¿Cómo organizar la producción, el aprovisionamiento y la distribución?

En la tecnología de las tareas comprendemos el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción, el aprovisionamiento y la distribución).

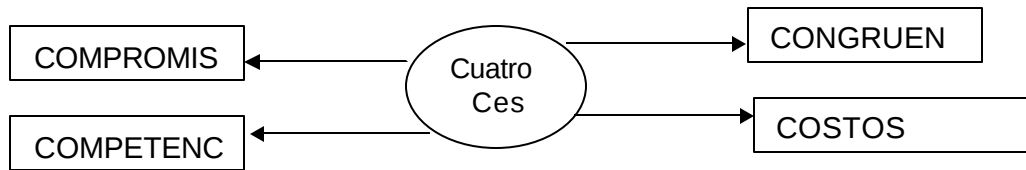
- *Leyes y valores de la sociedad.*

PC: ¿Cuáles son las características de la cultura o ideología predominante?.

La cultura y la ideología determinan las leyes de la sociedad. Por eso es tan necesario conocerlas, pues ofrecen el rango o marco de movimiento de la gestión empresarial. Para responder a esa pregunta clave se recurre al análisis de documentos como la Constitución y demás legislaciones, así como a entrevistas y observación directa de los habitantes del país.

En primera instancia, como indican las flechas del Mapa de Gestión de Recursos Humanos, esos factores de situación van a determinar a los grupos de interés y juntos a las políticas de recursos humanos.

Para la evaluación inmediata de los resultados alcanzados a partir de la aplicación de las políticas de recursos humanos se utilizan las denominadas 4 Ces: compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces como muestra la figura siguiente:



 Resultados:

- Compromiso. ¿Hasta qué punto sirven las políticas de Gestión de Recursos Humanos para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?.

Alto grado de compromiso quiere decir: que los trabajadores estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la dirección respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo y requisitos de competencia.

- Competencia. ¿Hasta qué punto sirven las políticas de Gestión de Recursos Humanos para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro?.

Alto grado de competencia quiere decir que los trabajadores de la entidad tendrán la versatilidad de habilidades (polivalencia) y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

- Congruencia. ¿Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la dirección y los trabajadores, los distintos grupos de empleados, la organización, los empleados y sus familias y las personas individuales?.

Alto grado de congruencia quiere decir: que la entidad ha conformado sistemas de trabajo, de recompensas y de políticas de flujo para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

- Costos eficaces. ¿Cuál es la eficacia de costo de una política dada en términos de salarios, beneficios, rotación del personal, ausentismo, huelgas?

Eficacia de los costos quiere decir: que los costos de Recursos Humanos de la organización, salarios, beneficios y costos indirectos tales como huelgas, rotación de personal y quejas se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia.

AUDITORIA

La auditoria constituye para el sistema de GRH un componente muy significativo donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad.

Su función fundamental es que las actividades claves se correspondan con los objetivos específicos de las políticas de GRH y mantener la integridad de esta gestión. Cuando ello no se materialice, la auditoría debe ser capaz de detectar problemas o situaciones que atentan contra la efectividad y la eficiencia de la GRH, debiéndose tomar inmediatamente acciones encaminadas a solucionar dichos problemas y garantizar el éxito empresarial.

La aplicación consciente de los modelos de GRH en las empresas cubanas esta reducida prácticamente a su mínima expresión porque la estrategia más aplicada y generalizada ha sido realizar el tratamiento de los recursos humanos en áreas por separado, tales como: Cuadros, PHT, OTS y Capacitación; o sea, la Gestión de Recursos Humanos se hace generalmente, desde un área o departamento de la organización y no de forma integral. Esto implica la necesidad de adecuar los modelos existentes a la realidad cubana o de concebir modelos de Gestión de Recursos Humanos como un sistema único, centrado en el trabajador, donde los planes y acciones interactúen coherentemente entre sí y con el resto de los sistemas existentes en la entidad.

De lo contrario entender la Gestión de Recursos Humanos (GRH) de otra manera supone truncar el potencial y el efecto multiplicador que puede, proporcionar una gestión coordinada y descentralizada de los recursos humanos, es preciso gestionar a las personas comprendiendo su actividad, la tecnología que manejan o el proceso donde intervienen teniendo en cuenta el entorno. En este sentido se considera que la GRH es una función que debe estar desplegada en toda la organización de forma tal que el departamento de recursos humanos juegue un papel estratégico en la formulación de las políticas y directrices de actuación proporcionando, adiestrando y asesorando a los mandos y a toda la organización, en las metodologías y herramientas necesarias.

I.3- El enfoque estratégico de la Gestión de Recursos Humanos en la organización

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 estudiosos de la dirección de las entidades y directivos encargados de ponerla en marcha. En este sentido se pueden observar algunos conceptos tales como:

Se hace necesario entonces ubicar la definición de estrategia, según:

Menguzzato y Renau (1991): señalan que estrategia significa explicitar los objetivos generales de la entidad y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la entidad, 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."

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.

En la estrategia empresarial se explicitan las grandes opciones que de forma determinante intervienen en las decisiones de la entidad sobre sus actividades y estructuras y donde se fija un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la organización emprenderá durante un determinado período de tiempo de la organización.

Extrapolando la anterior acepción de estrategia, Valle (1995) establece el siguiente concepto de *estrategia de recursos humanos*:

Un modelo de decisión referente al área de personal que se plasma en unas estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

La estrategia es un concepto estratificado y/o jerarquizada en la entidad, se reconocen tres niveles de estrategia (Menguzzato y Renau, 1991):

- Estrategia Corporativa (Global o Maestra)
- Estrategia de Negocios.
- Estrategia Funcional.

La gestión estratégica de recursos humanos se debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella. Pero donde la estrategia de recursos humanos adquiere su máxima expresión es a nivel de las unidades de negocio o de empresa (Miller 1989) materializada en una estrategia funcional.

De este modo Valle (1995) define la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) como:

Aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una unidad de negocios y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva.

La necesidad de integrar la estrategia de RH en la estrategia global de la organización, desde su fase de formulación hace que definan claramente las interdependencias entre los aspectos humanos, financieros, tecnológicos, de mercado, y otros. Por otra parte se asumiría realmente en la cuestión práctica, el RH como un auténtico factor estratégico, determinante de las ventajas competitivas de la empresa.

Otro elemento sustancialmente diferenciador de esta acepción de la DERH como se ha estado planteando es considerar que la dirección de recursos humanos puede ser la responsable de la gestión de la estrategia global de la unidad, en cuanto a su ámbito interno, justificándose dicho planteamiento en los siguientes:

- Ayuda a la difusión y comunicación de la orientación estratégica de la empresa.
- Garantiza la coherencia entre las realizaciones concretas respecto a los objetivos globales.

- Estimula la puesta en marcha de la estrategia.

De este modo el proceso de DERH resulta verdaderamente vital para la entidad en la consecución de los objetivos estratégicos.

La estrategia cobra su sentido dentro de la planificación y dirección estratégica. La intención de dominar y encausar el destino de la unidad, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la Dirección Estratégica.

La Dirección Estratégica adopta una combinación de los elementos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de los conocimientos, las actitudes personales y profesionales con implicaciones para la cultura de la organización, que constituyen una forma diferente de entender y practicar la administración basada principalmente en: la apreciación del entorno, la acción centrada en los clientes, usuarios, beneficiarios, socios y competidores; el compromiso con una visión prospectiva y el desarrollo de la organización; la movilización del talento humano de la organización, para posibilitar con inteligencia y creatividad avances innovativos, oportunos y continuos.

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

Todo proceso de Dirección Estratégica esta fuertemente influenciado por las características de la *Cultura Organizacional* y las *subculturas* 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 lo que se guía la entidad 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 Cultura Organizacional gravita no sólo alrededor del proceso de Planeación Estratégica sino también en el proceso de Implementación y Control de las estrategias

propuestas. Con relación a este aspecto Taylor y Harrison (1991), señalan que si bien es extremadamente difícil cambiar ideas y actitudes arraigadas cuando no hay amenaza en la supervivencia, son características comunes de las transformaciones culturales exitosas las siguientes:

- Un nuevo énfasis en el entrenamiento del personal e inversiones en el mismo.
- Una habilidad para comunicar en términos operacionales simples, objetivos, estrategias, planes y programas.
- Un estilo gerencial directo, que utiliza la comunicación cara a cara con el personal de todos los niveles.
- Una preocupación por mejorar la eficiencia y la efectividad y una nueva conciencia a través de técnicas tales como la marcación de puntos de referencia competitivos de los estándares de desempeño requeridos para mantenerse competente.
- Un reflejo de las tendencias políticas en un liderazgo fuerte y actitudes proactivas, no reactivas, a los eventos sociales.

Existen 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, de este modo se puede plantear que las teorías y tecnologías responden en esencia al siguiente razonamiento.

- 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.

El proceso que se sigue en la dirección estratégica de los recursos humanos, según Valle (1995) como el análisis estratégico de los mismos no difiere del que se efectúa a nivel de la organización en su conjunto, el mismo sintetiza el proceso de dirección estratégica de recursos humanos, el cual constituye el hilo conductor de los análisis posteriores.

Otro de los elementos de contexto definidos son los elementos estructurales a través de los cuales se analizarán todos aquellos procedimientos, sistemas de información, mecanismos y estructuras implantadas en la organización para su funcionamiento.

El resultado de diagnóstico estratégico integral o completo (interno y externo) puede ser visualizado a través de la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) sin embargo esta puede ser ampliada en ciertos elementos como lo demuestra el análisis de cuña. En este se pueden incluir aspectos como: éxitos (los que indican la capacidad actual significativa de desempeño efectivo), puntos débiles de la competencia (indican las ventajas competitivas) y fracasos (indicaciones significativas de no tener éxito en la superación de puntos débiles y en la aplicación de iniciativas propias y nuevas analizando las cuestiones propias del fracaso).

Otro de los elementos claves dentro del análisis interno sería, como ya se mencionó anteriormente, el diagnóstico de los procesos de RH. De este modo se ha considerado necesario establecer un análisis de las cuestiones más relevantes relacionadas con este enfoque de gestión basado en los procesos, bajo el cual se desarrolla el presente trabajo.

I.4 - Ventajas y exigencias de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos.

La Planificación Estratégica de Recursos Humanos ayuda a que una empresa desarrolle una serie de objetivos estratégicos dirigidos a sacar partido de sus habilidades especiales y de su saber hacer.

- Estimular la proactividad más que la conducta reactiva.

Ser proactivo significa mirar hacia delante, desarrollar la proyección del lugar en el que la empresa quiere estar y determinar como utilizar los Recursos Humanos para llegar hasta ahí. Por el contrario, ser reactivo significa responder a los problemas según se van presentando.

- ***Estimular el pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos.***

El proceso de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos contribuye a que una entidad reexamine sus supuestos desde un punto de vista crítico, y determine si los programas que se derivan de ellos deben modificarse o eliminarse. Pero la planificación estratégica de RH solo puede estimular el pensamiento crítico y el desarrollo de nuevas iniciativas si supone un proceso continuo y flexible, y no un procedimiento rígido con un comienzo determinado y un plazo específico para su cumplimiento.

- Identificar las lagunas entre la situación actual y situación proyectada.

La Planificación Estratégica de Recursos Humanos ayuda a que la entidad perciba la diferencia entre “donde estamos ahora” y “donde queremos estar”. Obligando a que los directores piensen hacia adelante, la planificación estratégica puede servir de catalizador del cambio y movilizar los recursos de la organización con el objetivo de alcanzar o reforzar un lugar competitivo en el futuro.

- Fomentar la participación de los directores de línea.

La planificación estratégica no tendrá ningún valor si los directores de línea no se implican activamente en el proceso. Para que la estrategia de recursos humanos sea eficaz, los directores de línea deben involucrarse en ella.

- Identificar las limitaciones y oportunidades de los recursos humanos.

Muchas organizaciones se han dado cuenta de que la reducción del número de empleados para ahorrar dinero puede acarrear costos ocultos. Uno de ellos es el estrés, que lleva a un rendimiento menor. Otro es el incontable número de horas que pierden los empleados dedicándose a ocultar las pistas de una decisión equivocada por miedo a ser penalizados. Cuando el conjunto del plan estratégico empresarial esta hecho en combinación con la planificación estratégica de RH, las entidades pueden identificar los problemas y oportunidades potenciales relativas a las personas que se suponen aplicaran la estrategia de la entidad.

- Crear lazos comunes.

Un plan estratégico de RH, bien desarrollado, con un compromiso a todos los niveles, ayuda a que la entidad cree una escala de valores y unas expectativas compartidas; las organizaciones que tienen un fuerte sentido de “quienes somos” tienden a estar por delante de las que no lo tienen.

Exigencias de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos.

A la hora de desarrollar una estrategia de recursos humanos eficaz, la entidad se encuentra con diferentes exigencias de importancia.

- Mantener una ventaja competitiva

Cualquier ventaja competitiva de la que disfrute la unidad tiende a ser breve, ya que otras entidades tratarán de imitarlas. Por ejemplo, entidades con menos éxito han copiado los programas de control de calidad total (GCT) a unidades con mayor éxito para poder competir en mejores condiciones.

- ***Fortalecer la estrategia empresarial de conjunto.***

El desarrollo de estrategias de RH que respalden la estrategia general de la unidad se convierte en una exigencia por una serie de razones:

- Puede que la alta dirección no siempre sea capaz de expresar claramente cuál es la estrategia empresarial de conjunto.
- Es posible que exista una gran incertidumbre o desacuerdo en cuanto a qué estrategias de RH deberían utilizarse para apoyar la estrategia empresarial global.
- Lo ideal es que cada unidad sea capaz de elaborar la estrategia de RH que mejor se adapte a su estrategia empresarial. Por lo tanto, aplicar estrategias de RH diferentes puede hacer surgir sentimientos de injusticia y resentimiento.

- Evitar la concentración excesiva en los problemas cotidianos.

Algunos directores dedican la mayor parte de su atención a resolver asuntos urgentes. Están tan ocupados tratando de solucionar los problemas más inmediatos que no tienen tiempo de pensar a largo plazo. No obstante, una estrategia de RH correcta exige fijar la vista en el negocio a largo plazo.

- Desarrollar estrategias de RH adecuadas a las características peculiares de la entidad.

No hay dos entidades que sean exactamente iguales. Las unidades difieren en su historia pasada, su cultura, su tecnología. Por tanto, una de las exigencias esenciales en la formulación de las estrategias será crear una proyección de la entidad del futuro que no provoque un choque destructivo con la entidad del presente.

Afrontar el entorno: No existen dos entidades que operen en el mismo entorno. Algunas deben hacer frente al cambio rápido; otras operan en un mercado relativamente estable otras disponen de una demanda potencial garantizada de sus productos o servicios; otras, sin embargo, deben enfrentarse a una demanda inestable. Algunas entidades pueden competir en un mercado donde el servicio al cliente es la clave, mientras que otras compiten en un mercado guiado por consideraciones de precios. Una importante exigencia en el desarrollo de estrategias de RH es la de crear estrategias que funcionen en el entorno exclusivo en el que la unidad se mueve, de manera que obtenga una ventaja competitiva sostenida.

- Asegurar el compromiso de los directores.

Gran cantidad de programas surgidos de los departamentos de RH ha fracasado porque los directores de línea no habían participado en su elaboración. Las estrategias de RH que nacen del departamento de RH tendrán pocas posibilidades de éxito, a no ser que los directores de todos los niveles incluidos la alta dirección los apoye en su totalidad. Para asegurarse el compromiso de los directores, los profesionales de RH deben trabajar estrechamente con ellos a la hora de formular las políticas.

- ***Traducir el plan estratégico en acciones concretas.***

La prueba de fuego de cualquier plan es si tiene repercusiones o no en la práctica. Si el plan no afecta a la práctica, se considerara, tanto por los empleados como por los directores, como meras palabras y no como hechos.

El desengaño en lo que se refiere al plan estratégico esta prácticamente garantizado cuando la entidad sufre una frecuente renovación de las esferas superiores de dirección, en la que cada nueva ola de directivos presenta su propio y refrescante plan estratégico.

- ***Combinar las estrategias Deliberadas con las Emergentes.***

La combinación eficaz de las estrategias deliberadas con las emergentes exige que los directores

combinen igualmente los aspectos positivos de una planificación formal (para conseguir una fuerte guía y direccionalidad en el establecimiento de prioridades) con la desordenada realidad de empleados dispersos que, a través de sus actividades no planeadas, formulan estrategias emergentes en la entidad.

- Hacer sitio para el cambio.

Los planes estratégicos de RH deben ser lo suficientemente flexibles como para acomodarse a los cambios que afectan al negocio. Una entidad con un plan estratégico inflexible puede verse incapaz de responder con rapidez a los cambios por estar muy comprometida en una línea de acción determinada.

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 incapié 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 incapié 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, o fomentar 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 Estratégica de entidad. Besseyre, (1986).

Estrategias de RH y rendimiento empresarial:

El éxito de las estrategias de RH depende de la situación o del contexto en que se utilicen. El efecto de una estrategia de RH sobre el rendimiento de una entidad depende siempre de cómo se adecuó a otros factores.

La adecuación lleva a un mejor rendimiento, y la falta de adecuación crea inconsistencias que reducen el rendimiento. Adecuación se refiere a la coherencia o compatibilidad entre las estrategias de RH y otros aspectos importantes de la entidad.

En la tabla # 1 se delinear los factores claves que las entidades deberían considerar al determinar que estrategias de RH tendrán un efecto positivo en el rendimiento de la entidad.

Será más eficaz:

1. Cuanto más se ajuste la estrategia de RH al conjunto total de estrategias organizativas.
2. Cuanto más se armonice la estrategia de RH al entorno en el que se desenvuelve la entidad.
3. Cuanto más se adapte la estrategia de RH a las características peculiares de la entidad.

