

*Ministerio de Educación Superior
Centro Universitario de Sancti Spíritus José Martí Pérez
Facultad de Contabilidad y Finanzas*

*TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS*

*Título: Diagnóstico Integral de la Gestión de los Recursos
Humanos para valorar los niveles de motivación de los trabajadores
de CIMEX en el Complejo de Sancti Spíritus.*

Autor: Yanisbel García Lumpuy

Tutores: MSc. Renier Esquivel García

MSc. Yariel Martínez Tuero

*Sancti Spíritus
2008
Año 50 de la Revolución*

ÍNDICE	
Introducción	1
Capítulo I. La motivación laboral como subsistema personológico que orienta el rendimiento individual y factor determinante en la Gestión de Recursos Humanos de la organización.	6
1.1- La Gestión de Recursos Humanos (GRH) como factor clave en el desarrollo organizacional.	9
1.1.1- Modelos de Gestión de Recursos Humanos.	15
1.1.2-El Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión (GRH, DPC). Sus ventajas con respecto al resto de los modelos presentados.	17
1.1.3- El Hombre y sus potencialidades internas como núcleo del trabajo en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión (GRH, DPC).	19
1.1.4-La Personalidad como instancia reguladora en el comportamiento humano. Su estudio como eslabón clave en el diagnóstico organizacional.	19
1.1.5-La motivación como clave en la relación de la Personalidad con la organización. Diversas teorías en su tratamiento.	20
1.1.6- El estudio de la Gestión de Recursos Humanos y la importancia de la motivación laboral para su tratamiento en las organizaciones.	24
Capítulo II. Fundamentación del Modelo de Diagnóstico Integral de la Gestión de los Recursos Humanos.	26
2.1- Descripción de la estrategia metodológica utilizada.	26
2.2- El Modelo de diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos (Diagnóstico-Proyección y Control). Sus particularidades y ventajas para la investigación.	29
Tecnología para el Diagnóstico, Proyección y Control de la GRH	30
2.2.1- Factores de base.	
2.2.1.1- Características de las personas que trabajan.	30
2.3- Puntos a destacar.	44
Capítulo III: El Diagnóstico de los Recursos Humanos. La motivación como Necesidad fundamental del trabajo para el desarrollo de la Organización.	46
3.1- Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos del Complejo Sancti Spíritus.	46
3.2- Situación actual de los Recursos Humanos en el Complejo Sancti Spíritus.	48
3.2.1- Principales problemas detectados	62
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Bibliografía	66
Anexos	

Resumen

En la actualidad la gestión de Recursos Humanos reviste una vital importancia para las organizaciones. En este sentido la Corporación CIMEX es líder en el sector empresarial cubano, de ahí que en los últimos tiempos desarrollen eminentes esfuerzos en el tema. En el pasado año, la Sucursal de Sancti Spíritus presentó resultados negativos en el complejo de la capital provincial, con indicadores altos de fluctuación, ausentismo y certificados médicos, a lo que se le unió las indisciplinas, las dificultades en las relaciones interpersonales y el trabajo de las organizaciones. Por ello se propuso como problema de la presente investigación, desarrollada en conjunto entre el CUSS y la Gerencia de Recursos Humanos de la Sucursal: ¿Cómo afecta la actual situación de la Gestión de Recursos Humanos a los niveles de motivación de los trabajadores de CIMEX en el Complejo Sancti Spíritus?, para lo cual se definió como objetivo: Realizar el Diagnóstico Integral de la GRH para poder valorar los niveles de motivación de los trabajadores de CIMEX en el Complejo de Sancti Spíritus. Para ello se trabajó con una muestra de 89 trabajadores que representaron el 52 % de la totalidad de la población y se utilizaron una serie de métodos propuestos y validados en el modelo de GRH-DPC. Entre los resultados obtenidos se encontraron que las principales situaciones problemáticas en el sistema giran en torno a la motivación laboral, la fluctuación, los sistemas de trabajo y la comunicación interpersonal. Las conclusiones y recomendaciones hechas muestran la importancia de este tipo de trabajos para el sector empresarial.

SUMMARY

Nowadays the management of human resources (MHR) plays a vital role for enterprises. In this direction, the CIMEX Corporation is the leader in the Cuban enterprise sector. That is the reason why eminent efforts have been made lately on this matter. Last year, the Sancti Spíritus CIMEX Branch had negative results in its province capital complex, with high fluctuation, absenteeism and medical certificate indicators; to which indiscipline, interpersonal relation difficulties and the work of the enterprises themselves were brought together. Based on the latter, we have proposed the problem of the present research, which has been made by the Sancti Spíritus University Center (SSUC) and the Human Resources CIMEX Branch Administration: How does the present situation affect the human resources management according to the CIMEX workers' motivation at the Sancti Spíritus Complex? For this purpose, this objective should be fulfilled: To make an integral diagnosis of the MHR so as to be able to value the CIMEX workers' motivation at the Sancti Spíritus Complex. A sample of 89 workers, representing the 52 per cent of the whole population, was used, and a series of proposed and validated methods in the MHR - DPC (Diagnosis, Projection and Control) model. Among the results achieved it was found that the main problem-like situations in the system spin around working motivation, fluctuation, working systems and interpersonal communication. The recommendations and conclusions arrived at show the importance of this type of research for the enterprise sector.

INTRODUCCIÓN

En las actuales circunstancias caracterizadas por la globalización y la economía de mercado, se generan serias transformaciones en el sector empresarial, donde la Gestión de Recursos Humanos adquiere una importancia capital, dada sus aportes en los sectores productivos. A pesar de ello, el trabajo con el hombre, se reduce en muchos casos a indicadores de productividad, lo que limita el contenido desarrollador de las organizaciones.