Entidades	Características Empresariales	Estrategia de R.H
Entidades orientadas al crecimiento	Crecimiento agresivo	Flexibilidad
	Adquisición activas	Planificación difusa del trabajo
	Deseo de comprar y vender entidades	Reclutamiento externo
	Producto poco similares en interdependencia mínima entre las empresas que pertenecen a la misma corporación	Formación externa
		"Compra de talentos"
		Sueldos Variables
		Trato no preferencial de recontractación en caso de despidos
Entidades de posición constante	Mantenimiento de la posición dentro del sector	Producción eficaz
	Mayor penetración en el mercado actual	Planificación detallada del trabajo
	Crecimiento interno	Reclutamiento interno
	Productos similares y gran interdependencia de empresas que	Formación en el puesto de trabajo
		"Creación" de talentos

	pertenecen a la misma corporación	Políticas de reconstrucción preferencial en caso de despidos
--	-----------------------------------	--

Tabla # 1 Factores claves a considerar en la estrategia de Recursos Humanos.

Adecuación a las estrategias organizativas

Las estrategias organizativas pueden analizarse de acuerdo a dos niveles: corporativo y empresarial.

- La estrategia corporativa hace referencia a la combinación de empresas que una corporación decide mantener y el flujo de recursos entre estas entidades.
- Las estrategias de las unidades empresariales hacen referencia a la formulación y aplicación de estrategias por parte de entidades que son relativamente autónomas, incluso si forman parte de una corporación.

Estrategias de las unidades empresariales. Porter y Miles y Snaw

Formularon dos conocidas estrategias para unidades empresariales. Ambas pueden utilizarse para analizar qué estrategias de RH se adecuan mejor a la estrategia empresarial.

Porter ha identificado tres tipos de estrategia que ayudan a que las entidades se desenvuelvan en un mercado competitivo y se ponga por delante de otras entidades de su sector.

- La estrategia del liderazgo en costes: se propone obtener una ventaja competitiva mediante costes más reducidos.
- Una entidad con una estrategia empresarial de diferenciación pretende alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto o servicio que se perciba como único. Esta hace incapié en la innovación, la flexibilidad, la renovación de la fuerza de trabajo mediante la atracción de nuevos talentos de otras entidades.
- La estrategia de convergencia se basa en las dos anteriores, la entidad puede conseguir tanto la diferenciación mediante la satisfacción de necesidades de un mercado concreto, como menores costos, o ambas cosas simultáneamente.

Las estrategias empresariales de *Miles y Snaw*

Caracterizan a las entidades con éxito fundamentalmente en función de la estrategia que adopten: defensiva o exploradora.

Las unidades empresariales defensivas son conservadoras. Buscan proteger su participación del mercado de los competidores en vez de embarcarse en el desarrollo de nuevos productos.

Las entidades exploradoras hacen incapié en el crecimiento y las oportunidades de crecimiento a través de la innovación, el desarrollo de nuevos productos.

Adecuación al entorno: Este entorno se puede analizar en función de cuatro dimensiones principales:

1. Grado de incertidumbre (qué cantidad precisa está disponible para tomar las decisiones adecuadas)
2. Estabilidad (con qué frecuencia cambia el entorno)
3. Magnitud del cambio (lo drásticos que son los cambios)
4. Complejidad (el # de elementos diferentes del entorno que afectan a la entidad)

Adecuación a las características organizativas

Para que las estrategias de RH sean eficaces deben estar hechas a la medida de la personalidad de la entidad. Los rasgos de personalidad se pueden dividir en cinco importantes categorías:

1. El proceso de producción consistente en la conservación de factores de producción.
2. La postura de la entidad ante el mercado.
3. La filosofía gerencial global de la entidad.
4. La estructura organizativa de la entidad.
5. La cultura de la entidad.

Adecuación a las capacidades organizativas.

Las capacidades organizativas de una entidad incluyen sus capacidades competitivas diferenciales, aquellas características tales como las capacidades técnicas, los sistemas de gestión y la reputación que dan a la entidad una ventaja competitiva.

Siguiendo la lógica de la adecuación, las estrategias de RH contribuyen a mejorar los resultados de la entidad en la medida en que:

- Ayuden a que la entidad saque el máximo partido de sus ventajas o cualidades específicas a la vez que evite sus puntos débiles.
- Ayuden a la entidad a utilizar su exclusiva combinación de habilidades y elementos positivos de sus recursos humanos.

Elección de tácticas de RH coherentes y adecuadas para la aplicación de estrategias de RH. Como ya se ha comentado anteriormente, incluso los mejores planes de RH pueden fracasar cuando los programas específicos de RH se eligen y se aplican de forma inapropiada. Las estrategias de RH deben ser coherentes entre sí. Esta significa que las estrategias de RH probablemente serán más eficaces si se refuerzan entre sí, en vez de aplicarse sin tenerse en cuenta las unas a las otras. Debido a que no siempre es posible conocer de antemano si un programa de RH alcanzará sus objetivos, es necesario hacer una evaluación periódica del mismo.

I.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.

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA ACTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

II.1. Caracterización de la Unidad Presupuestada del INDER en Cumanayagua.

La Unidad Presupuestada del INDER en Cumanayagua se encuentra ubicada en el municipio de igual nombre, en la provincia de Cienfuegos, situada en calle Paseo Martí, No. 121 entre 11na y Potrerillo. Esta unidad creada el día 23 del mes de febrero del año 1963, por resolución no. 591 del Presidente del INDER Nacional.

En sus inicios comienza solo con un director de Unidad como célula de funcionamiento, el cual se encontraba subordinado a la dirección del MINED municipal, donde una vez pasado 3 años comenzaron a crearse las plantillas para profesores de educación física y deporte, los cuales comienzan a formarse en cursos emergentes y en escuelas para formar a personal técnico preparado tanto fuera como dentro del país; estos cursos tenían como objetivo priorizado la formación de profesionales de todas las especialidades del deporte.

La unidad presupuesta del INDER en Cumanayagua, constituida por 3 escuelas comunitarias, donde una de ellas se encuentra enclavada en el plan turquino, en medio del macizo montañoso Guamuhaya; cuenta además con una dirección municipal ubicada en el casco urbano del municipio. Caracterizada por un trabajo estable en el empleo y uso correcto de los recursos humanos, materiales y financieros, con un sistema contable confiable.

Dentro de los principales servicios que presta la unidad se encuentran:

- ✓ El servicio de rehabilitación a personas discapacitadas del territorio, incluyendo la montaña.
- ✓ Servicio de Gimnasia Aerobia con toda la población que desee practicarla,
- ✓ Servicio de Gimnasia con la madre y el niño.
- ✓ Gimnasios rústicos donde la población practique ejercicios físicos y a la vez se recrea de forma sana.
- ✓ Servicio de ejercicio físico y atención a círculos de abuelos.
- ✓ Servicio de recreación sana fundamentalmente los fines de semana y en período vacacional completo, en todos los asentamientos y casco urbano del territorio.
- ✓ Servicio de producción de la industria deportiva en el municipio; las cuales aportan implementos deportivos a las diferentes instituciones y centros del municipio.

Dentro de los principales objetivos de la Unidad presupuestada de Deportes se enmarcan:

1. La atención al hombre y a su dignidad humana como la más alta expresión del sistema deportivo cubano.
2. El perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos.
3. Lograr la eficiencia y la eficacia de la gestión económica y el desarrollo de la base técnico material.
4. La obtención y generalización de los resultados e incremento de los impactos de la ciencia y la técnica y la innovación tecnológica.
5. Desarrollo de alianzas con los Organismos de la Administración Central del Estado y su integración con estos en el territorio.

La unidad presupuestada de Deportes en presenta una estructura organizativa lineal funcional la cual se ilustra en el Anexo no. 9. Cuenta con tres escuelas comunitarias y dos departamentos:

- a) Escuela Comunitaria No.1 “Mártires de Cumanayagua”.
- b) Escuela Comunitaria No.2 “Escambray”.
- c) Escuela Comunitaria No.3 “Turquino”.
- d) Departamento de actividades deportivas.
- e) Departamento de Educación Física, Cultura Física y Recreación a este último se vinculan los Círculos Infantiles, Escuelas Primarias, Escuelas Especiales, Secundarias Básicas, Escuela de Economía, Pre- Universitarios, Escuelas de Oficio y Politécnicos.

Para cumplir con su misión y demás funciones la Unidad Presupuestada de Deportes del INDER cuenta con 268 trabajadores, de ellos 33 son obreros o operarios, 44 entre funcionarios y de servicios y 15 dirigentes de ellos 5 considerados cuadros.

II.2 Diagnóstico estratégico de la actividad de Gestión de los Recursos Humanos de la Unidad Presupuestada de Deportes en Cumanayagua.

En el capítulo I se realiza entre otros aspectos una valoración sobre diferentes metodologías para realizar el diagnóstico de los recursos humanos. Tomando en consideración los puntos de vista que aparecen en la literatura, el autor de la presente investigación propone seguir el curso del Modelo de BEER y Colaboradores, ya que el mismo establece muy clara y metodológicamente elementos significativos para realizar un diagnóstico de los RR.HH no obstante se le realizan a la metodología algunos ajustes acorde con la realidad de la organización objeto de estudio y las particularidades del entorno en que se desenvuelve.

Para su aplicación se toma como punto de partida el diseño de la estrategia general donde se reflejan la misión, visión y los valores compartidos. Además de las diferentes áreas de resultados claves con los objetivos, estrategias y planes de acción.

Para la entidad Recursos Humanos constituye un factor determinante en el logro de sus metas. Ella es considerada un área de resultados claves en la proyección estratégica, concediéndosele un importante peso para lograr la visión y los objetivos estratégicos.

El departamento de recursos humanos se encuentra adscrito al Consejo de Dirección Municipal de deporte y a este nivel se discuten y se toman las decisiones referentes a la actividad, realiza controles a las escuelas comunitarias, contando con dos técnicos para desarrollar el trabajo.

Para la realización del trabajo fueron empleadas en este diseño técnicas que muestran no solo el estado actual de los procesos y fenómenos sino además el potencial futuro de los mismos, a tal efecto se emplearon las entrevistas, encuestas, trabajo de grupo, matrices, criterios de expertos, técnicas de consenso, observación y reducción de listado y análisis de documentos.

Para ello fue necesario definir el grupo de expertos que participaría en la realización de la presente investigación, este grupo de trabajo debía cumplir una serie de requisitos con el fin de garantizar criterios debidamente sustentados e imparciales basados en el conocimiento y experiencia tal y como se muestra en el Anexo no.10.

II.2.1 Aplicación del Modelo de Beer.

Para iniciar el diseño de la estrategia de los recursos humanos de la organización se parte de considerar los resultados del diseño de la estrategia general donde aparece como un área de resultado clave la gestión de los recursos humanos que requiere del diseño de una estrategia la cual se realiza mediante el Modelo de Beer Anexo no. 11, y que a continuación se comienza a desarrollar.

Grupos de Interés

Está ampliamente constatada la tendencia por parte del grupo social de la empresa, a pedir mejor información y mayor participación en las decisiones e incluso en la

formulación de estrategias y planes. En la parte externa, la presión de los diferentes grupos sociales y poderes públicos hace que se perciba mejor las relaciones sociopolíticas externas y se les conceda una mayor atención. En consecuencia la presente estrategia solo podrá materializarse de manera satisfactoria a través del esfuerzo de los miembros de la organización (actores internos) y de la neutralidad o participación de los actores o grupos de interés externos.

En tal sentido mediante un trabajo de grupo en que estuvieron presentes miembros del Consejo de Dirección y del área de recursos humanos se identifican como los principales grupos de interés:

1. Escuelas a las que se presta servicios
2. Trabajadores
3. Gobierno municipal de Cumanayagua
4. Población de Cumanayagua
5. Salud pública

A estos grupos de interés se les analiza la naturaleza de sus relaciones desde el punto de vista de qué espera de la organización cada uno de ellos, tal y como se muestra en el Anexo no. 12.

Además se realizó el análisis de las influencias políticas internas y externas, directas e indirectas, o lo que es lo mismo, el sistema de poder tal y como se muestra en la Figura 2.1.

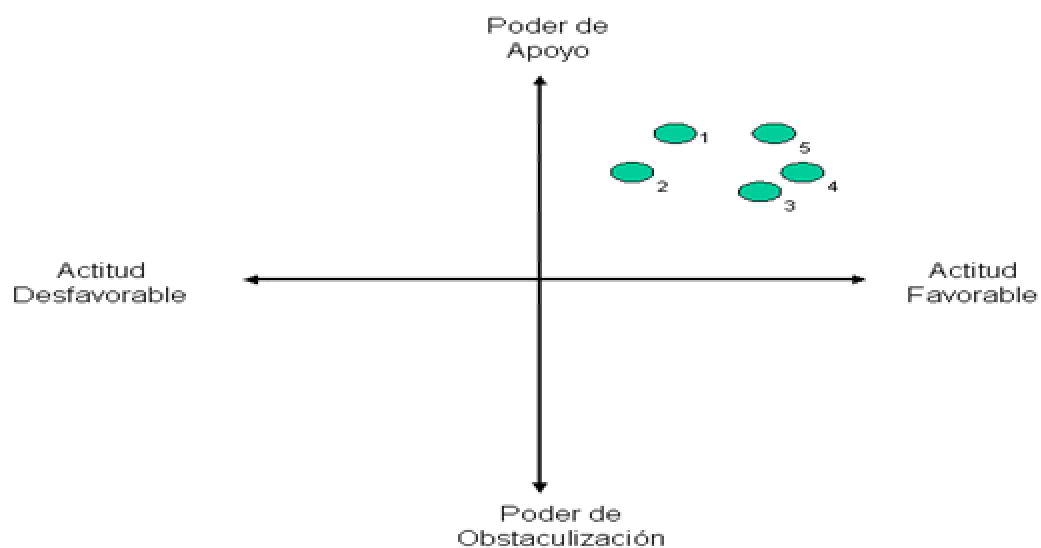


Figura 2.1. Mapa de Poderes

Como se puede visualizar en el mapa de poderes después de analizar las influencias, todos los grupos de interés se encuentran en la zona de Aliados Potenciales, lo cual es muy favorable para la organización. Ahora de lo que se trata es de evitar el desplazamiento de algunos de ellos hacia alguna de las zonas de inestabilidad, lo cual debe ser apoyado mediante las políticas establecidas ya en la estrategia general y las que de aquí se generen.

Concluido el análisis de los grupos de interés se procede al análisis interno el cual está orientado a realizar una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad para hacerle frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades de desarrollo estratégico de su gestión.

El mismo se realiza sobre la base de dar respuesta a las preguntas propuestas por el modelo y con el objetivo de caracterizar los factores de situación y las políticas de recursos humanos. También constituye un aspecto esencial conocer las características organizativas y el grado de compromiso, competencia y congruencia de la organización.

Para obtener la información necesaria se aplicaron varias encuestas para lo cual se consideró un tamaño de muestra determinado a partir de la población compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en la entidad al cierre del mes de septiembre del año 2006 (268 trabajadores).

El diseño muestral utilizado fue un *muestreo estratificado* realizando una segmentación de la variable categoría ocupacional mediante una asignación proporcional. El tamaño de la muestra se determinó mediante la expresión matemática:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

donde:

N – 268, Tamaño de la población

$Z_{\alpha/2}$ – 1,96, Percentil de la distribución normal

P – 0,5, Valor que da el mayor tamaño de la muestra

d – 0,05, Error absoluto

n – Tamaño de la muestra (?)

Se estableció como error absoluto de 5%, el percentil de la distribución normal de 1.96, para un tamaño de población de 268. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

$$n = 158.10 \approx 158.$$

El tamaño de la muestra resulta igual a 158 trabajadores.

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a realizar una asignación proporcional tal como se muestra en el Anexo no.13. Posteriormente se procede a seleccionar los trabajadores a encuestar. Para este objetivo se emplea la tabla de números aleatorios y estos son seleccionados una lista en dependencia de la cantidad de trabajadores a encuestar por escuelas y categoría ocupacional. Posteriormente son seleccionados los trabajadores según números aleatorios buscados anteriormente.

El total de la muestra 158 trabajadores, se distribuyó como sigue: 9 directivos que constituyen el 60% de los dirigentes, 103 técnicos que constituyen el 58.5% de estos, 4 administrativos que constituyen el 66.6% de los mismos, 20 operarios que constituyen el 60.6% de la categoría y 22 de servicios que representan el 57.9% de estos, reflejándose en su totalidad 149 trabajadores que constituyen el 58,9% de los mismos.

Como se observa en las tablas los resultados se distribuyen para cada categoría ocupacional, desglosados por cada escuela comunitaria que componen la Unidad Presupuestada de deportes del INDER en Cumanayagua.

Las encuestas aplicadas a trabajadores y directivos son descritas en los Anexos no. 14 y 15. Para procesar este instrumento se escogió el paquete estadístico SPSS versión 10.0 utilizando estadísticos descriptivos, tablas de frecuencia; se le aplica al cuestionario la prueba ALPHA de Cronbach .

Factores de situación

- *Características de la fuerza laboral.*

Para la caracterización de la fuerza laboral se realizó un análisis de su composición por categoría ocupacional, nivel de escolaridad, sexo y edad cuyos resultados se muestran en el Anexo no. 16.