A esta situación se suma que la ideología neoliberal impuso un discurso hegemónico en el que sobresalen, entre otros aspectos: el culto a la diferencia, el individualismo, el pragmatismo, la lucha por la existencia a costo de todo, el consumismo y el conformismo; la ética del mercado excluye la solidaridad y la justicia social ante la imposibilidad de regular el mercado (Favelo, 2003). Esquemas que atentan contra el desarrollo de la personalidad, manteniendo en la relación del hombre con la organización un sentido de dependencia y no de complementación como se requiere en la empresa que centre su labor en el contenido humano.

El mundo está marcado por cambios económicos bruscos, quiebras y nacimiento de nuevas empresas, lo que ha generado un clima de inestabilidad laboral que atenta contra la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores (Castro, 2005). Aspectos que atentan contra una eficiente gestión de recursos humanos.

Ante este complejo escenario mundial, Cuba ha iniciado un necesario proceso de transformación económica que le permita insertarse en el mercado mundial y alcanzar los niveles de desarrollo deseados, pero sin renunciar a sus principios revolucionarios. La sociedad cubana exige un tipo diferente de racionalidad, que no excluya la eficiencia; pero que la subordine a la vida humana y a las necesidades reales y justas de todos los hombres; máxime en estos momentos en que la Revolución libra su más colosal batalla en el campo de las ideas, donde los valores, principios y convicciones son los garantes únicos del éxito y supervivencia de este proyecto revolucionario.

La Gestión de Recursos Humanos es por tanto una tarea primordial de las organizaciones, en ella debe insertarse cada trabajador (a) para sustentar un desarrollo propio. Siendo esencial sustentar un clima de confianza y estabilidad que permita mejorar la motivación laboral. En este sentido se encuentran los esfuerzos que realiza el país para promover modelos que estimulen la productividad del hombre centrado en sus necesidades y motivaciones.

Varias normas legales en Cuba en materia laboral prevén la conjugación de diferentes factores que intervienen en la GRH, con la obtención de mayores niveles de

productividad y rendimiento de los trabajadores, teniendo en cuenta además de que el hombre es el recurso principal e insustituible de toda actividad.

Dentro de este tema la motivación laboral es uno de los subsistemas de la Personalidad (Rodríguez, 2000) que mayor importancia se le ha dado. Ella da sentido y orienta el comportamiento del hombre en la organización. En este tema, las investigaciones son escasas, no existen antecedentes en la Sucursal ni en las empresas del territorio de un estudio de este tipo para el tratamiento de esta variable en la Gestión de Recursos Humanos.

Concebir el desarrollo de las organizaciones implica reconocer de manera directa la importancia de los recursos humanos y sus motivaciones e intereses dentro del proceso laboral. Los enfoques de los Recursos Humanos han evolucionado en el tiempo y han ido estructurando una experiencia teórico-práctica que es de gran importancia para el trabajo dentro del mundo empresarial, encontrándose en la literatura enfoques que van desde concepciones hacia dentro de las organizaciones, enmarcadas en los estudios de la productividad propugnadas por Taylor, hasta las que se centran en el hombre y sus motivaciones como esencia de un desarrollo personal y comunitario dentro de modelos centrados en la participación.

La GRH desempeña un papel fundamental en la gestión y desarrollo de los procesos productivos y de calidad. Es una herramienta que cobra aún mayor valor en los países subdesarrollados, particularmente en el nuestro, dadas las circunstancias actuales de búsqueda de la eficiencia empresarial u organizacional en la rama de la producción y los servicios. Está orientada a establecer polivalencia, trabajo en equipo, nuevos sistemas de recompensa, nuevas carreras profesionales, nuevas tecnologías; dándose una integración holística y dinámica de los diferentes componentes.

En el Complejo Sancti Spíritus de la Sucursal Cimex del mismo nombre y a pesar del interés que posee la corporación en el tema de la Gestión de Recursos Humanos se evidencian deficiencias que atentan contra la calidad de los servicios de las entidades que se subordinan a él.

En el pasado año de trabajo del Complejo Sancti Spíritus ocurrieron 66 altas y 36 bajas, se presentaron 175 Certificados médicos (CM) y un índice de ausentismo de 6.82, lo que origina un nivel de utilización de la fuerza de trabajo del 93.18%. Esta situación conllevó a la falta de personal en los pisos, la inconformidad de clientes y el malestar y la sobrecarga de los que cubrían los puestos de los que incumplieron las jornadas. Se elevaron las discusiones y las actividades de las organizaciones políticas y sindicales se vieron afectadas por la necesidad de análisis y discusiones sobre el comportamiento de algunos trabajadores lo que afectó la comunicación y las relaciones interpersonales.

Si se tiene en cuenta que en el Convenio Colectivo de Trabajo se previó un indicador de un 3,5 como índice de ausencias previendo que el 69% de los trabajadores son mujeres, se observa con resultados muy desfavorables este indicador al comportarse en 6.82.

Los 175 CM fueron presentados por 130 trabajadores que representa el 62% del total. En visitas efectuadas durante el año a trabajadores afectados se conoció que algunos de los diagnósticos expuestos en los dictámenes médicos no son reales según se pudo apreciar visiblemente, por lo que se deduce la utilización de esta vía para justificar ausencias al trabajo.

En otra índole fueron aplicadas 43 medidas disciplinarias, lo que significa que el 21% del total de trabajadores incurrieron en indisciplina laboral o en violaciones de las normas recogidas en el Reglamento Interno, lo que origina a su vez la suspensión en el mes en que se aplica de la entrega de los 10 CUC, además de la penalización del pago por resultados.

La realidad de trabajo en el Complejo Sancti Spíritus evidenció una afectación en los indicadores de motivación laboral manifiesto en las reuniones y encuentros desarrollados con la dirección. Esta fue la causa por la que la Sucursal Sancti Spíritus solicitó al Centro Universitario un estudio diagnóstico sobre la situación de los recursos humanos.

A la situación antes expuesta se adiciona que en el complejo no se habían desarrollado con anterioridad estudios de este tipo ni implementado algún procedimiento para desarrollar la motivación por actividades claves de los recursos humanos: selección, evaluación del potencial, evaluación del desempeño, capacitación; problemas de motivación detectados desde la propia selección de personal, problemas de motivación asociados a competencias pues esto implica motivación ya que solo no es saber hacer sino querer hacerlo, por lo que se formuló el siguiente **Problema Científico**:

¿Cómo afecta la actual situación de la Gestión de Recursos Humanos a los niveles de motivación de los trabajadores de CIMEX en el Complejo Sancti Spíritus?

A partir del problema científico planteado se define como **Hipótesis de Investigación**:

La Gestión de Recursos Humanos que posee el Complejo Sancti Spíritus actualmente provoca una disminución de la motivación laboral de sus trabajadores.

El **Objeto de estudio teórico**: la Gestión de los Recursos Humanos. Las consideraciones permiten situar como **Objeto de estudio práctico**: la Gestión de los Recursos Humanos de los diferentes servicios en el Complejo Sancti Spíritus de la Corporación CIMEX.

A partir de aquí se delinea el **Objetivo General** de esta investigación que es:

Realizar el Diagnóstico Integral de la GRH para valorar los niveles de motivación de los trabajadores de CIMEX en el Complejo de Sancti Spíritus.

Teniendo como **Objetivos Específicos:**

1. Realizar el marco teórico – conceptual que sustenta la GRH y los diferentes modelos para su estudio, a partir de exponer las relaciones que tiene este proceso con la motivación laboral.
2. Definir el Modelo más apropiado para realizar el Diagnóstico Integral de la Gestión de los Recursos Humanos.
3. Aplicar el Modelo seleccionado para el Diagnóstico Integral de la Gestión de los Recursos Humanos
4. Valorar los niveles de motivación de los trabajadores del Complejo de Sancti Spíritus de la Corporación CIMEX.

Para el estudio se tomó como **población** a los 190 trabajadores del Complejo Sancti Spíritus que se encuentran distribuidos en 12 unidades. Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo intencional que tomara a la totalidad de los criterios de selección.

La **muestra** quedó conformada por un total de 98 trabajadores que representaron el 52 % de la población, en ella quedaron representadas todas las unidades.

Para el estudio se utilizaron diversos **métodos**, entre ellos se destacan del nivel teórico el análisis y síntesis, la inducción y deducción, el histórico-lógico, la modelación y el enfoque de sistemas y del nivel empírico la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos y las técnicas que propone el modelo de Gestión de Recursos Humanos (Diagnóstico-Proyección y Control).

El **valor teórico** esta dado por la confección de marco teórico referencial y la propuesta del modelo para realizar el diagnóstico. Y el **valor metodológico** esta dado por el modelo para realizar el diagnóstico

La investigación posee como **valor práctico** un estudio comparativo entre la Gestión de Recursos Humanos de los diferentes servicios de la corporación CIMEX en el complejo Sancti Spíritus y su relación con la motivación de los trabajadores, aporte que es de gran importancia e interés para la dirección de la sucursal en su intención de trabajar el tema en aquellos servicios donde se hace evidente esta problemática especialmente a partir de optimizar y particularizar el trabajo con el hombre **valor económico** la elevación de la motivación como base del aumento de la productividad, disminución de los indicadores de fluctuación y la elevación de la calidad de los servicios en cada una de las unidades del complejo. Y con lo anterior se favorecen los clientes internos y externos y con ello se refleja el **valor social** de la investigación. El estudio de manera general fue de gran **conveniencia y viabilidad** dado que es interés para la Sucursal.

La memoria gráfica de la tesis recoge el proceso de investigación llevado a cabo en tres etapas: marco teórico, marco metodológico y resultados de la Gestión de Recursos Humanos encontrados con la aplicación de el modelo propuesto; en correspondencia con esta lógica se dividió en tres capítulos.

En el primer capítulo se tratan las tendencias y estudios más actuales acerca de los sistemas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), centrandó su atención en el modelo de GRH DPC, el papel del hombre y su personalidad como reguladora del comportamiento dentro de las organizaciones con el papel de la motivación como mediadora de las relaciones hombre-organización. En el segundo capítulo se realizan las consideraciones metodológicas, se hace la caracterización general del modelo para el diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos dentro del Complejo Sancti Spíritus. Finalmente en el capítulo tres se recogen los resultados encontrados en el diagnóstico y su relación con la motivación de los trabajadores del complejo Sancti Spíritus. A continuación se relacionan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, se consigna la bibliografía utilizada y finalmente se adjunta el cuerpo de anexos que complementan los resultados expuestos.

Capítulo I. La motivación laboral como subsistema personológico que orienta el rendimiento individual y factor determinante en la Gestión de Recursos Humanos de la organización.

En la época actual donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo "**hombre**", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental.

Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de Globalización Neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

Es por esta causa que se afianza aún mas la idea de que los recursos humanos son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una Gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

El concepto de "hombre", ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son:

- Personal
- Recurso humano.
- Capital humano.
- Talento humano.

Según lo que dice el diccionario (Aristos ,1987), estos se definen como:

Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que esta bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Las características de las Instituciones de Educación Superior en Cuba, el nivel de formación de sus empleados, la complejidad de los procesos que en ella se

desarrollan, fundamentaran la necesidad de gestionar el Talento Humano en la tarea de asumir los retos del mundo actual.

Otros de los términos discutidos y valorados por diferentes autores en el ámbito de la dirección son los de, Administración, Dirección y Gestión, donde cada concepto tiene su interpretación.

Según (Menguzzato ,1991), en la mayoría de las obras del Management traducidas al castellano, sobre todo en Hispanoamérica se acepta el término "**Administración**", sin embargo dicho término no es del todo satisfactorio en cuanto por su lado tiene cierta connotación pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

El término "**Dirección**", expresa una función concreta dentro de lo que significa "organización", a saber la coordinación y el mando del factor humano; y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe.