- Composición de la plantilla por categorías ocupacionales. La entidad cuenta con 268 trabajadores, la categoría ocupacional se comporta en 5.6% Directivo, 65.7% Técnico, 2.2% Administrativo, 14.2% Servicio y 12.3% Obrero, para un 94.4% de los cargos de la entidad en categoría de empleados, característica propia de una entidad deportiva.
- Composición por edades. El 16.4% de los trabajadores tiene 27 años o menos, el 72.2% se encuentra entre 28 y 35 años, el 4.1 % tiene entre 36 y 40 años, el 9.1% entre 41 y 50 años, el 2.9% tiene entre 51 y 60 años y el 2,0 más de 60 años. La edad promedio de los trabajadores es de 37 años en la empresa, lo cual infiere una tendencia al envejecimiento de la misma.
- Composición por sexo. El 37.1% de los trabajadores es de sexo masculino y el 62,9% restante corresponde al sexo femenino, o sea que predomina la fuerza laboral femenina en la entidad.
- Composición por nivel de escolaridad. El 20.9% de los trabajadores son graduados de nivel superior, el 61.6% de técnicos medios, el 8.9% de duodécimo grado, el 2.5% de noveno grado y el resto de primaria, lo que denota que el nivel de escolaridad es aceptable.
- *Estrategia Empresarial*

La Unidad presupuestada de Deportes en Cumanayagua se encuentra insertada dentro del proceso de la Batalla de Ideas que libra el país, manteniéndose a la vanguardia como parte de todo el pueblo y las conquistas de la revolución, representando los ideales, la imagen y los valores del deporte revolucionario cubano, desarrollándose además actividades deportivas vinculadas a la educación física y recreación las cuales contribuyen a la esperanza y elevación de la calidad de vida social e individual de los pobladores del territorio, por lo que la entidad ha evaluado sus actividades trazándose metas y objetivos estratégicos para cumplir su misión hasta el año 2010, estando en fase formación las estrategias funcionales de las escuelas comunitarias, las cuales constituyen las áreas claves de trabajo.

En la estrategia está definido el propósito estratégico de la unidad que considera:

Misión

Contribuir a desarrollar el sistema deportivo en Cumanayagua y trabajar en la atención integral de los deportistas, logrando con ello que los atletas representen dignamente a la revolución en los eventos internacionales donde representen a la patria, así como continuar promoviendo actividades deportivas, la educación física, la cultura física y la recreación, proporcionando la calidad de vida de la población.

Visión

Lograr una conducta social de los trabajadores de la entidad que muestre una identificación con los principios ideo- políticos del país y una tendencia al sentido de pertenencia de la organización, asegurando una alta preparación técnica y profesional de los recursos humanos para asimilar nuevas estrategias.

Además se definieron, conceptualizaron y establecieron las conductas asociadas de los valores organizacionales. Estos elementos constituyen la base y el punto de partida sobre la cual se desarrolla toda la filosofía de la organización. Tal como muestra el anexo no 17.

Filosofía de Dirección.

Este aspecto se valora de manera general, debido a que se profundizará en él a lo largo del desarrollo de los otros aspectos de la metodología.

A partir de encuestas realizadas a directivos y trabajadores, con la observación y revisión de documentos se constata que existe una filosofía enfocada a hacia el futuro materializada en su planeación estratégica que se sustenta en el desarrollo de un pensamiento estratégico por parte de la dirección de la unidad, que se extiende a los trabajadores utilizando la búsqueda gradual de su participación activa en las decisiones, manteniendo un estilo de dirección que promueva la comunicación abierta y la colaboración.

Lo más distintivo de esta filosofía lo constituye su enfoque estratégico tan necesario en las condiciones actuales en que el entorno cambia constantemente y se precisa un monitoreo de cada una de las variables que pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo de la entidad. No obstante es importante señalar que en esta entidad aún se mantiene la tendencia a centrar más la atención en el proceso de formulación de la estrategia que en la de su implementación, debiéndosele prestar una mayor atención a esta etapa del proceso estratégico por su impacto en los resultados finales de la gestión.

- *Mercado de Trabajo*

El atractivo del mercado en el territorio de Cienfuegos se ha ido incrementando en los últimos años y por la cercanía del municipio de Cumanayagua a la capital provincial, donde existen mayores y mejores posibilidades de empleo es importante considerar esta variable por el impacto que pudiera ejercer sobre la movilidad de las personas hacia otras organizaciones que ofrecen políticas y estrategias más atractivas.

En correspondencia, las características que actualmente constituyen un atractivo de la Unidad Presupuestada de Deportes en Cumanayagua y que a su vez son el motivador esencial para mantener su fuerza de trabajo son las siguientes:

- ✓ Correspondencia entre las funciones del cargo y las tareas que realizan.
- ✓ Formación.
- ✓ Promoción.
- ✓ Relaciones interpersonales.

Dentro de los aspectos negativos se tienen:

- ✓ Bajos salarios.
- ✓ Deficientes sistemas de estimulación.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Atención al hombre.

Para los trabajadores futuros también existen atractivos ya que desde el exterior se percibe un clima en un tono favorable y de alto potencial técnico en la tarea de poder brindar servicios técnicos a través del intercambio con países vecinos.

Los resultados de las encuestas realizadas a los directivos Anexo no. 18, reflejan que un 93.2% de los mismos se sienten motivados, siendo los principales factores motivantes: la formación y promoción, representando un 86.6% y 81.35 respectivamente.

En el caso de los trabajadores los resultados de la encuesta Anexo no. 19 muestra que el 71.1% de los mismos se sienten motivados, siendo los principales factores motivantes: la relaciones interpersonales y la correspondencia entre las funciones del cargo y las tareas que realizan representando un 75.6% y 68.9%, respectivamente.

Políticas de Recursos Humanos

Dentro de las políticas de recursos humanos se abordan las siguientes:

1. Los sistemas de influencias.
2. Los sistemas de trabajo.
3. El flujo de los recursos humanos.

4. Los sistemas de recompensas.

A los efectos de esta investigación, se seleccionaron para el diagnóstico de la entidad solo los aspectos esenciales de estas políticas, que se derivan de las características propias de la misma.

Sistemas de influencias

La entidad está dirigida por el Consejo de Dirección el cual está compuesto por un Director, tres directores de escuelas comunitarias, un subdirector Económico Laboral, un Especialista de Ciencia y Técnica, un Técnico de Protección Física, dos Jefes de Departamento (uno de actividades Deportivas y otro de Cultura Física, Educación Física y Recreación), una Secretaria, además están invitados permanentes el Partido, el Sindicato y la juventud.

El Consejo de Dirección se reúne semanalmente y en él se recogen los acuerdos más importantes por los cuáles es conducida la vida de la unidad.

Los resultados de la encuesta Anexo no. 19 demuestran que el 90.6% de los encuestados plantea que el estilo de dirección que se emplea es participativo, mientras que un 79.9% de los encuestados plantean que existe un clima agradable y de respeto, así como también un 71.1% refiere que se fomenta el trabajo en equipos. El 93.9% de los encuestados plantean mantener buenas relaciones con su jefe, ya que se sienten respetado por él.

Está presente la delegación de autoridad, el 85.2% de los encuestados lo plantean. Los consejos de dirección se realizan a través del desarrollo y valoración de los cumplimientos de los objetivos de la entidad. Cada departamento y escuela comunitaria tienen elaborado sus objetivos y estos tributan a los objetivos generales de la unidad.

Dichos objetivos son elaborados con la participación de los trabajadores y aunque no constituye aun un instrumento de dirección, sí se evalúa su cumplimiento y se compromete a los trabajadores con ellos. En este sentido la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y elaboración de los objetivos, muestra una situación favorable pues el 66.7% de los encuestados plantean, que contribuye mucho a motivar a las personas el modo en que se toman las decisiones.

Cada directivo ejerce su influencia sobre sus subordinados de acuerdo al nivel de autoridad que posee entregando al mismo tiempo parte de su responsabilidad y autoridad a fin de que se cumplan adecuadamente los objetivos. Esta influencia se ejerce sobre la base de una comunicación adecuada, donde predominan las relaciones horizontales.

Aporta información acerca de la forma en que se influncian los subordinados los resultados de la encuesta Likert, Anexo no. 18. En tal sentido se muestra la relación jefe subordinado, siendo bastante aceptable, presentando en el caso de los dirigentes el 66.7%, donde se manifiesta que tiene confianza en sus subordinados y para los trabajadores el valor asciende hasta el 88.6%, los cuales plantean que su jefe tiene confianza en ellos. Otros aspectos que corroboran este resultado es que el 55.5% de los trabajadores manifiestan que con frecuencia se le piden y ponen en práctica sus ideas, el 55.5% manifiesta que existe bastante labor de equipo y el 88.9% de los mismos plantea que los jefes comprenden los problemas de ellos.

Sistemas de trabajo

La organización del trabajo en la Unidad Presupuestada de Deportes en Cumanayagua se deriva de su objeto social, la misión y de las características de su proceso básico y de apoyo.

En el proceso básico, es decir, el servicio deportivo, la división del trabajo y la cooperación que la complementa están indisolublemente ligados.

Los horarios de trabajo están establecidos de 8:00 a.m. a 5:00 p.m, con diferencias en el servicio de seguridad y protección que laboran 12 horas y descansan 24 horas, esta última actividad, aunque constituye un incumplimiento de la legislación vigente en materia del cumplimiento del régimen de trabajo y descanso se encuentra en proceso de análisis y consulta con el Ministerio de Trabajo, con vistas a establecer un adecuado horario, a partir del cual se garantice un servicio de calidad en la protección de las instalaciones deportivas. Existe una estrecha relación entre los diferentes departamentos, subdirecciones y escuelas comunitarias, existiendo la cooperación del trabajo entre estas áreas funcionales, siendo un elemento principal los servicios deportivos prestados a través de las diferentes áreas deportivas con que cuenta el municipio (Sala Polivalente, Estadium Deportivo, Piscina Olímpica y los centros

deportivos del Turquino), los cuales materializan su eficiencia y calidad a través del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Otra área de importancia que constituye un elemento prioritario dentro del sectorial de deportes es el departamento de economía el cual tiene subordinado la actividad de recursos humanos desde el punto de vista estructural, en él se cuantifican los gastos de todas las actividades que se realizan en los 19 programas de trabajo de la dirección municipal de deportes, los cuales son:

- I. Deporte de alto rendimiento (Formación integral del deportista).
- II. El sistema competitivo (Régimen de participación)
- III. Educación Física y Deporte participativo estudiantil.
- IV. Deporte participativo en la comunidad y promoción de salud.
- V. Recreación física.
- VI. Sistema de Educación Deportiva.
- VII. Educación Superior Deportiva.
- VIII. Desarrollo de la medicina del deporte.
- IX. Desarrollo de la industria deportiva.
- X. Gestión de los Recursos Humanos.
- XI. Aseguramiento técnico material y servicios al deporte.
- XII. Colaboración internacional.
- XIII. Sistema de control de la gestión económica.
- XIV. Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- XV. Promoción del deporte socialista cubano.
- XVI. Atención a atletas.
- XVII. Preparación para la defensa.
- XVIII. Deporte para discapacitados.
- XIX. Relaciones nacionales.

Cada uno de estos programas cuenta con criterios de medidas e indicadores de desempeño asociados a estos que patentizan el desarrollo efectivo de cada programa.

Los jefes de departamentos son los encargados de evaluar el trabajo realizado en cada una de las áreas, así como los directores de cada escuela comunitaria, teniendo en cuenta la eficiencia con que se realiza. No siendo satisfactorio en todos los casos por no existir a veces los recursos necesarios para realizar el trabajo con la calidad requerida, así lo plantea el 79.8% de los encuestados.

Predominan pues las relaciones de coordinación entre las áreas, departamentos y personal de las escuelas comunitarias, considerándose adecuados los sistemas de regímenes de descanso que responden a las características de este tipo de entidad prestadora de servicio.

Se pudo comprobar que la función de Recursos Humanos de la unidad no posee un personal dedicado a evaluar, proponer o modificar la organización del trabajo en caso de que se presentan irregularidades.

Flujo de los Recursos Humanos

A los efectos de cumplir los objetivos de esta investigación, solo se abordarán en esta política las actividades relacionadas con:

1. Análisis y descripción de cargos
2. Reclutamiento y selección de personal
3. Desempeño y evaluación del personal
4. Formación y desarrollo del personal

Algunas de las restantes actividades se mencionan de forma indirecta por la relación que poseen con las abordadas.

Análisis y descripción de cargos.

Con relación al análisis y descripción de puestos en la entidad se puede decir que aún no están claramente definidas las funciones, tanto a nivel de cargo de dirección como para el resto de las categorías ocupacionales, ni a nivel de escuela comunitaria, en esta descripción debe estar bien definido el objetivo fundamental del cargo, las principales tareas del puesto, el nivel educacional o formación necesaria para desempeñar el mismo así como, la experiencia profesional.

Se pudo comprobar además que no existe un dominio pleno por parte del trabajador del contenido de su puesto; se constató que no constituye este documento un instrumento para medir el desempeño ni como elemento para gestionar los Recursos Humanos por lo anteriormente expuesto. Además existe la proyección de trabajo por parte del departamento de recursos humanos en confeccionar perfiles de cargos por categorías y ocupaciones en un futuro.

Reclutamiento y selección del personal.

La selección y reclutamiento del personal se realiza mediante la aplicación del principio de la Idoneidad Demostrada; el mismo comprende un análisis integral de los requisitos siguientes:

- Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- Experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo.

- Cumplimiento de las normas de conductas de carácter general o específico y características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y de la disciplina laboral establecida en el reglamento disciplinario interno de la entidad.
- Calificación formal expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspire desempeñar.

Este principio se evalúa ante las siguientes situaciones:

- Para cubrir plazas vacantes o de nueva creación.
- Ante promociones a cargos de mayor complejidad y remuneración.
- Para enviar a trabajadores a cursos de capacitación.
- Para decidir la permanencia de los trabajadores en el empleo.
- Por decisión de la Dirección de la Unidad Presupuestada de Deportes o Escuela Comunitaria.

Es facultad del Director Municipal de Deportes y de los Directores de cada Escuela comunitaria la aplicación de este principio los cuales se asesoran para el cumplimiento del mismo de un comité de ingreso los cuales tienen la función de recomendar el reconocimiento o la confirmación de la pérdida de idoneidad.

Las técnicas fundamentales para reconocer o retirar la Idoneidad Demostrada son:

- Comprobación práctica de los requisitos que posee el aspirante en la ocupación que pretende desempeñar, la cual no debe exceder el período de prueba.
- La entrevista.
- La prueba psicométrica.
- La observación.
- Análisis del Currículum Vitae.

Estas técnicas son aplicadas tanto al personal interno como externo a la entidad según corresponda al caso analizado.

Como otro principio de la admisión de empleo demostrado en la entidad es que el Director puede autorizar el desempeño de una ocupación o cargo por una persona

que no cumple el requisito de calificación formal, si ésta demuestra que cumple el resto de los requisitos, siempre y cuando a la ocupación o cargo no se exija para su ejercicio este requisito por legislación específica o convenios internacionales.

Aunque existe en estos momentos un procedimiento de reclutamiento y selección de personal sobre bases de técnicas que permitan alcanzar un nivel de calidad del ingreso al empleo que la entidad necesita, garantizando el cumplimiento de las actividades previas a formalizar el empleo como: chequeos médicos, pruebas de conocimientos. Hay que agregar que contra esto está conspirando la no existencia de perfiles de cargos, que aportarían mayores elementos para la selección del personal.

Esta selección se realiza basándose en los requisitos que exige el puesto para el cual está optando el candidato tales como, nivel de preparación, conocimiento, habilidades, destreza, aptitudes y experiencia. Por lo general en cada una de estas comisiones es invitado el jefe del área o departamento para el cual se va a seleccionar el candidato con el objetivo de enriquecer las exigencias del puesto, aunque es bueno destacar que este jefe no tiene votos a la hora de seleccionar.

Todo trabajador de nuevo ingreso a la entidad debe pasar por un período de prueba hasta (6 meses) en el cual debe demostrar que posee los requisitos y cualidades para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira ocupar y comprueba que las condiciones y características y cultura de la entidad se corresponden con sus intereses. No existe un programa de socialización para los trabajadores de nuevo ingreso.

Desempeño y Evaluación del personal

El proceso de evaluación lo realiza cada jefe de área, departamento o director de escuela comunitaria, que evalúa según el cumplimiento de las tareas asignadas y, éstos a su vez son evaluados por el Director de la Unidad Presupuestada de Deportes. La evaluación comprende la valoración de las condiciones labores, morales y éticas del trabajador, por lo que hay que tener en cuenta la conducta, los antecedentes, las aptitudes, la profesionalidad y la actitud, no limitándose a un hecho aislado. Esta evaluación se realiza con una frecuencia trimestral.

Es válido señalar que aún cuando en la instalación se hace mención a la existencia de una evaluación del desempeño es necesario que la dirección del centro realice un

análisis profundo de algunos indicadores que permita medir mejor ese desempeño y a la vez ser motivadores para el alcance de los trabajadores. Los jefes están dotados de las herramientas y métodos de cómo poner en función cada evaluación en su departamento o área de trabajo y puede sugerir cambios al respecto.

La Evaluación del Desempeño en esta entidad refleja el comportamiento del trabajador en el trimestre, su desarrollo en el desempeño de sus funciones, además de valorar sus aptitudes y habilidades para el cargo. Evaluándose los siguientes indicadores

1. Cumplimiento de objetivos y tareas.
2. Calidad del trabajo.
3. Disciplina laboral, cumplimiento de disposiciones.
4. Superación personal.
5. Asistencia y Puntualidad.
6. Comportamiento en las relaciones con el colectivo.
7. Aspecto personal e higiene.
8. Conductas políticas, participación en actividades o tareas políticas.
9. Cumplimiento de las reglamentaciones sobre la seguridad y salud en el trabajo.
10. Uso adecuado de recursos materiales, financieros, herramientas y medios de trabajo.

La declaración de no idóneo se le informa al trabajador afectado en la entrevista personal ante los integrantes del comité de ingreso; este trabajador, una vez notificado de ello por el jefe inmediato superior, cuando no esté conforme con los resultados de su proceso evaluativo puede, dentro de los cinco días hábiles, contados a partir del día siguiente al de la notificación, presentar sus descargos ante el propio comité que analiza el caso de ese trabajador. La decisión final se le dará dentro de los cinco días siguientes a su presentación, contra la cuál no existe ningún otro tipo de apelación.