En mayor escala es usado el término "**Gestión**", que aunque en castellano suele referirse a corto plazo y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como acepción en que en este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno. En este trabajo será utilizado el término "**Gestión**", referido al tratamiento del "**Capital humano**", tanto en el nivel estratégico, como táctico y operativo.

Haciendo una valoración exhaustiva de los conceptos anteriores se puede concluir que el término Gestión del Capital Humano (GCH), esta referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad.

Se hace necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "**Administración de personal**", concepto citado por varios autores (ver tabla #1)

Tabla #1 "Concepto de Administración de personal ", Fuente: Morales Gutiérrez E (2001).

Autor y año	Concepto
Ortueta, 1987	Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada.
Martínez Martínez,1995	Pago de la nomina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.
Ferriol Molina,1996	Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.
S/A ,1996	Confección de los recibos de salarios, nóminas y el control de asistencia al trabajo, estando esta función encuadrada, según en el tipo de organización en que se realice, dentro de los diferentes órganos de dirección de la empresa.

Realizando una valoración exhaustiva de los conceptos anteriores puede destacarse, que esta forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la función de Recursos Humanos en las organizaciones por aquellos tiempos, donde la administración de personal constituyó el primer estadio por el que pasa la función de Recursos Humanos.

Los elementos referidos en los conceptos carecen de enfoque sistémico y se centran en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras, esta función podía ser desempeñada por un órgano específico especializado o ser asumida por otro aparato de la empresa, el enfoque que seguía era reactivo, accionar sobre un suceso que ya ocurrió, y como ultimo aspecto se denota la carencia de un enfoque estratégico al no verse relación alguna con los objetivos de la organización.

Seguidamente a este concepto aparece otro denominado "**Administración de Recursos Humanos**", el que surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico técnicos, lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual, este concepto es tratado por varios autores definiéndolo de la forma que se expresa en la tabla #2.

Los conceptos aportados por los autores consultados acerca de la Administración de Recursos Humanos coinciden en algunos puntos tales como: Se considera como una función empresarial o administrativa, apareciendo elementos perfectamente identificados con el ingreso y mantenimiento de los individuos en las organizaciones, se observa un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y organizacionales por lo que comienza a observarse la influencia del enfoque estratégico, aparecen ya los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones

de Recursos Humanos, cosa que no ocurría en el concepto anterior, se comienza a pensar en la persona como ente activo dentro de la organización, con necesidades y aspiraciones personales que la organización debe contribuir a satisfacer.

Tabla # 2: Concepto de Administración de Recursos Humanos Fuente: Morales Gutiérrez E (2001).

Autor y año	Concepto
Chiavenato, 1997	La planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.
Stoner, 1989	Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización.
Ortueta, 1987	Propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden.
Páez, 1991	Diseñar, establecer y controlar las políticas normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación
Pereda, 1995	Ayudar a definir los objetivos de recursos humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados previstos, e introducir en caso contrario las modificaciones oportunas.

1.1- La Gestión de Recursos Humanos (GRH) como factor clave en el desarrollo organizacional.

Aparece ya por último otro concepto relacionado con las funciones de Recursos Humanos, el cual todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones, sobre el cual varios autores han realizado sus valoraciones y aportes teóricos importantes, este concepto es el de "**Gestión de Recursos Humanos**", ver tabla #3.

En cuanto al análisis de la Gestión de Recursos humanos como concepto mas avanzado y abarcador de dicha función en una organización de éxito, y habiendo interpretado los conceptos ofrecidos por varios especialistas en la rama, se hace imprescindible destacar el carácter estratégico que posee, se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la GRH, actuando como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, a demás de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

Tabla # 3: Concepto de Gestión de Recursos Humanos Fuente: Morales Gutiérrez E (2001).

Autor y año	Concepto
S/A, 1996	Conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales
Lage, 1998	Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo, sitúan la dirección de Recursos Humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.
Ferriol, 1996	Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: <ul style="list-style-type: none"> • Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. • Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. • Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.
Pereda ,1995	Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

De forma evolutiva en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) se reconoce como uno de los primeros conceptos, el de Administración de Recursos Humanos (ARH), que surgen a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico técnicos, lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del tratamiento por varios autores definiéndolo como:

(Páez, 1991): Diseñar, establecer y controlar las políticas normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación.

(Pereda,1995): Ayudar a definir los objetivos de Recursos Humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados previstos, e introducir en caso contrario las modificaciones oportunas.

Una cuestión importante que caracteriza también el desarrollo alcanzado en la Administración de Recursos Humanos lo constituye su carácter contingencial este aspecto es tratado por **(Chiavenato,1991)**, cuando plantea que ésta depende de la

situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la calidad de los RH disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los RH de la organización. De ahí el carácter contingencial o situacional de la ARH que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Este autor plantea que la ARH está constituida por subsistemas interdependientes, en su modelo los logra relacionar de una forma muy acertada.

Para **(Chiavenato, 1995)** la Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planeación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

En la actualidad, habiendo superado la clásica Administración o Dirección de Personal cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como gasto o costo es superado por la Gestión de Recursos Humanos (GRH) (Cuesta,2005), apareciendo una diversidad de gran utilidad en este nuevo enfoque:

La definición dada por **(Beer y colaboradores, 1990)** consiste en que la GRH implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados (sus RRHH). No es más que el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que puedan fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas.

(Ivancevich, 1996) entiende por GRH la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los RRHH en la organización.

Estas definiciones evidencian que la GRH proyecta 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 la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico y psicosocial. Por otra parte los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH son:

- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa.