Formación y Desarrollo del personal

En los últimos años se ha puesto énfasis en la capacitación del personal atendiendo a determinadas prioridades indicadas por la dirección nacional del INDER. La capacitación o la formación, como también se le conoce, varía en dependencia de las necesidades de la entidad.

Existen diferentes métodos para la detección de las necesidades de formación entre los que se pueden citar cuestionarios, entrevistas, observaciones, grupos de discusión y los resultados de la evaluación del desempeño. El departamento de RH, de conjunto con cada jefe de área, departamento y escuelas comunitarias realiza el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) y que como su nombre lo indica, detecta las necesidades de formación de cada trabajador.

Por otra parte, la unidad recibe el listado de los cursos que ofrece la dirección municipal de trabajo, la propia dirección municipal del INDER que le da una solución a dichas necesidades. Además de tenerse en cuenta los cursos de capacitación de la universidad, las escuelas técnicas y el autoestudio dirigido para cuadros y reservas. En los últimos tiempos se ha hecho un énfasis fundamental en la capacitación de los directivos y del personal vinculado directamente a los servicios deportivos y de rehabilitación a la población.

El 65.1% de los encuestados plantea contar con un plan que responde a sus necesidades o al menos que se han determinado las necesidades de aprendizaje de su puesto de trabajo, por lo que el 5.3% aseguran lo contrario y un 29.5% no conocen acerca del tema. La mayoría de las veces, las necesidades son mayores que las oportunidades que se ofrecen.

Sistemas de Recompensas.

La atención al hombre en cuanto al estímulo moral es una de las políticas priorizadas de la dirección municipal de deportes en el territorio. Sin embargo, muchos elementos que conforman esta política son susceptibles de ser mejorados, por lo que el análisis estará centrado en las deficiencias y logros de algunos de estos elementos.

Dentro de la retribución material, sin dudas, la económica constituye un aspecto fundamental y dentro de ella: el salario. La suma del salario mensual y el pago adicional por idoneidad determina el salario total a devengar por cada trabajador; no existiendo ningún otro tipo de retribución. El 26.1% de los encuestados plantea que el salario que reciben no está en correspondencia con el trabajo que realizan, no satisfaciendo así sus necesidades.

Las condiciones de trabajo

En relación con las condiciones de trabajo se pudo comprobar que a los trabajadores no se le oferta desayuno, almuerzo y comida. En el caso de los trabajadores nocturnos, no se les brinda una merienda, así como las condiciones higiénicas – sanitarias y estéticas de las diferentes áreas y escuelas comunitarias no son las mejores a las que se pueden aspirar, teniendo en cuenta que muchos de los trabajadores al realizar sus funciones tienen que hacerlo a pie, fundamentalmente aquellos trabajadores que forman parte de la plantilla en la escuela comunitaria no.3 del Plan Turquino, que no cuentan con medios para transportarse en función de realizar sus actividades laborales.

Las condiciones de trabajo no son las mejores, 17.4% de los encuestados plantean que las condiciones de trabajo son malas, un 68.4% refiere que son regulares y solamente un 14.1% están de acuerdo en que son buenas, no siempre se cuenta con los recursos para desarrollar su trabajo así lo asegura el 79.8% y solo el 10.7 % afirma contar con los recursos necesarios. No existe presupuesto alguno con el objetivo de mejorar la atención al hombre, el 20.1% de los encuestados plantea que es regular, el 54.4% que es mala.

El trabajo en cada una de las áreas está bien organizado, el 85,4 % asegura estar de acuerdo con esto. Se realizan actividades recreativas, culturales y deportivas dentro y fuera de las instalaciones, conmemorando diferentes fechas históricas.

Respecto a la compensación de carácter espiritual, la formación desempeña un papel esencial sin embargo, para que esta actividad constituya un elemento motivador su planeación y ejecución deben balancear las estrategias de la entidad y las motivaciones individuales cuestión ésta que como ya se expresó, no siempre son evaluadas las acciones formativas como elemento clave dentro de este aspecto.

Dentro del objetivo principal de la entidad que es preservar y elevar la moral de los cuadros y trabajadores tiene como unos de sus criterios de medida el reconocimiento constante y sistemático de las actuaciones positivas delante del colectivo laboral, así como sus resultados relevantes en el trabajo. El 82.5 % de los encuestados plantean estar motivado por la labor que realizan y se sienten satisfechos por el resultado de su trabajo.

La participación en la solución de problemas: los trabajadores tienen la oportunidad de participar en la solución de problemas, el 65.1% de los encuestados lo plantean, pues

se desarrolla fundamentalmente un estilo de dirección participativo en la entidad, no obstante muchas veces se ve limitada la participación por el insuficiente conocimiento que posee el personal en cuanto a técnicas y procedimientos dirigidos a la búsqueda de soluciones con mayor eficiencia y eficacia. Se comprobó además que las mayores deficiencias están en el no uso de técnicas que estimulen la creatividad, la negociación y la búsqueda de consenso, aunque de hecho la participación esta vista como un reconocimiento de la significación que tienen los trabajadores en la toma de decisiones en la entidad.

La evaluación del desempeño, se utiliza como un procedimiento para medir y evaluar los resultados, olvidando en muchas ocasiones otras cosas importantes que le conceden carácter motivador y estimulante. Esta evaluación en alguna medida demuestra los resultados alcanzados en la gestión de los recursos humanos durante un determinado período.

Resultados

En este aspecto del modelo serán valoradas las variables de compromiso, competencia y congruencia, que los aporta los resultados de la encuesta de Liker donde se observa una mayor inclinación hacia la congruencia y el compromiso. Estos elementos sugieren la existencia de la participación en la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos y la planificación de las acciones, el fomento del aprendizaje mediante la reflexión y la retroalimentación y el fomento de una organización que puede aprender basada en una retroalimentación honesta y abierta.

Concluido el diagnóstico de los Recursos Humanos en la entidad se pueden determinar la matriz DAFO.

Oportunidades.

1. Interés del gobierno por el desarrollo del deporte en el país.
2. Existencia a nivel de país de convenios de colaboración internacional.
3. Posibilidad de realizar estudios superiores a través de la universalización de la enseñanza.
4. Existencia del proceso de masificación de la cultura y el deporte .

Debilidades

1. La no existencia de un sistema coherente de estimulación.

1. Malas condiciones de trabajo (bajos salarios, ventilación, ambientación e iluminación).
2. Deficiente infraestructura tecnológica.
3. Inestabilidad de la disponibilidad de mercancías y materias primas esenciales para la fabricación de implementos deportivos.
4. Carencia de capacitación a los técnicos del departamento.

Amenazas

1. Poca fluidez de los cambios metodológicos ya sean leyes, resoluciones y circulares.
2. No contar con presupuesto en divisa para la compra de materiales de oficina, así como para garantizar la seguridad y salud en el trabajo.
3. Política orientada a la no realización de nuevas inversiones constructivas de instalaciones tanto en el orden deportivo como del orden empresarial.
4. Agudización de la política de EE.UU contra Cuba.

Fortalezas

1. Especialistas y técnicos con alta preparación en la actividad.
2. Estilo de dirección participativo
3. Estabilidad de la fuerza de trabajo.
4. Colectivo de trabajadores y directivos comprometidos con los objetivos y estrategias de la organización.

En el Anexo no. 20 se muestra el análisis de la matriz DAFO cuyo resultado ofrece una orientación estratégica de cómo se puede proceder en la gestión de los recursos humanos en la entidad con vista a favorecer el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

Este análisis de la DAFO deriva la determinación de sus impactos ponderados, con vistas a definir la estrategia a seguir por parte de la organización, para ello se utilizó una escala de puntuación del 1 a 3, donde valor 1 representa una baja relación, el 2 una relación media y el 3 una relación alta. Los resultados muestran una ubicación acertada en el tercer cuadrante, demostrando el estado de adaptación en que se encuentra la gestión de los recursos humanos, por lo que se deriva la estrategia de minimizar aun más las debilidades, maximizando las oportunidades del entorno, lo cual propiciaría un incremento de las fortalezas que hagan aún más fuerte a la organización atemperando las amenazas del medio como lo muestra el anexo no. 21.

II.3- Conclusiones parciales del capítulo.

- 1) Los resultados del diagnostico permiten aseverar que existe en la organización un pensamiento estratégico proactivo que garantiza la flexibilidad estratégica necesaria para el cumplimiento de la estrategia de recursos humanos que se va a proyectar tan necesaria para el cumplimiento de los objetivos estratégico de la organización y por ende de esta importante área.
- 2) La propuesta metodológica para desarrollar el análisis estratégico en la entidad permite determinar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con que cuenta la actividad de personal en dicha Unidad.

III. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD PRESUPUESTADA DEL INDER EN CUMANAYAGUA.

En el capítulo se definen los objetivos estratégicos, los criterios de medidas y el grado de consecución por las áreas de resultados claves vinculadas a este estudio, así como la estrategia.

III.1. Planteamiento de la estrategia general.

La planeación estratégica además de la eficiencia considera la eficacia de la entidad para poder desarrollarse en su entorno, por tanto se amplía el universo de temas a tener en cuenta y planificar, para disminuir los riesgos de la evolución del entorno y los impactos que ocasionan en la actividad, no solo adaptándola, sino tratando de preverlos. La eficiencia y eficacia son conceptos complementarios e interrelacionados. Puntea hacia “ el logro de determinados objetivos de la entidad, mediante una orientación integrada, con acciones necesarias para alcanzarlos y adecuadas a un entorno competitivo y cambiante”, que complementa el alcance competitivo subyacente con las llamadas estrategias competitivas.

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 analizada la matriz DAFO, 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.

La estrategia que a continuación se presenta es de tipo funcional y responde íntegramente a la estrategia de la unidad presupuestada de deportes del INDER en Cumanayagua.

Por tanto este diseño queda enmarcado dentro de los niveles de autoridad y responsabilidad que le corresponde a la entidad objeto de estudio considerando el lugar que ocupa dentro del sistema del cual forma parte.

Se determinan pues como Áreas de Resultados Claves:

- ◆ Formación, capacitación y desarrollo del personal.
- ◆ Condiciones de Trabajo.
- ◆ 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 el INDER 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	2007	2008	2009	2010
1.El 100% de los directivos se capacitan en los componentes de la estrategia y las nuevas directivas emitidas por el INDER 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 entidad.	%	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 de 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:

- ♦ Condiciones de Trabajo.

Objetivo: Continuar trabajando para que el 100% de los trabajadores tenga garantizada las mínimas las condiciones de trabajo en la entidad.

Criterios de medidas.

1. Se logra que el 100% de los locales, departamentos y áreas de trabajo cuenten con servicio de agua potable, iluminación y ventilación.
2. El 80% de personal de la entidad cuenta con los implementos deportivos, medios de protección y materiales de oficina necesarios para llevar a cabo el trabajo con calidad.
3. Se logra favorecer de forma sistemática que el 70% de los trabajadores se transporten para los diferentes asentamientos que atiende la escuela comunitaria del plan Turquino.
4. Se logra proporcionar hospedaje al 100% de los trabajadores de la entidad que no viven en el casco urbano, con el objetivo de que participen en las

actividades nocturnas que convoca la entidad y mantengan buena puntualidad el día de la universalización.

Grados de consecución.

Criterios de Medidas	UM	2007	2008	2009	2010
1 Se logra que el 100% de los locales, departamentos y áreas de trabajo cuenten con servicio de agua potable, iluminación y ventilación	%	40	70	90	100
2. El 80% de personal de la entidad cuente con los implementos deportivos, medios de protección y materiales de oficina necesarios para llevar a cabo el trabajo con calidad	%	40	60	70	80
3. Se logra favorecer de forma sistemática que el 70% de los trabajadores se transporten para los diferentes asentamientos que atiende la escuela comunitaria del plan Turquino.	%	50	60	65	70

Criterios de Medidas	UM	2007	2008	2009	2010
4. Se logra proporcionar hospedaje al 100% de los trabajadores de la entidad que no viven en el casco urbano, con el objetivo de que participen en las actividades nocturnas que convoca la entidad y mantengan buena puntualidad el día de la universalización	%	70	80	90	100

Estrategias.

1. Diseñar un sistema de atención al hombre que ayude al fortalecimiento de las condiciones de trabajo de los recursos humanos en la entidad.
2. Diseñar un programa para la atención oportuna y sistemática de los recursos humanos en la entidad.

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	2007	2008	2009	2010
1. Se cuenta con un sistema de estimulación integral y coherente que se extiende a todos los trabajadores y directivos que	X	X	X	X	X

responde totalmente a su desempeño.					
-------------------------------------	--	--	--	--	--

Criterios de Medidas	UM	2007	2008	2009	2010
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	X	X	X	X	X

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.	%	85	90	95	100

Criterios de Medidas	UM	2007	2008	2009	2010
3. La evaluación del desempeño se utiliza como herramienta de desarrollo que ayuda a los Recursos a mejorar su rendimiento.	X	X	X	X	X

Estrategias.

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	2007	2008	2009	2010
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

La elaboración de las acciones estratégicas, constituye un momento crucial del diseño estratégico, pues asegura el cumplimiento de la tercera etapa del proceso: la implantación de la estrategia. De esta forma se logra traducir los objetivos y estrategias a mediano y largo plazo en el trabajo de día a día en la entidad; es decir así se logra el despliegue de la estrategia hasta el puesto de trabajo, donde cada cual llega a conocer con cuanto esfuerzo puede contribuir a las metas de la organización.

En correspondencia, se elaboran los planes de acción estratégicos para cada ARC, pero a los efectos del presente trabajo solo se mostrarán una síntesis del ARC: Condiciones de Trabajo.

Acciones estratégicas.**Área de resultados claves:** Condiciones de trabajo.

No	Acciones estratégicas	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Participantes
1	Actualizar de forma permanente el diagnóstico de las condiciones de trabajo de los recursos humanos en la entidad.	1er Trimestre 2008 2009 2010	Jefe de Recursos Humanos	Jefes de áreas, Escuelas Comunitarias, Jefes de Departamento y trabajadores destacados
2	Proporcionar a cada trabajador el mínimo de materiales de trabajo e implementos deportivos para el desempeño eficiente de la labor que realiza	1er Semestre 2008 2009 2010	Director de la Entidad y Jefe de Recursos Humanos	Jefe de áreas deportivas
3	Garantizar la transportación sistemática a todos los trabajadores que laboran en los diferentes asentamiento del plan turquino	Noviembre 2008 Junio 2009 Mayo 2010	Jefe de Recursos Humanos	Director escuela comunitaria Plan Turquino
4	Evaluar sistemáticamente el estado actual de las condiciones de iluminación, ventilación y ambientación en cada área o puesto de trabajo.	Mensualmente	Jefe de Recursos Humanos y Especialista de Seguridad y Salud en el Trabajo	Directores de Escuelas Comunitarias

5	Garantizar que los trabajadores residentes en zonas rurales que están incorporados a la universalización se hospeden en el municipio con el fin de obtener buena puntualidad a la docencia	Semanalmente	Director Municipal de Deportes y Jefe de Recursos Humanos	Directores de Escuelas Comunitarias, Jefes de Departamentos y áreas.
6	Lograr que la industria deportiva en el municipio priorice la entrega de implementos deportivos a cada trabajador de la entidad	Cierre de cada Trimestre 2008 2009 2010	Director Municipal de Deportes, Jefe de Recursos Humanos	Director de Departamento de Actividades deportivas y Directores Escuelas Comunitarias

Una vez implementadas estas acciones estratégicas deberán ser controladas por las personas responsabilizadas ante la tarea, teniendo en cuenta que su seguimiento y control deberán ser analizados con sistematicidad y profundidad en los consejos de dirección.

A partir de la puesta en práctica de estas estrategias y de sus acciones la entidad deberá lograr su objetivo de Recursos Humanos, corresponde entonces establecer adecuadamente las prioridades y asignar los recursos en función de darle cumplimiento a cada estrategia según lo planificado a resolver en cada periodo establecido y en los grados de consecución.

Corresponde pues a la dirección actuar consecuentemente con la proyección realizada utilizándola como una herramienta para provocar el cambio estratégico que tuvo prevista en su estrategia general.

Una vez establecidas las acciones estratégicas es necesario precisar como darle seguimiento al cumplimiento de las estrategias previstas para lo cual el equipo de dirección propone trabajar sobre la base del autocontrol de los objetivos y estrategias acompañado de la técnica de control por excepción de aquellos objetivos que pueda peligrar su cumplimiento por causas tanto

internas como externas lo cual se realizará con una frecuencia mensual en el Consejo de Dirección.

III.2. Preparación para el cambio.

Concluido el diseño de la estrategia, corresponde al equipo de dirección de la entidad ponerla en práctica, lo cual implica la creación de una serie de condiciones que faciliten el proceso.

En el diseño de la estrategia no participan todos los integrantes de la entidad, pero en la implementación de la misma sí, por lo que se hace necesario lograr el conocimiento, identificación y compromiso de todos los trabajadores con dicha estrategia.

Para crear las condiciones iniciales en la implementación estratégica se concibió un programa de comunicación y sensibilización de la estrategia que consideró los siguientes elementos.

1. Seminarios con todos los trabajadores.
2. Creación de equipos de trabajo.
3. Desarrollo de talleres y capacitaciones con vistas a sensibilizar a los trabajadores.

1. Seminarios con todos los trabajadores:

Tiene como objetivo fundamental permitir un intercambio acerca de los nuevos retos que debe enfrentar la entidad a raíz de los cambios que se producen en el entorno donde la actividad deportiva desempeña un rol determinante (esencialmente en el desarrollo de la batalla de ideas que libra nuestro glorioso pueblo, donde la preparación y compromiso de los recursos humanos es esencial).

2. Creación de equipos de trabajo.

Se crean equipos de trabajo para implantar la estrategia de recursos humanos en la Dirección municipal de Deportes, departamentos, áreas y escuelas comunitaria.