- La GRH es proactiva, se anticipa a los problemas y dificultades que se prevén puedan surgir en el futuro y planifica las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo su base tecnológica en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de los sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las áreas.
- La dirección de RRHH pasa a formar parte del nivel directivo más alto con participación en el diseño de los planes estratégicos, políticas y objetivos de la empresa.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas las actividades.
- El soporte informativo de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

La Gestión de Recursos Humanos, constituye un área de estudios relativamente nueva y que a pesar de su juventud ha experimentado considerables cambios asociados a las transformaciones ocurridas en el entorno en que se desarrolla la actividad empresarial. Ello se explica si se tiene en cuenta que las empresas que carecen de políticas efectivas de recursos humanos no pueden cambiar en forma oportuna y eficiente para permanecer competitivas.

En el devenir histórico, el hombre se ha ido organizando y agrupando a partir de necesidades básicas de supervivencia. La aparición de trabajos complejos ha llevado a que en muchas ocasiones sea la organización quien determine su comportamiento (Castro, 2005). A partir de ello, estudiar el comportamiento organizacional es de gran utilidad para entender el propio desarrollo humano, máxime si se comprende que de las organizaciones el hombre recibe los elementos económicos, culturales y afectivos necesarios para su supervivencia.

El hombre coexiste en múltiples organizaciones, la familia, la comunidad, la organización laboral, entre otras. Esta última es una de las más importantes puesto que determina el desarrollo de importantes motivaciones profesionales, espirituales y de desarrollo personal. El hombre adulto, vive en ella la mayor parte de su vida, y recibe de ella el sustento material que le permite construir su propia familia, elementos que reconoce la importancia del estudio de las organizaciones laborales como estimuladoras del desarrollo de la sociedad en su conjunto.

En la actualidad, el recurso más importante de una organización laboral, no está dado por los recursos económicos, ni por su posicionamiento en el mercado, que es de gran importancia, sino por sus recursos humanos, esa es la clave para el éxito de las organizaciones en la actual sociedad del conocimiento (Cuesta, 2005). Este principio que es de gran actualidad para directivos e investigadores del mundo organizacional revierte en la necesidad de apostar por una eficiente Gestión de los Recursos Humanos como base para lograr sostenibilidad en las empresas, pero no de una gestión tecnológica o centrada en factores económico, sino una gestión netamente humana donde el estudio y conocimiento de la personalidad como reguladora del comportamiento organizacional permita una mejor inserción del sujeto en la organización contribuyendo a su desarrollo y cultura general, siendo de gran utilidad el estudio de la motivación laboral como clave que permite la unidad del hombre con su actividad (González,1989).

En materia legal, la importancia del hombre en el mundo laboral tiene amplio reconocimiento. Actualmente la implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, en lo adelante SGICH, que a través del cumplimiento por las organizaciones de los requisitos exigidos en la NC 3001:2007 traiga consigo un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficacia y eficiencia, en el aumento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

A nivel internacional existen importantes convenios y organizaciones que se encargan de legislar la política laboral. En Cuba, el modelo para el diseño y puesta en práctica del SGICH que establece la NC se basa en las competencias laborales y esta integrado por un conjunto de módulos que lo complementan los cuales son:

- Planificación
- Comunicación Institucional.
- Organización del trabajo.
- Selección e Integración.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Seguridad y salud en el Trabajo
- Estimulación Moral y material.
- Autocontrol.

En este mismo orden, el Decreto 281 definido por (Castro, 2005) que pone en vigor el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial estatal, define en el capítulo IV Sistema de Atención al Hombre que: Las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el sistema de dirección

y gestión, deberán priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de éstos en la dirección en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de los conocimientos técnicos y culturales, tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño.

La esencia de la atención al hombre, es la solidaridad socialista, el nivel de compromiso y comunicación que exista entre los jefes y sus colaboradores, así como el respeto a la individualidad de cada cual.

En su artículo 191 expresa que la atención al hombre debe concebirse, como un conjunto de tareas, medidas y acciones que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de las necesidades y a la creación de nuevos valores en el trabajador, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Más adelante en el artículo 192, la atención al hombre es una práctica necesaria, factible y costeable. Se concibe como una inversión y no como un gasto. La atención integral al trabajador es fundamental en la motivación y satisfacción del colectivo laboral, elevando así su sentido de pertenencia. El programa que se elabore para la implementación práctica de las acciones de atención al hombre está exento de gratuidades. Este propio cuerpo legal define en cuanto al sistema de estimulación moral que deberá propiciar en las empresas al desarrollo y consolidación de la moral socialista en el trabajo e incrementar el sentido de pertenencia hacia la empresa y la organización superior de dirección.

El sistema de estimulación moral a implantar deberá constituir un elemento de trabajo para la gestión de la dirección por su incidencia en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores, conllevando a que estos se sientan reconocidos por sus resultados personales, laborales y sociales en todo momento.

El tema es ampliamente concebido en el diseño organizacional de la Corporación CIMEX, a través de la política de Atención al Hombre, puesta en vigor en la Instrucción 6 del 2002 de su Presidente que define como estrategia básica: la atención sistemática, multilateral e integral en la que deben intervenir todos los niveles de dirección, así como las organizaciones políticas y de masas. Establece dentro de sus aspectos generales la creación de un clima laboral y relaciones dirigente-subordinado adecuadas, que propicien la motivación al trabajador, y la comunicación.

La Gestión de Recursos Humanos centrada en el hombre como elemento fundamental y resultado directo del desarrollo de la organización es por tanto una línea estratégica de las políticas laborales en Cuba, lo que entra en consonancia con los objetivos planteado la Organización Internacional del Trabajo y muestra la esencia social humanista del desarrollo organizacional en el socialismo como sistema económico-productivo.