En cada uno de estos niveles, los equipos de trabajo tendrán como función esencial:

- ✓ Comunicar la visión y objetivos estratégicos a todos los implicados.
- ✓ Cultivar un ambiente favorable para la puesta en práctica de la estrategia en cada área, departamento y escuela comunitaria.
- ✓ Identificar las prácticas necesarias para hacer realidad la visión.
- ✓ Reconocer y aprobar las interrelaciones necesarias entre las diferentes áreas para cumplir con la estrategia.
- ✓ Facilitar y proporcionar capacitación de los implicados.
- ✓ Definir indicadores de avance y analizar las irregularidades que se presentes.
- ✓ Crear y aplicar un sistema de retroalimentación constante de la estrategia.

3. Desarrollo de talleres y capacitaciones con vistas a sensibilizar a los trabajadores.

Los talleres de capacitación a los trabajadores tienen como objetivo brindar conocimiento en información oportuna y transparente sobre la nueva estrategia de la unidad presupuestada de deportes municipal de deportes; así como las implicaciones que trae consigo su implantación, además de identificar las posibles barreras y temores para determinar acciones de comunicación, formación para manejar y asimilar la nueva estrategia planteada.

Este programa aplicado de manera integral facilitará la aplicación de la estrategia; pues pondrá en primer plano el conocimiento y compromiso de todos los trabajadores en la entidad como una premisa para el éxito, considerando los planteamientos que refleja la literatura manifestado en que muchas de las causas por lo que fracasan las estrategias es por la falta de comunicación y compromiso con los trabajadores.

III.3 - Conclusiones parciales del capítulo.

- 3) La estrategia diseñada para la actividad de recursos humanos en la Unidad presupuestada de deporte Cumanayagua 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.
- 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.
- 5) La estrategia de recursos humanos diseñada está alineada y sincronizada con la estrategia general de la organización.

CONCLUSIONES

1. El diseño de la estrategia contiene los elementos necesarios para convertirse en un instrumento de dirección que huya la actividad de los directivos y facilita el monitoreo de las variables del entorno y su enfrentamiento con la capacidad interna de la entidad hasta el año 2010.
2. Las estrategias seleccionadas por el equipo de dirección se consideran una respuesta adecuada a la intención de la entidad de lograr una mayor satisfacción de los trabajadores en las diferentes áreas, departamentos y escuelas comunitarias.
3. El presente diseño constituye la estrategia deliberada hasta el año 2010 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. Hacer una evaluación de las proyecciones estratégicas por objetivos en las escuelas comunitarias para la diferenciación en el análisis de la situación interna y externa, sus recursos humanos y composición de sus directivo, con la finalidad de incluir acciones o tareas en correspondencia con el desarrollo de sus valores.
3. Desarrollar talleres y seminarios para comunicar la estrategia diseñada a todos los miembros de la entidad.
4. Generalizar al resto de las direcciones municipales de deporte en la provincia la puesta de la estrategia antes diseñada.

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.-- Bogotá: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, 20 junio 2003.
- Ansoff, Igor H. La Dirección Estratégica en la práctica empresarial/ Igor H. Ansoff.-- [s.l:s.n], 1990.--340 p
- _____. Administración / R.D. Hampton.--México: Editorial McGraw -- Hill, 1989.--791p.
- Beer, H. L. Gestión de Recursos Humanos /H.L Beer --Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1984. --262 p
- Besseyre Des 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. Gestion 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
- Bueno Campos, Eduardo. Conferencia Capital Intelectual, cuenta y razón.
Tomado De:

http://www.sistemasdeconocimiento.org/Portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf, 20 junio 2003

Carisoto, M. La gestión del conocimiento. Una visión de estrategia regional. Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. IBERGECYT' 2002/ M. Carisoto.-- La Habana: Editorial Academia, 2002. – 120 p

Cuba. Centro de Investigación, Tecnología y Medio Ambiente. El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba. Bases para una proyección estratégica/ CITMA.-- La Habana: Editorial Academia, 1998.-- 150 p

Cuba. Centro de Investigación, Tecnología y Medio Ambiente. Política de Información/ CITMA.-- La Habana: Editorial Academia, 2002.-- 115 p

Cochran, Willian. Técnicas de muestreo / Willian Cochran .--México: Editorial Continental, SA, 1985.--481p

Codorniu Pujols, D. La torre del vigía. Ciencia, Innovación y Desarrollo (La Habana) 6, (2): 19– 25, 2001.

Comité Central del PCC. El trabajo del partido en la actual coyuntura publicado en las seis partes (I, II, III, IV, V y VI) Granma (La Habana) 15-22 Agosto de 1996.– p.3

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

Chala Reyes, Abel. Diseño de un plan de formación para cuadros en la Asociación Pesquera de Cienfuegos/ Abel Chala Reyes; Gustavo Fernández, Tutor .-- Trabajo de Diploma, UCf (cf), 1997.– 87 h

Charles, Henry . Gestión Estratégica de Recursos Humanos/Henry Charles.-- España: Ediciones Deusto, 1989.-- 70 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

De La Tajada, S. Empresas y Marketing: El Marketing como función de la empresa/ S. De la Tajada.-- [s.l:s.n], 1995.-- [s.p]

Fundipe. Cuadro de mando integral e indicadores para la gestión de personas. Tomado de <http://www.arearh.com>, 13 de junio 2003.

Fremont, E. Administración en las organizaciones / E. Fremont.--México: Editora McGraw-hill, 1990.-- 160 p

French, W.L. Administración del Personal: Desarrollo de Recursos Humanos / W.L. French.-- México: Limusa, 1993.-- 656 p

García Cabrera, G. Tecnologías de la información. Retos y Tendencias. Ciencia, Innovación y Desarrollo (La Habana) 5, (2): 20- 22, 2000.

Hampton, R.D. Administración / R.D. Hampton .-- [s.l]:Mc Graw-Hill, 1999,--625 p

_____. Administración / R.D. Hampton .-- México Editorial McGraw-Hill, 1989.--791p

Happer. Manuales de recursos humanos. Gaceta de Negocios (Madrid) 7, (41):6-44,1992.

Koontz, Harold. Elementos de administración / H.Koontz.-- Mexico: Editorial McGraw– Hill, 1990.--120 p

Kotler, P. Dirección de Marketing, Análisis, Planificación, Gestión y Control/ P. Kotler.-- [s.l]: Ed. Prentice – Hall,1992.--140 p

Kotler, P. Dirección de Marketing/ P. Kotler.-- [s.l:s.n], 1995.-- 2t

Kotler, P. Mercadotecnia/ P. Kotler.-- México:Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, 1998.--220 p

- Kotler, P. Dirección de Mercado. Análisis, planeación, implementación y control/ P Kotler. -- México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana, 1993.-- 120p
- Lapeña, Agustina. La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador / Agustina Lapeña.--España: Editorial Equipo IFES, 1995.--539p
- Le De Botert, Guy. Ingeniería y evaluación de los planes de formación / Guy De Boterf.-- Bilbao: HEDIFE, 1990.--80 p
- Lloyd, L. Byars. Gestión de los Recursos Humanos / L. Byars Lloyd, Leslie W. Rue. -- [s.l]: Edición IRWIN, [s.a].-- 321p
- Londono, Carlos: Capacitación y Desarrollo. Universidad EAFIT(Colombia);(95):7-15,1994.
- 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>, 13 mayo 2003.
- Meguzzato, M. "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de Management / M. Meguzzato. -- [s.l:s.n], 1998. -- 144p
- Mintzberg, H. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. / H. Mintzberg.- Canadá: Harvard Business Review, 1994. -- 40p
- Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes. / H. Mintzberg.--Madrid-Argentina: Ed. El Ateneo, 1989.-- [s.p]
- Mintzberg, H. El arte de moldear la estrategia Folletos Gerenciales/ H. Mintzberg.-- La Habana CCED, 1988.-- 24 p
- Mc Cune, J. C. Sed de Saber. Training & Development Digest (España) 3,(5): 48 - 51, Mayo 2000.
- Morrissey, George. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ George Morrissey.--España: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.-- 119 p
- Odiorne, George S. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ George S. Odiorne.--México: Ed. Limusa, 1995.-- 247 p
- Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordóñez.-- España: Ed. Gestión 2000, abril 1995.-- 117p
- Partido Comunista de Cuba. Resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana).7 de Noviembre de 1997.--5p

Peretti, Jean-Marie. Todos somos Directores de Recursos Humanos/ Jean-Marie Peretti.-- España: Ed. Gestión, noviembre 1997.

Puchol, L. Lectura de Gestión de Recursos Humanos / L.Puchol -- [s.l.] (s.1): DEADE, 1995.--80p

Reyes, P.A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal / P.A. Reyes. -- México: Limusa, 1994.--140p

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

Ramos, R. Competencias claves de las empresas/ R. Ramos.--La Habana: DEADE, 2002/2003.-- [s.p]

Ramos, R. Configuración estratégica de las empresas/ R. Ramos.--La Habana: DEADE, 2002/2003.-- [s.p]

Ramos, R. Dirección de empresas recién creadas/ R. Ramos.--La Habana: DEADE, 2002/2003.-- [s.p]

Ramos, R. La dinámica de los mercados/ R. Ramos.--La Habana: DEADE, 2002/2003.-- [s.p]

Ramos, R. El emprendedor y el proceso de creación de empresas/ R. Ramos.--La Habana: DEADE, 2002/2003.-- [s.p]

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

Robbins, S. Comportamiento organizacional/ S. Robbins.-- [s.l:s.n], [s.a].-- [s.p]

Ronda Pupo, G. El concepto de estrategia: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial> / 5 de abril de 2007

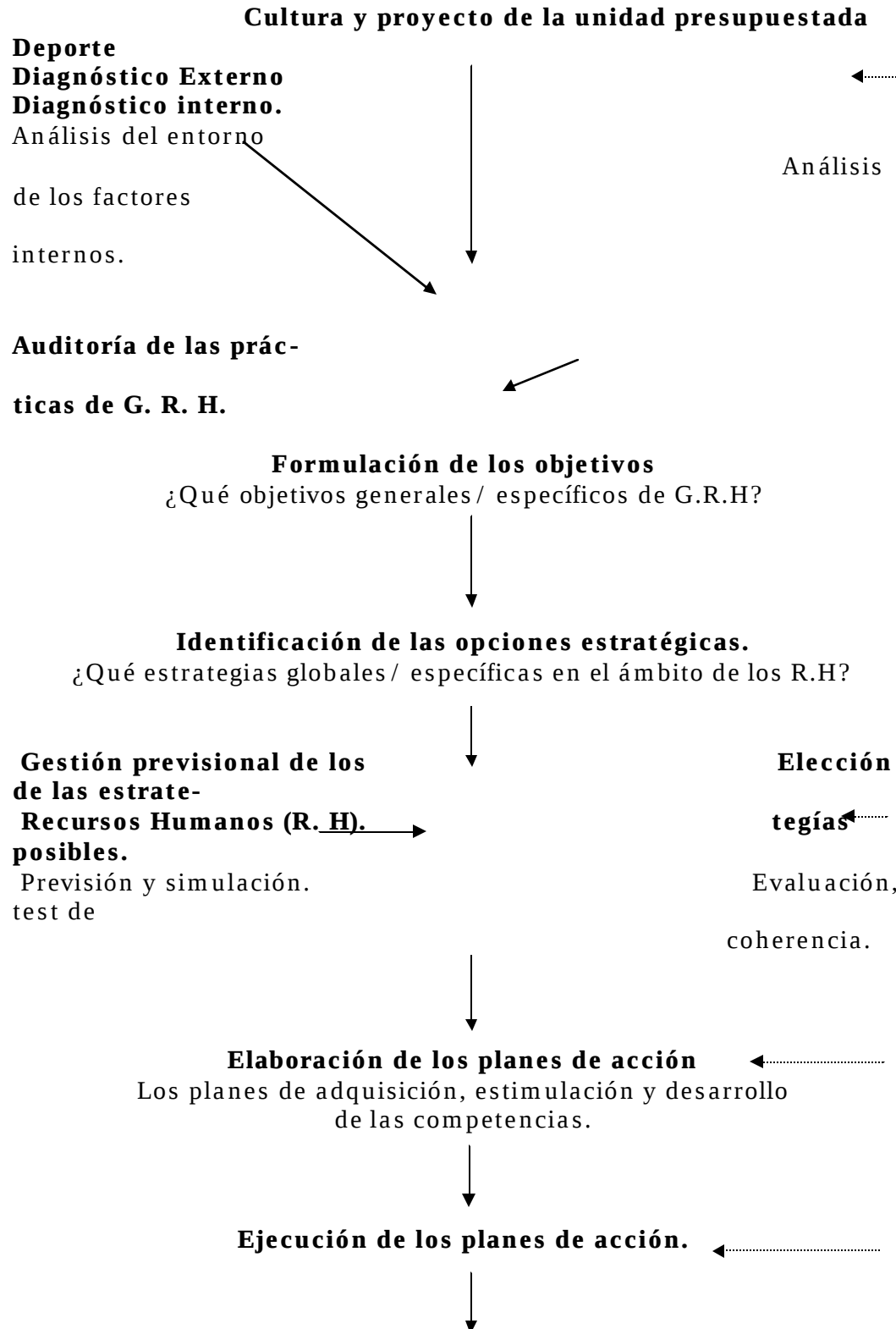
Ronda, Guillermo. De la Estrategia a la Dirección Estratégica un acercamiento a la integración de los Niveles estratégicos, Tácticos y Operativos. Tomado De: www.TablerodeComando.com , 2003.

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]

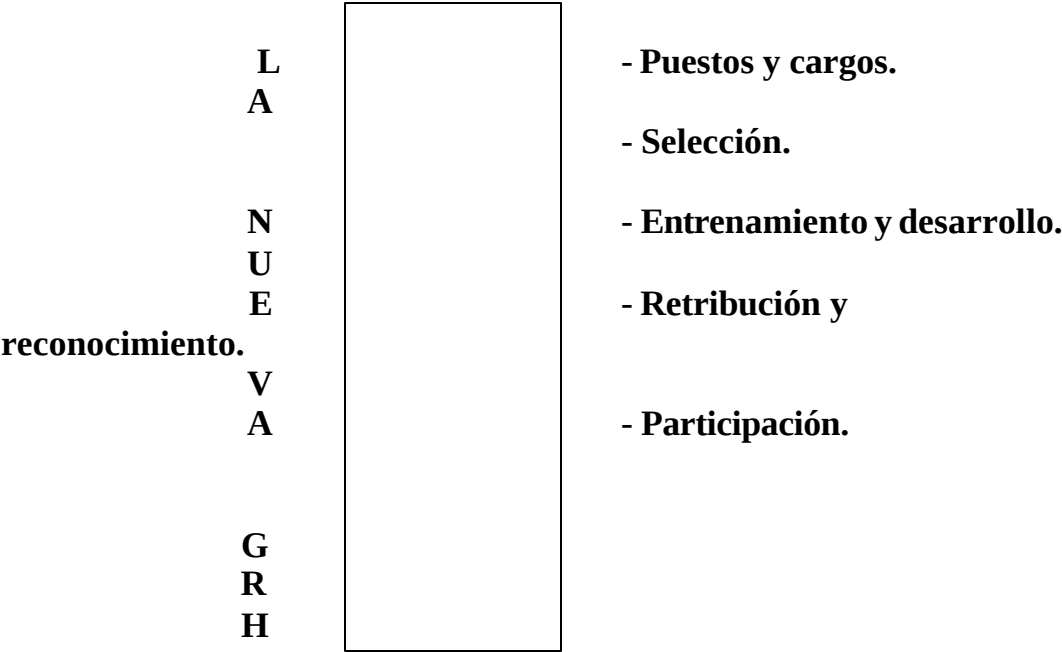
- Sikula, A.F. Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos / A.F. Sikula.-- México: Limusa, 1989.--128p
- Sisk, L.H. Administración y gerencia de empresas / L.H. Sisk.-- [s.l:s.n], 1976.-- 143p
- Steiner, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber/ George A. Steiner.--México: Ed. Continental, SA, 1996.-- 360 p
- Stoner, James. Administración/ James Stoner.-- La Habana: Ed. Revolucionaria, [s.a]. -- [s.p]
- Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad/ Strategor.-- Barcelona: Biblioempresa, 1995.-- 445p
- Thompson, Struckland. Diseño y Administración Estratégica, Conceptos, casos y lecturas/ Struckland Thompson.-- México: Edición en Español, 1994.-- 1034p
- Valle Cabrera, Ramón. La Gestión Estratégica de los RH/ Ramon Valle Cabrera .-- España: Universidad de Cádiz, 1995.-- 230p
- Valerio, G. Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento. Tomado De: <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 11 de junio 2003.
- Viedma Martí, J.M. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. Tomado De <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 11 de septiembre 2002.
- Vieira da Cunha, M. Las nuevas tecnologías y los profesionales de la información. ¿Nuevos perfiles? Ciencias de la Información (La Habana) 32, (3): 33 – 37, 2001.
- Werther, Willian B. Administración de personal y recursos humanos. / Willian B. Wether, Jr. David Keith. -- [s.l: s.n], [s.a].-- 230 p
- Velázquez, Luis A. Control y Dirección. Tomado De: [www. ElPrisma.com](http://www.ElPrisma.com) , 2003.
- Zapata, Edgar. Mercadeo Educativo ¿Cómo promover a oferta de instituciones y programas?. Tomado De: www/unab.edu.co/mercados/revistas/index.htm, 1995

Anexo #1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos (G.R.H) de Besseyre Des Hots (1986).