1.1.1- Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Para lograr los objetivos fundamentales en una organización con la GRH, ésta tiene que implementarse en forma de sistema, por lo que el enfoque sistémico de la misma se impone como una necesidad. El sistema de gestión integrada de los RH, implica una serie de subsistemas interrelacionados e interdependientes, entre los que debe existir cohesión y unidad de propósito, esto en su conjunto lo representan los modelos de GRH.

De significativa importancia en el avance de la GRH ha sido el modelo de gestión de **(Chiavenato, 1988)**, en el que considera al sistema expresado en subsistemas interdependientes, ellos son:

Subsistema de Provisión de RH: Incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de Aplicación de RH: El análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).

Subsistema de Mantenimiento de RH: La remuneración (administración de salarios), planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles de personal.

Subsistema de Desarrollo de RH: El entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

Subsistema de Control de RH: El banco de datos, sistemas de información de RH (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditorías de RH.

En una conceptualización más moderna de la GRH según (Chiavenato, 1991), significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando al máximo de sí, con una actividad positiva favorable.

El diseño de un Sistema Integrado de GRH conlleva a priorizar aquellos elementos que se consideran más importantes, esto implica que cada empresa debe definir los subsistemas que le sean necesarios conforme a su estrategia. En consecuencia la GRH incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de la relación entre la organización y sus Recursos Humanos, encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, la integración de los intereses individuales y organizacionales y la elevación de la eficiencia y eficacia con los RH disponibles.

Para la proyección de un Sistema Integrado de Recursos Humanos se impone identificar los aspectos que se persiguen en función de las estrategias, con esta información se estructuran subsistemas acordes a los objetivos identificados; posteriormente se establecen las estrategias o principios que regirán cada subsistema

y por último acorde a las estrategias se delimitan las prácticas y acciones de manera coherente.

(Harper y Lynch, 1992), plantean un modelo de la GRH fundamentado que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, y precisamente la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, de formación y carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, y otros que se desarrollan a partir del modelo de gestión que proponen (Ver Anexo 1)

Otro de los modelos de GRH lo es el planteado por **(Werther y Davis, 1992)**, el cual ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la GRH, contribuyendo a la aplicación de la misma, sin embargo no posee una proyección estratégica de los recursos humanos. Expresa que la administración del *personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes*.

- Fundamentos y desafíos.
- Planeamiento y selección.
- Desarrollo y evaluación.
- Compensaciones y Protección.
- Servicios al personal.
- Relaciones con el sindicato.
- Perspectivas generales de la administración personal.

El método posee carácter funcional pues muestra la relación de todos los elementos del SGRH vinculados con los objetivos que se puedan lograr, evidenciando que la materialización solo es posible con un adecuado Sistema de GRH.

El modelo de GRH de Beer y Colaboradores (Ver Anexo 2), donde la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, por esa razón las manifestaciones de los grupos de interés, es uno de los más tratados en la literatura. La modificación propuesta por A. Cuesta, es considerado superior funcionalmente con respecto a otros conocidos y analizados con anterioridad (Chiavenato ,1988); (Werther y Davis ,1992); (Harper Lynch ,1992).

El gran valor metodológico que tiene el Mapa de GRH para el diagnóstico y la proyección del sistema de GRH permite caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro, además de una serie de preguntas claves que los autores proponen, hacen de éste un instrumento muy efectivo. El mapa de Beer y

colaboradores fue modificado al añadir expresamente la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación (Ver Anexo 3)

Otro de los modelos que actualmente tiene un gran auge es el de (Cuesta, 2005), que ofrece una tecnología para el Diagnóstico de la situación actual, la Proyección y el Control del sistema de Gestión de Recursos Humanos (Modelo GRH DPC), siguiendo la lógica del Modelo de Beer e incorporando una serie de técnicas que son consecuencia de las experiencias de trabajo e investigación del autor y otras conocidas o nuevas modificadas por las investigaciones en ese ámbito.

Es precisamente este modelo el seleccionado para el Diagnóstico de la GRH en la presente investigación, dado la importancia y tratamiento que le da al hombre como centro del desarrollo organizacional.

1.1.2- El Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión (GRH, DPC). Sus ventajas con respecto al resto de los modelos presentados.

Actualmente la GRH posee diversas características que requieren de un tratamiento riguroso del tema en el mundo organizacional.

- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Los recursos humanos constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

Partiendo de estos principios, se requiere de un modelo de trabajo que se acerque a la organización, sus procesos y las relaciones funcionales que el hombre establece en él. Para ello es importante que se busque una concepción amplia que integre a los diferentes niveles y estructuras como un sistema de trabajo que además de los resultados evalúe el proceso y se retroalimente constantemente de él.

El modelo de GRH DPC (Ver Anexo 4), es el que dada las condiciones y características de la empresa cubana muestra mayores potencialidades pues: se caracteriza por ser funcional, implica una tecnología para su aterrizaje lo que permite llevarlo a la práctica organizacional.

Su aplicación se basa en la investigación-acción, lo que propicia que a la vez que el proceso se va diagnosticando se proyecten sus soluciones y posteriormente se controle su ejecución. Es decir, comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH consecuentemente con la estrategia empresarial trazada.

La compleja economía del conocimiento, que dicta una velocidad inusual en el mundo empresarial, no permite diagnosticar y pasado un tiempo proyectar su ejecución, es necesario transformar sobre la acción diagnóstica, como señala Cuesta en su libro “podría comprender un cambio rotundo de ese diagnóstico, en el cual la proyección partiría de presupuestos no válidos en tanto distintos por los nuevos acontecimientos en ese lapso”. (Cuesta, 2005; p. 39).

Otro aspecto novedoso en este modelo consiste en situar la Dirección Estratégica como elemento rector para el diagnóstico y junto a ello las competencias clave de la organización y los perfiles de competencias de sus empleados, así como de qué manera se asume el concepto de “Organización que aprende” respecto a esas competencias.