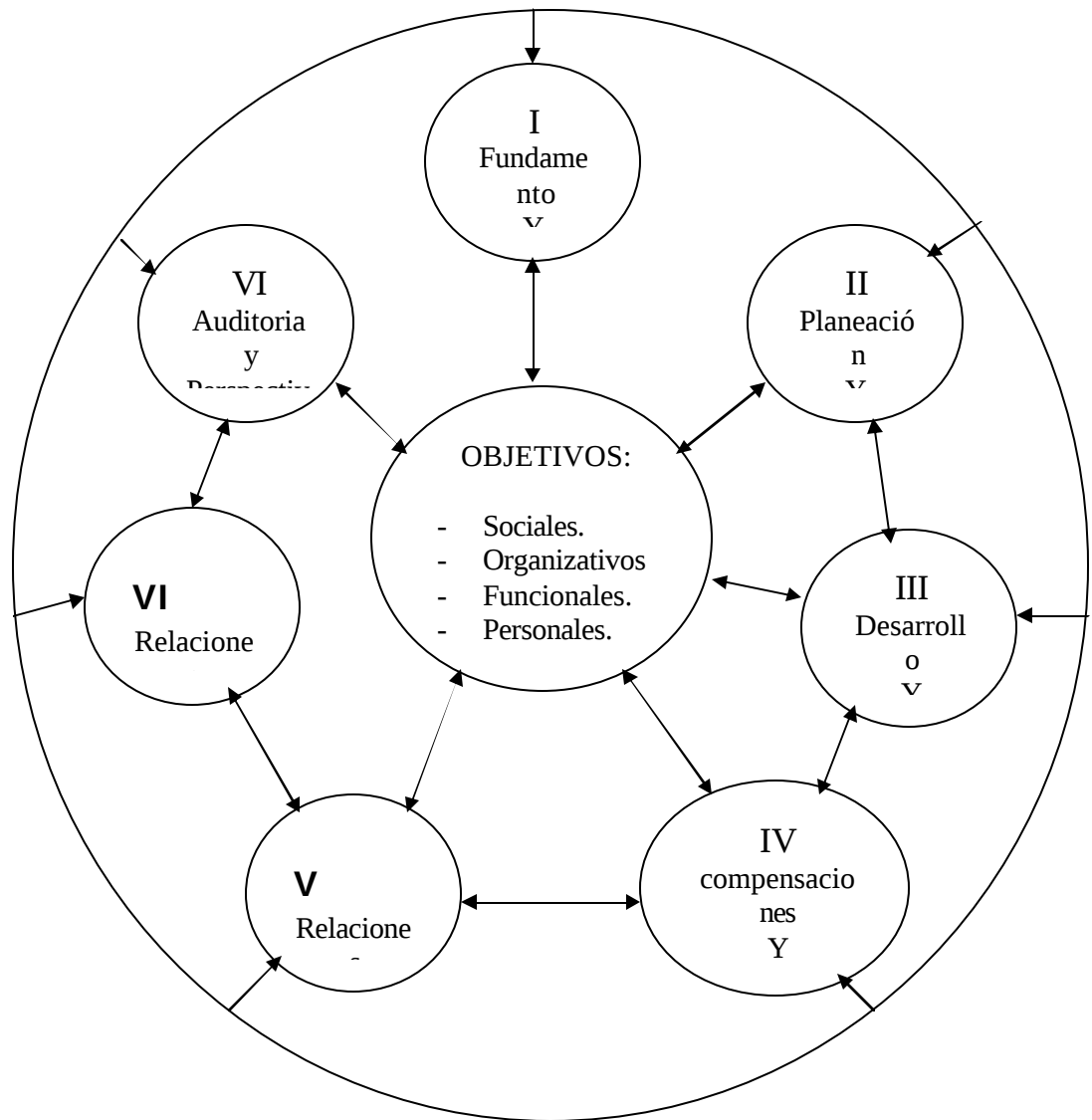
Auditoria social estratégica
Control y evaluación de las acciones ←.....

Anexo # 6 Modelo de GRH de la Corporación Andina de fomento (CAF, 1991).



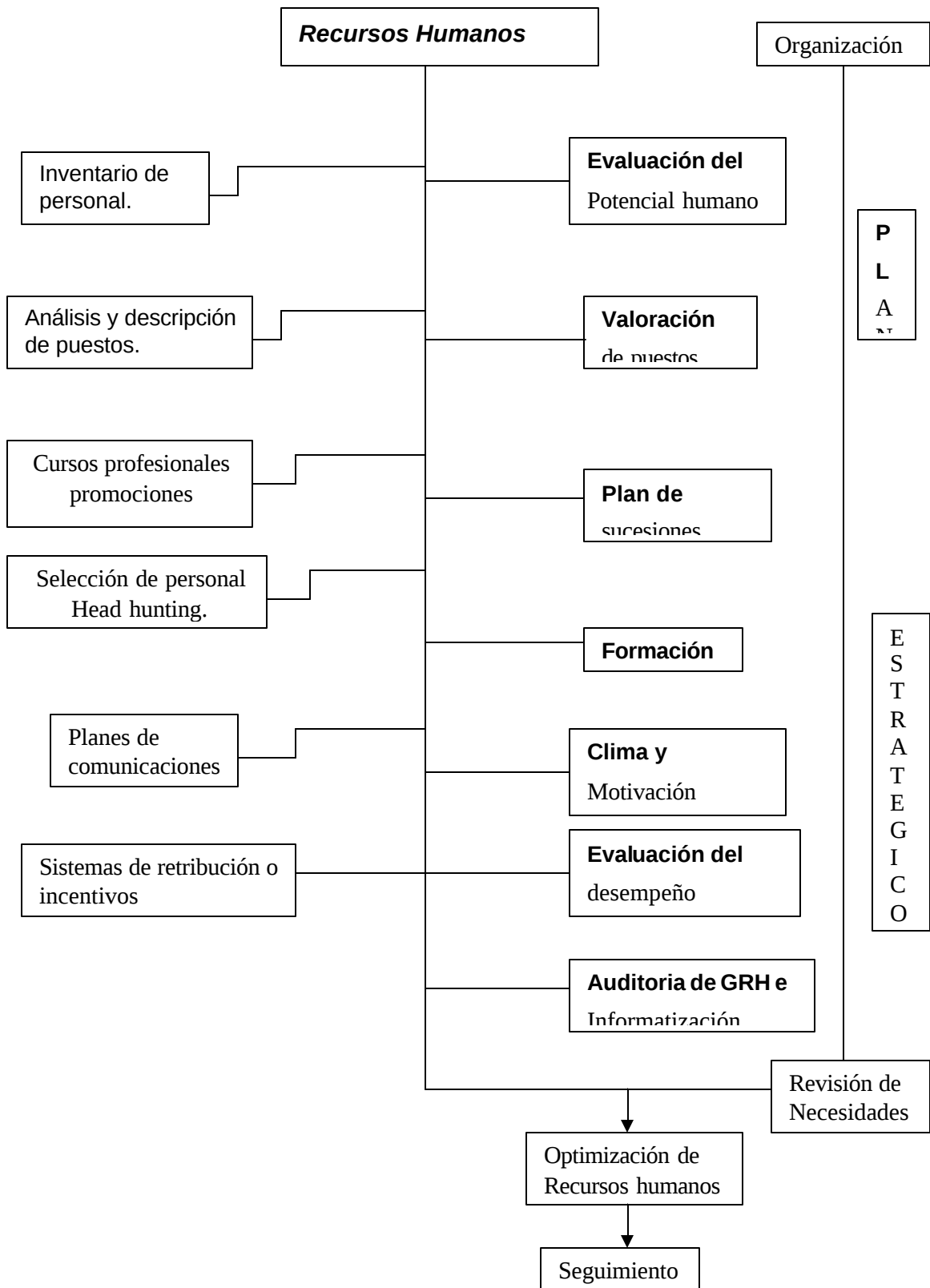
Anexo # 3 Modelo de GRH de Werther & Davis (1992).

Entorno

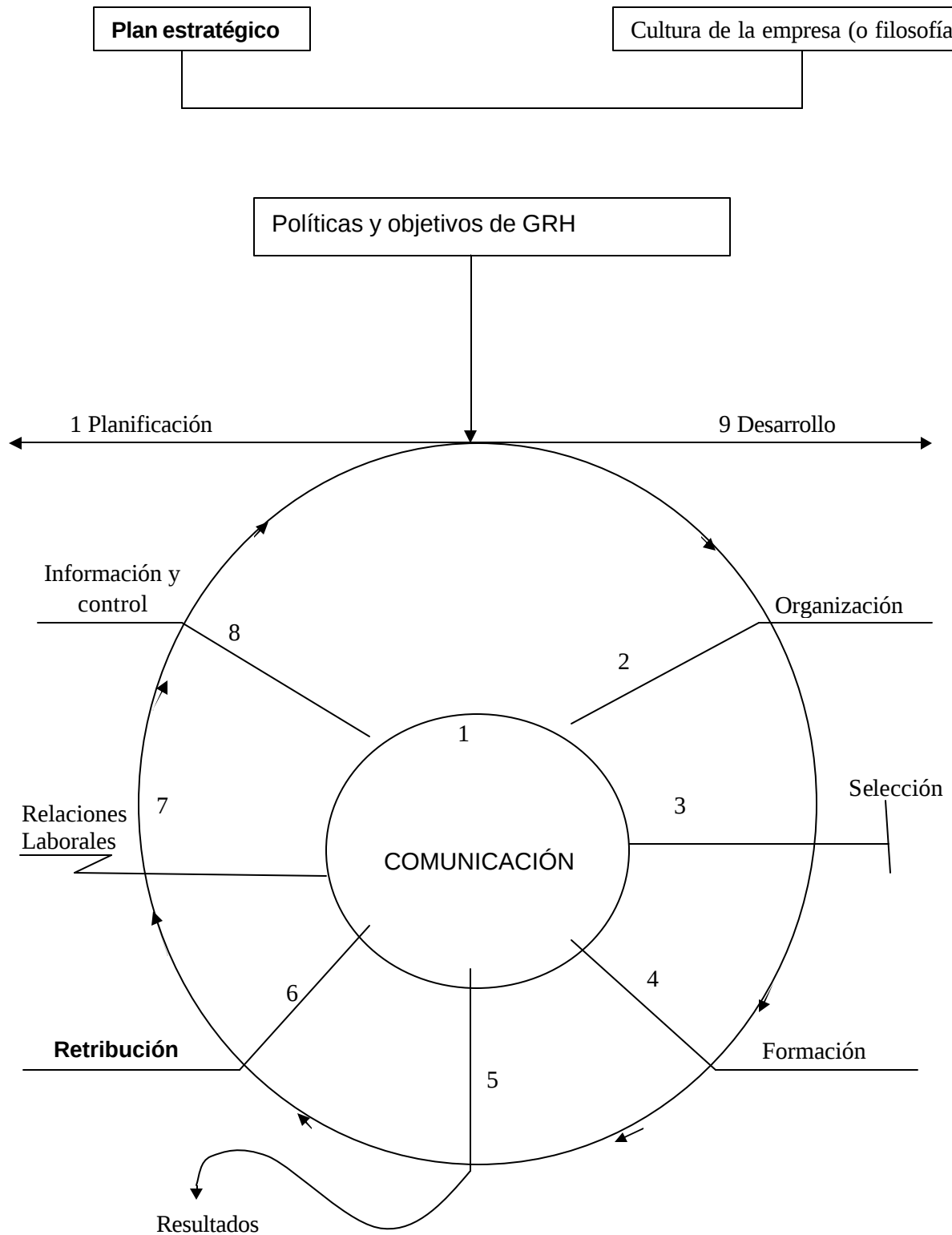


Entorno

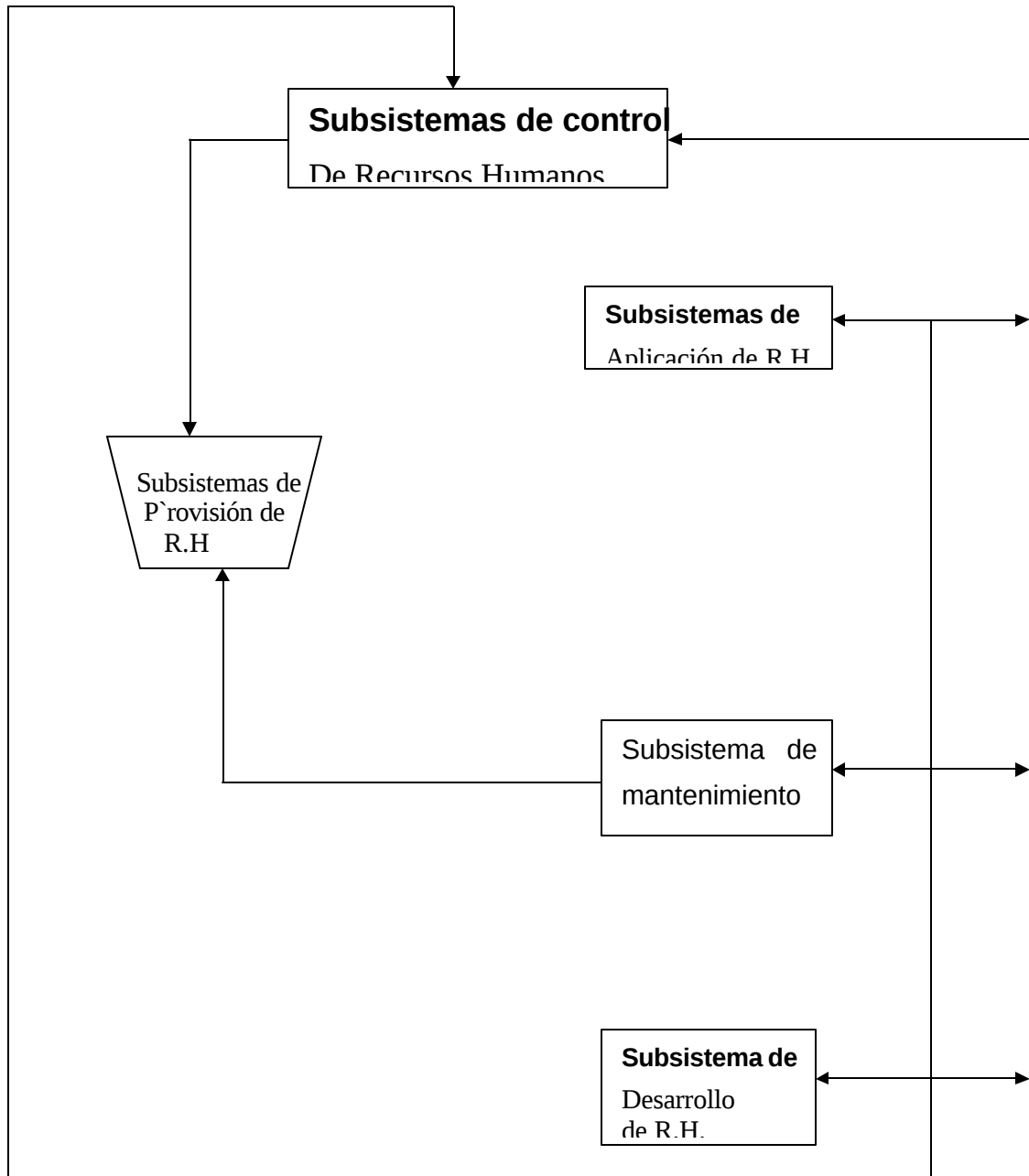
Anexo # 4 Modelo de GRH de Harper & Lynch (1992).



Anexo # 5: Modelo de GRH del Centro de investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostia – San Sebastian, España (CIDEDEC , 1994).



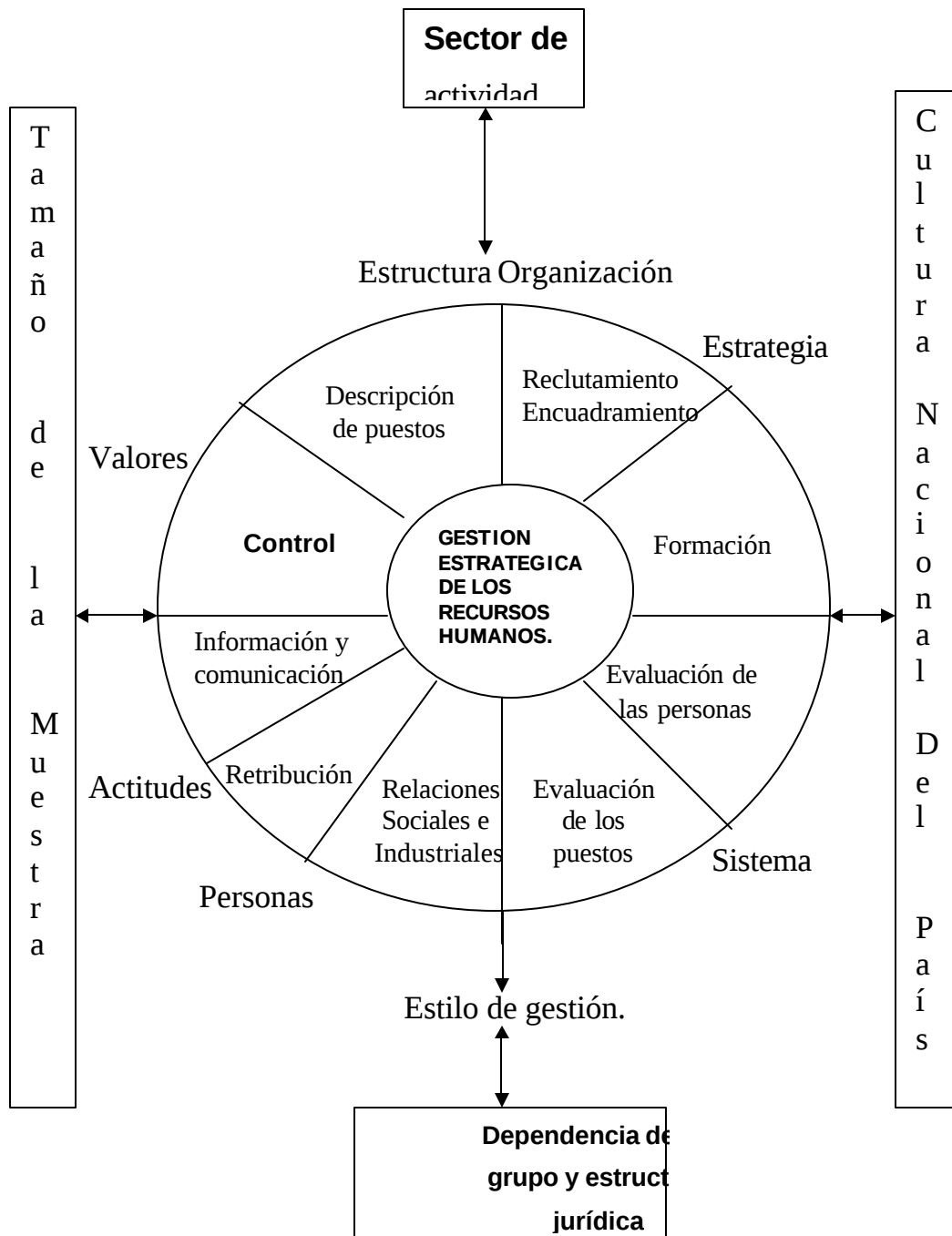
Anexo # 2: Sistema de administración de Recursos Humanos y sus subsistemas (Chiavenato, 1998).