La interacción de la GRH con el resto de las áreas o procesos funcionales de la empresa, concibiendo el enfoque transversal, que presupone considerar a los indicadores como un todo integral y no como la suma simple de los indicadores de cada función y por otro parte, conceder al entorno organizacional su condición de indispensable en la formulación estratégica y en todo el ciclo que configuran los procesos de la dirección estratégica constituye una de las principales ventajas de este modelo, que sitúa a la persona, su educación y desarrollo humano como fin y no como medio de las políticas.

Este modelo reafirma las convicciones ideológicas del proyecto social cubano, poniendo al hombre en el centro de la sociedad y con ello a la organización como responsable del desarrollo pleno de la personalidad de sus miembros. En este sentido Fidel expresaba “Educar es todo, es sembrar valores, es desarrollar una ética, una actitud ante la vida. Educar es sembrar sentimientos. Educar es buscar todo lo bueno que pueda estar en el alma de un ser humano y es tarea de todos”. (Castro, 2005)

1.1.3- El Hombre y sus potencialidades internas como núcleo del trabajo en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión (GRH, DPC).

En la nueva GRH, los valores culturales tienen un peso muy significativo, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las dificultades lo más importante va a ser siempre el hombre. Nada tiene más valor y significado que la autoestima (Cuesta ,2005).

En esa GRH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del principio de distribución individual “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo” ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico (Cuesta ,2005). Estos aspectos que se centran en el valor humano son precisamente los que le dan valor al modelo propuesto.

Es importante subrayar que, no obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de GRH DPC, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “traje a la medida” que precisa la empresa u organización laboral en cuestión, aspecto que le da una gran flexibilidad ajustada a las características del contexto. (Pérez ,2000)

Aunque en este modelo se destacan invariantes de esta contemporaneidad, las mismas están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas. El cambio implicado por el movimiento, tal vez sea lo único eterno. Y atender a ese dinamismo obliga la vida empresarial, orientando hacia los cambios necesarios en el modelo y su tecnología – insistiéndose particularmente en el dinamismo de los indicadores. Especialmente a la Personalidad como instancia reguladora, la que es de vital importancia estudiar si se quiere asumir al hombre como centro de la estrategia empresarial.

1.1.4- La Personalidad como instancia reguladora en el comportamiento humano. Su estudio como eslabón clave en el diagnóstico organizacional.

La regulación del comportamiento está regida por la personalidad como instancia rectora, en la que intervienen las más disímiles fuentes de estimulación. Esto es

precisamente uno de los factores que le da dinamismo al hombre como ser social. Estudiar pues la personalidad es tarea fundamental de las organizaciones.

Para asumir el estudio se reconoce la personalidad como una organización estable y sistémica de los contenidos y funciones psicológicas que determinan la expresión integral del ser humano (González ,1989). La que tiene la función de agrupar los recursos adaptativos y administrar su expresión en los diferentes contextos en los que se desarrolla el ser humano.

Las personas necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo, el que deben ajustar a las características de las que le rodean. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial, pero es así a nivel de región, empresa o grupo privado.

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Este elemento, es vital si se quiere tener un conocimiento claro de la organización, que es más que una simple suma de personas.

1.1.5- La motivación como clave en la relación de la Personalidad con la organización. Diversas teorías en su tratamiento.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad (Birch y Veroff ,1996).

En relación al tema, desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero reconoció que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. (Aceves ,2000).

Una mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, requiere conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, (James A. F. Stoner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. ,1996) señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona (Stoner et all, 1996) y se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

La motivación como fenómeno psicológico en las organizaciones se ha conceptualizado de diversas maneras. Diversos autores la han definido:

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (Solana ,1993 p. 208).

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."(Stoner et all ,1996 p.484)

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."(Koontz et all 1998 p.501)

Desde el punto de vista laboral el tema de la motivación ha tenido diversos tratamientos teóricos que pueden agruparse en dos grandes grupos, los centrados en el contenido, y los centrados en el proceso.

Las centradas en el contenido son: Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo. Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación. Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal. Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

Las centradas en el proceso son: Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas). Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas: Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas y la existencia de una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo. Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa. -Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral, enfoque que trasciende autores de la talla de Allport, Nuttin, Rubinstein, Leontiev, Bozhovich y han sido postulados por autores como (González, F. González, entre otros Rodríguez, 1995).

Concebir la motivación como un subsistema conlleva toda una serie de implicaciones de carácter teórico, metodológico y práctico, toda vez que esta concepción implica la existencia de componentes que no pueden ser considerados como elementos aislados, sino que presupone concebirlos como unidades que están intrínsecamente vinculados entre sí e implica además que cada componente debe ser estudiado como una unidad en la que se reproduce a menor escala la característica general del sistema del cual forma indisolublemente parte integrante.

Así pues, constituyendo la motivación un subsistema de la personalidad, tendría que evidenciar la característica general del sistema integral. Esto es, la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo. Por tanto esta relación tendría asimismo que ser analizada en cada una de las unidades constitutivas del subsistema motivacional.

Subsistema Motivacional: según (H. Brito, 1996), a lo que él llamó Orientación motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado. De manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

La Expectativa motivacional (EM) se refiere a la representación anticipada intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros. Abarca los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la Personalidad. Por tanto confiere dirección a la actuación y en este sentido constituye el aspecto que garantiza la direccionalidad en la actuación en un contexto determinado.

Por último el Estado de satisfacción (ES) está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades,

deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc. Y por ende es la unidad que sostiene el comportamiento humano en un contexto de actuación determinado. Por tanto garantiza el aspecto sostenedor de la regulación motivacional.

De modo que la OM, la EM y el ES constituyen para su autor las unidades que conforman el subsistema motivacional, unidades que aunque diferentes, están íntimamente vinculadas entre sí y en cada una de las cuales se expresa en otra dimensión diferente la unidad de lo afectivo y lo cognitivo de manera particular y de manera general, con respecto al sistema de la Personalidad. Como es obvio el conocimiento del subsistema motivacional y de las unidades que lo integran, su funcionamiento y su efectividad resulta de especial interés para el directivo, toda vez que la productividad y el desempeño en un contexto de actuación determinado, depende en gran medida del componente motivacional de la conducta humana.