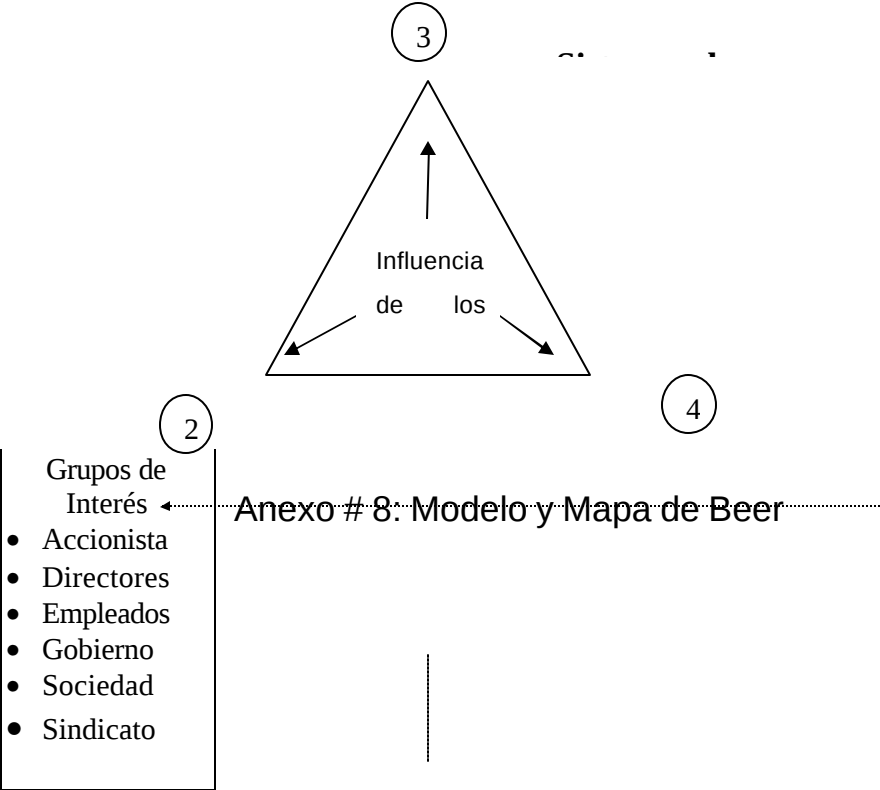
Retroacción

Anexo # 7. Modelo de G.R.H de Ruiz G3nzales (1994).

Entorno: legal, Ec3nomico, Politico y Social.



sistema de re - compensas



Flujo de RH



Anexo # 10: Determinación del Grupo de Expertos que participaron en la investigación y criterios de medidas para su determinación.

Criterios de medidas para la selección del Grupo de Expertos:

- Personas creativas y responsables constatados en los resultados de su desempeño laboral.
- Técnicos, especialistas y directivos que posean un dominio de la actividad de la entidad y que tengan experiencia del trabajo en la misma.

Teniendo en cuenta estos elementos, el número de expertos se calculo a partir de la expresión matemática siguiente

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

donde:

M- número de expertos.

P- proporción estimada de error (%).

i- nivel de precisión (%).

k- valor asociado según el nivel de confianza.

Nivel de Confianza	Valor de K
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

(Fuente: Tabla estadística matemática)

En el caso que nos ocupa se establece un nivel de confianza del 95%, una proporción estimada del 3%, un nivel de precisión del 11% y una constante estimada K de 3,8416. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

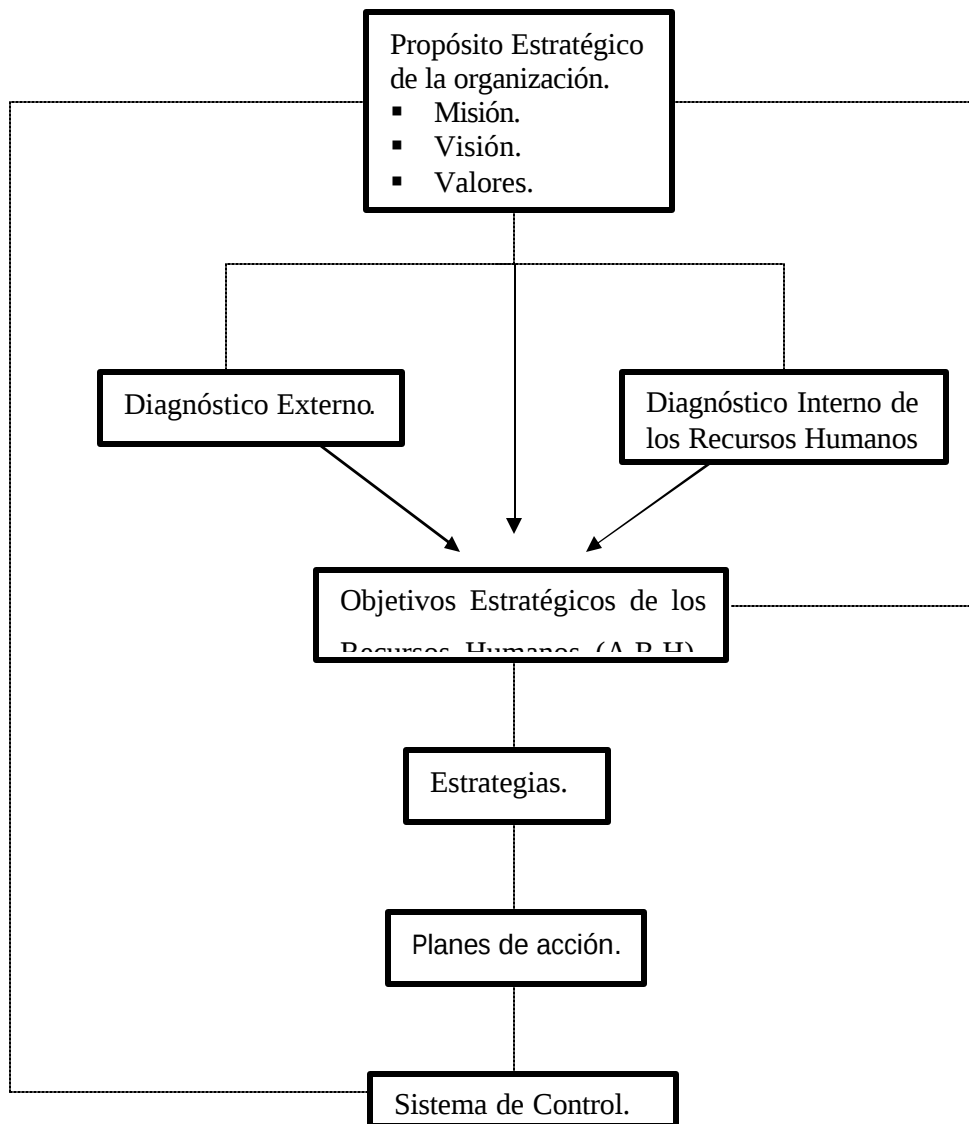
$$M = \frac{0,03 \times (1- 0,03) \times 3,8416}{0.11^2} = 9,23 \approx 9$$

El equipo de trabajo quedó conformado de la siguiente forma:

- Técnicos en Gestión de los Recursos Humanos (2)

- Especialistas de Ciencia y Técnica (2)
- Directores de las Escuelas Comunitarias (3)
- Especialista de Capacitación (1)
- Especialista que atiende la actividad de Control Interno (1)

Anexo # 11. Proceso de Planeación Estratégica de los Recursos Humanos de la Unidad Presupuestada INDER en Cumanayagua.



Anexo # 12: Relaciones de los Grupos de Interés con la entidad.

Grupos de Interés	Identificación	Qué espera de la entidad cada uno de los grupos
Escuelas a las que se presta servicios	Todos los centros estudiantiles del territorio que reciben los servicios de la entidad INDER.	✓ El apoyo de la industria deportiva con implementos deportivos a los diferentes centros estudiantiles en el territorio. ✓ Contar con el servicio de educación física en todos los centros de enseñanza. ✓ La creación de círculos de interés de diferentes deportes en cada centro educacional.
Trabajadores	Todo el personal que labora en la entidad	✓ El desarrollo de actividades metodológicas, colectivos técnicos y otras con vistas a fortalecer el trabajo y los conocimientos de cada trabajador. ✓ La realización de capacitaciones sobre la base de las deficiencias que existan en cada escuela comunitaria, al personal necesitado. ✓ El mejoramiento de las condiciones de trabajo. ✓ La realización de la estimulación moral y material en el momento preciso.
Gobierno municipal de Cumanayagua	Órgano de dirección que regula el trabajo de todas las entidades presupuestadas en el municipio.	✓ Participación activa en el movimiento de forum por parte de todos los trabajadores de la entidad. ✓ El apoyo incondicional por parte de los técnicos de recreación en todas las actividades recreativas que convocan en el territorio. ✓ La sistematicidad y calidad de la recreación sana de forma permanente.
Población de Cumanayagua	Pueblo en general presto a recibir los servicios de educación física, de cultura física y deportes del INDER	✓ Cumplimiento satisfactorio de las actividades recreativas. ✓ Un servicio de rehabilitación con calidad para aquellas personas que lo necesiten. ✓ Práctica sistemática de la gimnasia con el niño. ✓ La atención al adulto mayor. ✓ Puesta en práctica de la recreación sana en todos los

		asentamientos incluyendo el casco urbano.
Salud pública	Grupos básicos de salud y sus diferentes comisiones	✓ Sistematicidad en el trabajo con los círculos de abuelos. ✓ Cumplimiento cabal del servicio de rehabilitación a las personas incapacitadas. ✓ Práctica y sistematicidad de la gimnasia con el niño. ✓ Atención a los atletas activos y trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 13 : Distribución proporcional de la muestra por Centros y categorías Ocupacionales.

Categoría ocupacional	N_i	N_i/N	N_i/N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Directivos	15	0.05597	8.84	9
Técnicos	176	0.65672	103.06	103
Administrativos	6	0.02239	3.5373	4
Servicios	38	0.14179	22.40	22
Operario	33	0.1231	19.455	20
Total	268			158

DISTRIBUCIÓN POR ESCUELAS COMUNITARIAS Y DIRECCIÓN MUNICIPAL.

Centros	N_i	N_i/N	N_i/N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Dirección Municipal INDER	24	0.08955	14.15	14
Esc. Com. Escambray	104	0.3881	61.31	61
Esc. Com. Martires. Cygua	78	0.29104	45.98	46
Esc. Com. Plan Turquino	62	0.23134	36.55	37
Total	268			158

POR CATEGORÍA OCUPACIONAL A NIVEL DE ESCUELAS COMUNITARIAS Y DIRECCIÓN MUNICIPAL.

Dirección Municipal INDER

Categoría ocupacional	N_i	N_i/N	N_i/N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Directivos	4	0.1667	2.3338	2
Técnicos	18	0.75	10.5	10
Administrativos	1	0.04167	0.5833	1
Servicios	0	0	0	0
Operario	1	0.04167	0.5833	1
Total	24			14

ESC. COM. ESCAMBRAY

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N_i/N	N_i/N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Directivos	3	0.02885	1.7596	2
Técnicos	61	0.58654	35.78	36
Administrativos	3	0.02885	1.7596	2

Servicios	25	0.24038	14.66	14
Operarios	12	0.1154	7.03846	7
Total	104			61

Fuente: Elaboración propia.

Esc. Com. Martires. Cygua

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N/N	N_i/N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Directivos	3	0.0384	1.769	2
Técnicos	58	0.7436	34.2	34
Administrativos	0	0	0	0
Servicios	9	0.1154	5.307	5
Operarios	8	0.1025	4.717	5
Total	78			46

ESC. COM. PLAN TURQUINO

CATEGORIA OCUPACIONAL	N_i	N/N	N_i/N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Directivos	5	0.08064	2.9838	3
Técnicos	39	0.6290	23.274	23
Administrativos	2	0.03225	1.1935	1
Servicios	4	0.0645	2.3871	3
Operarios	12	0.19354	7.1613	7
Total	62			37

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 14. Encuesta a trabajadores.

Recurrimos a usted en estos momentos en que nos encontramos realizando una investigación a fin de obtener información acerca del funcionamiento de la organización de la cual usted forma parte, le rogamos la mayor sinceridad.

Muchas gracias

=====

Datos Generales

Edad:_____

Sexo:_____

Categoría ocupacional:_____ Años de experiencia:_____

		SI	NO	A VECES
1	Conoce la misión de su organización			
2	Conoce los objetivos de trabajo de su organización			
3	Tiene claramente definido sus metas en el trabajo			
4	Se siente bien en su trabajo			
5	El salario que percibe esta en correspondencia con el trabajo que realizan			
6	Considera que sus condiciones de trabajo son buenas			
7	Si no son buenas, según su consideración responda, ¿ su jefe ha hecho todo lo que esta a su alcance para mejorarlas?			
8	Existe correspondencia en la labor que realiza y su nivel de calificación			
9	Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo			
10	Cuenta usted con un plan de desarrollo que responda a sus necesidades			
11	Tiene usted la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado			
12	¿Esta bien organizado el trabajo de su área?			
13	¿Las relaciones con su jefe son buenas?			
14	¿Siempre que se va efectuar un cambio en el cual usted esta involucrado se le pide criterios al respecto?			
15	Considera que el estilo de dirección con que se conduce el proceso de dirección contribuye al logro de los objetivos			
16	¿Puede satisfacer sus necesidades profesionales con la labor que realiza?			
17	¿Su jefe ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas?			

18	¿Se siente respetado por su jefe?	SI	NO	A VECES
19	¿Considera que su jefe es un dirigente creativo?			
20	¿Se siente satisfecho de compartir su tiempo de trabajo con sus compañeros?			
21	En su estilo de dirección su jefe se orienta más a:			
	Tareas			
	Relaciones			
22	¿Usted ha pensado trasladarse de puesto de trabajo?			
23	¿Usted esta motivado por la labor que realiza?			
24	Se le controla el trabajo que realiza			
25	¿Se respira un clima agradable y de respeto en su trabajo?			
26	¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo con la calidad requerida?			
27	¿Se siente estimulado con los resultados de su trabajo?			
28	¿De su jefe superior inmediato se haya usted satisfecho?			
29	¿Considera que su jefe es un líder?			
30	¿Las criticas se realizan en el lugar y en la forma adecuada?			
31	¿Considera que su jefe es justo cuando lo evalúa en su trabajo?			
32	¿Dispone de tiempo suficiente para concentrarse en su actividad fundamental?			
33	¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo y su capacidad?			
34	¿Hay una visión clara en su grupo de trabajo de hacia donde deben dirigirse los mayores esfuerzos?			
35	¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?			
36	¿Hay tolerancia al conflicto en su organización?			
37	¿Se promueve el trabajo en equipo en su organización?			
38	¿Tiene la posibilidad de participar en la solución de los problemas que se presentan en su área de trabajo?			
39	¿Practica su jefe la delegación de autoridad?			

40. ¿Se encuentra motivado por la labor que realiza? SI____ NO____

En cualquier caso, marque los aspectos que considere negativos:

- a) _____ Bajos salarios.
- b) _____ Lejanía.
- c) _____ Sistema de estimulación.
- d) _____ Correspondencia entre las funciones del cargo y las tareas que realiza.
- e) _____ Relaciones Interpersonales con los dirigentes.
- f) _____ Condiciones de trabajo.
- g) _____ Atención al hombre.
- h) _____ Régimen de trabajo y descanso.
- i) _____ Control de entrada y salida de la empresa.
- j) _____ Opciones recreativas, culturales y deportivas.

41. ¿Tiene Ud. la preparación técnica suficiente para resolver en tiempo y forma los problemas del área?.

SI____ NO____ En Parte_____

42. ¿Domina la documentación tecnológica de su puesto de trabajo?
SI _____ NO _____ En Parte _____
43. ¿Su puesto de trabajo esta equipado con las herramientas, dispositivos y materiales necesarios, para dar cumplimiento al contenido de trabajo?
SI _____ NO _____ En ocasiones _____
44. ¿Cómo considera las condiciones de trabajo en su puesto?
Buenas _____ Malas _____ Regulares _____
45. ¿Se han determinado las necesidades de aprendizaje en su puesto de trabajo atendiendo a las funciones y tareas?
SI _____ NO _____ No Se _____
46. ¿Cómo valora Ud. los servicios médicos y paramédicos en la empresa?
Buenas _____ Malas _____ Regulares _____
47. ¿Cómo considera la atención al hombre en la empresa?
Buenas _____ Malas _____ Regular _____

Anexo # 15. Encuesta a Directivos. LIKERT.

Instrucción : Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con una X en el espacio que considere:

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0-----	5-----	10-----	15-----20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0-----	5-----	10-----	15-----20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco	Bastante	Suficientemente	Completamente
0-----	5-----	10-----	15-----20

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces	A veces	A menudo	Muy frecuentemente
0-----	5-----	10-----	15-----20

5. Para motivar se utiliza: a) el medio, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.

a, b, c, a veces d	d y quizá c	d y quizá c y e	e ó d según el nivel
0-----	5-----	10-----	15-----20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más	A nivel Directivo	En casi todos los niveles	En todos
0-----	5-----	10-----	15-----20

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca	Alguna	Bastante	Mucha
0-----	5-----	10-----	15-----20

8. Dirección por la que fluye la comunicación.

Hacia abajo	En gran medida Hacia abajo	Hacia abajo hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre Iguales
0-----	5-----	10-----	15-----20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	En general se Aceptan
0-----	5-----	10-----	15-----20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
0-----	5-----	10-----	15-----20

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
0-----	5-----	10-----	15-----20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba del todo	Las importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante	A todos los niveles y con buena integración
0-----	5-----	10-----	15-----20

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca	A veces se les consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad
0-----	5-----	10-----	15-----20

14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho	Poco	Algo	Mucho
0-----	5-----	10-----	15-----20

15. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes	Órdenes con petición de comentarios	Se consulta antes de decidir	Se decide en grupo
0-----5-----10-----15-----20			

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exteriormente hay oposición pasiva	Hay cierta resistencia pasiva	A veces hay resistencia pasiva	Siempre o casi siempre
0-----5-----10-----15-----20			

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el vértice de la organización	En los altos niveles	A alto nivel con delegación a nivel medio	A todos los niveles
0-----5-----10-----15-----20			

18. Teniendo en cuenta la definición de los términos que a continuación se presentan, responda lo más objetivamente posible, ubicándose con una X en la escala gráfica.

___ Compromiso:

___ Competencia:

___ Congruencia:

19. ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con su organización?

0-----5-----10-----15-----20

Anexo # 17: Valores organizacionales de la entidad presupuestada de deportes INDER en Cumanayagua.

Valores	Conceptualización	Conductas asociadas
a) Patriotismo	Incondicionalidad en la defensa de los principios de la revolución y el pensamiento de nuestro comandante, reconocimiento en el accionar diario de promotores y representantes del deporte revolucionario, el sacrificio, combatividad, perseverancia, modestia, así como espíritu de lucha y de victoria en la defensa de la bandera en todos los escenarios competitivos	• Defensa de la patria, la bandera y la revolución en cada escenario. • Conciencia de su compromiso social y moral con el pueblo y la nación
b) Sentido de pertenencia	Amor al movimiento deportivo cubano, defensa de los intereses de la organización como propio desde el lugar del desempeño, manteniendo una actitud de colaboración, fieles y confidenciales, combativos ante lo mal hecho, constantes por incrementar el prestigio y la imagen de la organización.	• Defensa de la patria, la bandera y la revolución en cada escenario. • Definición ideológica en cada actuación.
c) Fidelidad	Compromiso con la revolución, Fidel y el movimiento deportivo cubano y conscientes de su compromiso social y moral con el pueblo y la nación.	• Agradecimiento a la obra de la revolución y su líder.
d) Profesionalidad	Excelencia en los servicios de cultura física y deporte. Actitud profesional en todas las actividades manifiestas entre compañeros, dirigentes, atletas y población; educación, cultura y ética profesional en el desempeño individual y colectivo.	• Máxima calidad en el servicio que se presta. • Ética profesional en sus desempeño • Discreción. • Preparación en el orden técnico, táctico y competitivo. • Educados, modestos, cultos y respetuosos.
e) Disciplina	Cumplimiento cabal de las obligaciones y deberes de cada cual en su actividad con honestidad, responsabilidad y sencillez.	• Cumplimiento de obligaciones y deberes establecidos en cada lugar. • Adecuado porte y aspecto personal.

	Ajenos al fraude, nepotismo, lucro y otras manifestaciones contrarias a nuestros principios	• Cuidar la propiedad social y los recursos puestos a su disposición
--	---	--

Anexo # 17: Continuación.

Valores	Conceptualización	Conductas asociadas
f) Honestidad	Practicar la honradez, la sinceridad y el respeto mutuo, actuar con transparencia, ser ejemplos en el cumplimiento de la legalidad y deberes, con un enfrentamiento a toda manifestación de fraude, corrupción, indisciplina y doble moral.	• No mentir. • Identificación entre el pensamiento y la actuación. • No cometer ni permitir actos delictivos o corrupción
g) Solidaridad	Sentido de compañerismo y fortalecimiento del espíritu de colaboración. Solución colectiva sin anteponer los intereses personales. Críticos y solidarios con los compañeros. Disposición para la práctica del internacionalismo proletario.	• Ayuda incondicional a los compañeros. • Interés colectivo por encima de lo individual. • Profesionalidad en el cumplimiento de la colaboración internacional.

Fuente: Manual de trabajo de la unidad presupuestada de deportes en Cumanayagua.

Anexo # 19: Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas a trabajadores.

Análisis de fiabilidad

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 67 N of Items = 18

Alpha = 0.9366

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES:(149)

TOTAL DE PREGUNTAS: (47)

No de preguntas	Respuesta a las Preguntas		
	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>A Veces</u>
1	140	4	5
2	144	5	0
3	149	0	0
4	132	6	11
5	110	27	12
6	42	89	18
7	102	30	17
8	136	5	8
9	97	34	18
10	76	73	0
11	123	5	21
12	127	8	14
13	132	8	9
14	114	14	21
15	132	8	9
16	93	42	14
17	127	4	18
18	140	9	0
19	132	14	3
20	140	4	5

No de preguntas	Respuesta a las Preguntas	
	<u>Tareas</u>	<u>Relaciones</u>
21	60	89

Fuente: Procesamiento de encuesta Sistema estadístico SPSS para Windows versión 10.0

Continuación hoja. 2.

Respuesta a las Preguntas			
No de preguntas	Si	No	A Veces
22	38	102	9
23	106	30	13
24	136	5	8
25	119	12	18
26	8	127	14
27	106	25	18
28	132	8	9
29	114	30	5
30	114	14	21
31	127	14	8
32	110	21	18
33	136	13	0
34	132	8	9
35	132	14	3
36	55	72	22
37	106	21	22
38	97	14	38
39	127	8	14

Respuesta a la pregunta		
No de preguntas	Si	No
40	123	26

Incisos (pregunta # 40)	Total de respuestas negativas	%
a	92	61.7
b	47	31.5
c	105	70.4
d	22	14.7
e	3	2.0
f	88	59.0
g	81	54.4
h	9	6.0
i	2	1.3
j	0	0

Continuación hoja. 3

NOTA: Como aspectos más negativos tenemos los siguientes: (pregunta 40)

1. Bajos salarios
2. Sistema de estimulación
3. Condiciones de trabajo
4. Atención al hombre

Fuente: Procesamiento de encuesta Sistema estadístico SPSS para Windows versión 10.0

Respuesta a las Preguntas			
<u>No de preguntas</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>En parte</u>
41	60	25	64
42	127	22	0

Respuesta a las Preguntas			
<u>No de preguntas</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>En ocasiones</u>
43	16	119	14

Respuesta a las Preguntas			
<u>No de preguntas</u>	<u>Buenas</u>	<u>Malas</u>	<u>Regulares</u>
44	21	26	102

Respuesta a las Preguntas			
<u>No de preguntas</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>No Sé</u>
45	97	8	44

Respuesta a las Preguntas			
<u>No de preguntas</u>	<u>Buenas</u>	<u>Malas</u>	<u>Regulares</u>
46	26	68	55
47	81	38	30

Anexo # 18: Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas a dirigentes.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS DIRIGENTES:(9)

TOTAL DE PREGUNTAS:(19)

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de pregunta</u>	<u>Ninguna(0-5)</u>	<u>Poca(5-10)</u>	<u>Bastante(10-15)</u>	<u>Completa(15-20)</u>
1	0	0	6	3
2	0	0	8	1

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de pregunta</u>	<u>Poco (0-5)</u>	<u>Bastante (5-10)</u>	<u>Suficiente (10-15)</u>	<u>Completamente (15-20)</u>
3	1	2	1	5

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de pregunta</u>	<u>Raras Veces (0-5)</u>	<u>A Veces (5-10)</u>	<u>A menudo (10-15)</u>	<u>Muy frecuente (15-20)</u>
4	1	1	5	2

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de pregunta</u>	<u>a,b,c,a veces d (0-5)</u>	<u>d y quizás c (5-10)</u>	<u>d y quizás y e (10-15)</u>	<u>e o d según el nivel (15-20)</u>
5	1	2	1	5

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de pregunta</u>	<u>Solo en el más bajo (0-5)</u>	<u>A nivel directivo (5-10)</u>	<u>En casi todos los niveles (10-15)</u>	<u>En todos (15-20)</u>
6	1	2	1	5

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de pregunt</u>	<u>Poca (0-5)</u>	<u>Ninguna (5-10)</u>	<u>Bastante (10-15)</u>	<u>Mucha (15-20)</u>
7	1	0	3	5

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de preguntas</u>	<u>Hacia abajo (0-5)</u>	<u>En gran Medida hacia abajo (5-10)</u>	<u>Hacia abajo, hacia arriba (10-15)</u>	<u>Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales (15-20)</u>
8	0	1	0	8

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de preguntas</u>	<u>Con Sorpresa (0-5)</u>	<u>Con indiferencia (5-10)</u>	<u>Con cautela (10-15)</u>	<u>En general se aceptan (15-20)</u>
9	1	0	3	5

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de preguntas</u>	<u>Casi Nunca (0-5)</u>	<u>A veces (5-10)</u>	<u>A menudo (10-15)</u>	<u>Casi siempre (15-20)</u>
10	0	1	3	5

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de preguntas</u>	<u>Muy poco (0-5)</u>	<u>Algo (5-10)</u>	<u>Bastante (10-15)</u>	<u>Mucho (15-20)</u>
11	1	0	3	5

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de preguntas</u>	<u>Generalmente arriba de todo (0-5)</u>	<u>Las importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control (5-10)</u>	<u>Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante(10-15)</u>	<u>A todos los niveles y con buena integración (15-20)</u>
12	0	1	3	5

<u>Respuestas por Preguntas</u>				
<u>No de preguntas</u>	<u>Casi Nunca (0-5)</u>	<u>A veces se les consulta (5-10)</u>	<u>Casi siempre se les consulta (10-15)</u>	<u>Corresponsabilidad (15-20)</u>
13	0	1	2	6

Respuestas por Preguntas				
<u>No de preguntas</u>	<u>No mucho (0-5)</u>	<u>Poco (5-10)</u>	<u>Algo (10-15)</u>	<u>Mucho (15-20)</u>
14	1	0	2	6

Respuestas por Preguntas				
<u>No de preguntas</u>	<u>Con órdenes (0-5)</u>	<u>Competición de contrario (5-10)</u>	<u>Se consulta antes de decidir (10-15)</u>	<u>Se dirige en grupo (15-20)</u>
15	1	0	5	3

Respuestas por Preguntas				
<u>No de preguntas</u>	<u>Solo exteriormente hay oposición pasiva (0-5)</u>	<u>Hay cierta resistencia pasiva (5-10)</u>	<u>A veces hay resistencia pasiva (10-15)</u>	<u>Siempre o casi siempre (15-20)</u>
16	1	0	2	6

Respuestas por Preguntas				
<u>No de preguntas</u>	<u>Solo en vértice de la organización (0-5)</u>	<u>En los altos niveles (5-10)</u>	<u>A alto nivel con delegación a nivel medio (10-15)</u>	<u>A todos los niveles (15-20)</u>
17	0	0	2	7

Respuestas por Preguntas			
<u>No de pregunta</u>	<u>Compromiso</u>	<u>competencia</u>	<u>Congruencia</u>
18	2	1	6

Respuestas por Preguntas				
<u>No de preguntas</u>	<u>(0-5)</u>	<u>(5-10)</u>	<u>(10-15)</u>	<u>(15-20)</u>
19	0	0	5	4

ANEXO # 20: Matriz DAFO

OPORTUNIDADES

1. Interés del gobierno por el desarrollo del deporte en el país.
2. Existencia a nivel de país de convenios de colaboración internacional
3. Posibilidad de realizar estudios superiores a través de la universalización de la enseñanza.
4. Existencia del proceso de masificación de la cultura y

AMENAZAS

1. Poca fluidez de los cambios metodológicos ya sean leyes, resoluciones y circulares.
2. No contar con presupuesto en divisa para la compra de materiales de oficina, así como para garantizar la seguridad y salud en el trabajo.
3. Política orientada a la no realización de nuevas inversiones constructivas de instalaciones tanto en el orden deportivo como del orden empresarial.
4. Agudización de la política de EE.UU contra Cuba.

FORTALEZAS

1. Especialistas y técnicos con alta preparación en la actividad.
2. Estilo de dirección participativo
3. Estabilidad de la fuerza de trabajo.
4. Colectivo de trabajadores y directivos comprometidos con los objetivos y estrategias de la organización

DEBILIDADES

1. La no existencia de estimulación material.
2. Malas condiciones de trabajo (bajos salarios, ventilación, ambientación e iluminación).
3. Deficiente infraestructura tecnológica.

¿Qué o cuales servicios o procesos nos permiten aprovechar las posibilidades

¿Qué o cuales servicios o procesos no nos permiten aprovechar las posibilidades oportunidades?.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO # 21: Impacto de la Matriz DAFO

MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS POR PONDERACIÓN. DAFO

	O-1	O-2	O-3	O-4	A-1	A-2	A-3	A-4	Total
F-1	2	3	3	3	2	1	1	1	16
F-2	2	1	2	2	2	2	1	1	13
F-3	2	3	2	3	3	3	2	1	19
F-4	3	3	2	3	1	1	1	2	16
D-1	2	3	1	2	2	3	1	2	16
D-2	3	3	1	2	3	3	1	3	19
D-3	3	1	2	2	1	2	1	3	15
D-4	3	2	2	3	1	3	1	3	18
D-5	1	2	3	2	2	2	1	1	14
Total	21	21	18	22	17	20	10	17	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	39	25
DEBILIDADES	43	36

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO # 21: Continuación. Impacto de la Matriz DAFO.

Gráfico comparativo entre Fortalezas y Debilidades

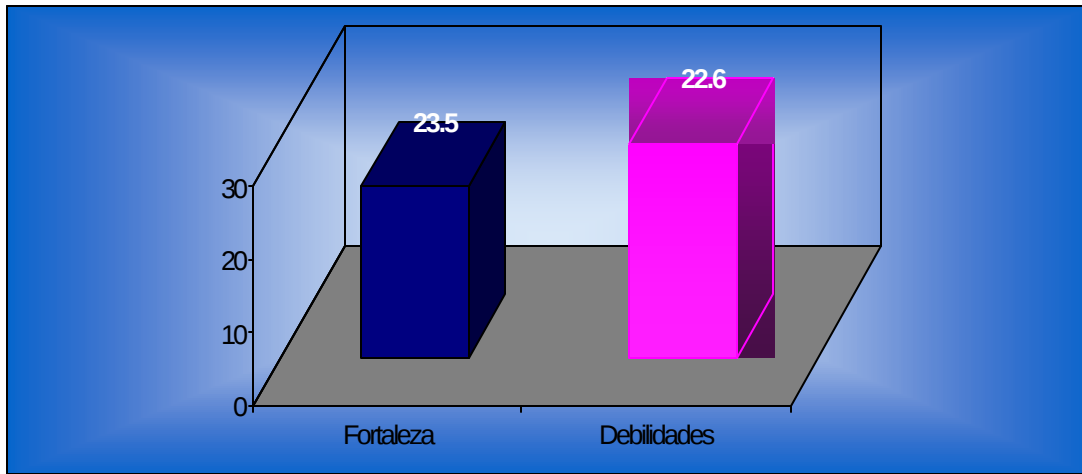
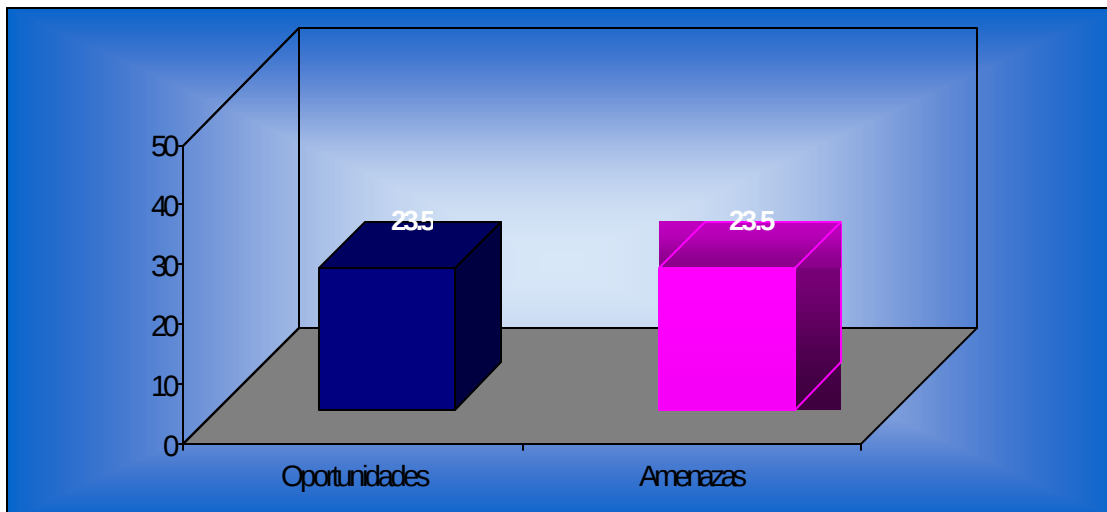


Gráfico comparativo entre Oportunidades y Amenazas



Fuente: Elaboración Propia.