Los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como: indisciplina laboral, desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo en cuestión y a dificultades relativas a los recursos materiales; léase dificultades con el equipamiento técnico, modernización de los recursos, tecnología caduca o poco avanzada, condiciones de trabajo por debajo de las requeridas, etc.

Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto, entre otras.

Resulta evidente pues, que el desempeño deficiente está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes.

Así que no basta contar con un equipamiento moderno, ni siquiera basta con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.

De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia. Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño.

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y por ende de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional. Es menester sin duda que el

dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

No se trata de que el dirigente se convierta en un psicólogo o centre su trabajo en el conocimiento del tema; sino que reconozca en la conducta de las personas cuáles son sus verdaderos móviles, para lograr una motivación efectiva en sus subordinados y colaboradores.

1.1.6- El estudio de la Gestión de Recursos Humanos y la importancia de la motivación laboral para su tratamiento en las organizaciones.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, la cual ocupa la mayor parte de nuestras vidas y nos permite vivir nuestros días con más armonía, experimentando un bienestar psicológico considerable.

Es indispensable conocer los incentivos que movilizan a las personas ir día a día a sus trabajos con más deseos, pero esto no es tan fácil de lograr en una organización pues existe la interacción de muchas subjetividades, que para lo que para una persona puede ser motivante para otra no, es ahí donde se encuentra el papel del psicólogo y demás especialistas encargados de Recursos Humanos en cada empresa.

Es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. (Stonner, Freeman y Gilbert, 1997: Cap 16, p. 3). En ese mismo contexto, Judith Gordón señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación". (Gordón, 1997: p.14)

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

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener

y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

“En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo. (Chiavenato, s/f)

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la individualidad de las necesidades. Identificarlas y responder a ellas se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación. Recordemos que las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales. (Arias ,1996).

Resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler ,1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Es la motivación laboral un tema de gran importancia que requiere de una multiplicidad de métodos y técnicas para ser estudiado, aspecto a partir de los cuales se diseñó el sistema de diagnóstico e intervención de la presente investigación

Capítulo II. Fundamentación del Modelo de Diagnóstico Integral de la Gestión de los Recursos Humanos.

2.1- Descripción de la estrategia metodológica utilizada.

Durante los meses de Octubre del 2007 y Mayo del 2008 se desarrolló un estudio descriptivo bajo un diseño *preexperimental* con el propósito de conocer la motivación laboral de los trabajadores de CIMEX en el Complejo Sancti Spíritus, estudio de gran utilidad práctica que se basó en la participación de los implicados en el proceso de solución y la utilización del modelo de GRH DPC.

Para el estudio se mantuvo un diálogo entre las metodologías cuantitativa y cualitativa que permitió la utilización de técnicas que bajo ambos modelos de interpretación, complementaron los resultados del proceso desarrollado.

El conocimiento de las características de los Recursos Humanos en la Sucursal, permitió determinar las limitaciones de la motivación laboral y establecer las mejores prácticas para su tratamiento. El procedimiento utilizado para el diagnóstico y proyección de la Gestión de los Recursos Humanos sigue la lógica del modelo GRH-DPC, utilizando las preguntas claves propuestas por A Cuesta en su libro Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (Cuesta, 2005).

Para el estudio se tomó como **población** a los 190 trabajadores del Complejo Sancti Spíritus distribuidos en las 12 unidades que la componen:

Unidades	Cantidad de Trabajadores por Unidad
Tienda Habana	50
Kilo 12	10
Bazar Ingles	13
Fragancia	22
Las Villas	7
Cupet 4 Vías	25
Cupet Colón	16
Saratoga	13
Siglo de Las Luces	12
La Sierpe	7
Banao	5
Photoservice	10
Total de Trabajadores	190

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo de tipo intencional del que formaron parte los trabajadores:

1. Que tuvieran más de un año de trabajo en la corporación.
2. Que no se encontraran sancionados en el momento de la aplicación de las técnicas.
3. Que aceptara de manera voluntaria participar en el estudio.

La **muestra** quedó conformada por:

Unidades	Muestreados	Por ciento que representa del Total
Tienda Habana	26	52
Kilo 12	6	60
Bazar Ingles	9	69
Fragancia	10	45
Las Villas	4	57
Cupet 4 Vías	9	36
Cupet Colón	7	44
Saratoga	5	38
Siglo de Las Luces	7	58
La Sierpe	5	71
Banao	4	80
Photoservice	6	60
Total de Trabajadores	98	52

Para el estudio se utilizaron diversos **métodos** científicos entre los que se encuentran:

Del nivel teórico:

Análisis y síntesis: Permitió estudiar el comportamiento de los recursos humanos, los indicadores de fluctuación, ausentismo, llegadas tardes, certificados médicos y los criterios de las actividades de las organizaciones para valorar el estado de la motivación laboral en el Complejo.

Inducción-deducción: Se utilizó para ir valorando las concepciones y relaciones entre la Gestión de Recursos Humanos y la motivación como factor importante en el trabajo de las organizaciones, especialmente en las unidades del Complejo Sancti Spíritus.

Histórico-lógico: se utilizó para el estudio de la corporación, las variables que influyen en el comportamiento de los Recursos Humanos vinculadas a la historia de las unidades. Se valoró también el estado del tema en la actualidad y la política de situar a este proceso en el centro del desarrollo de las organizaciones.

Modelación: Permitió comprender la utilidad del modelo de GRHDPC, sus ventajas para el estudio en las organizaciones así como los diferentes conceptos legislados para el tratamiento actual en la empresa cubana de los Recursos Humanos como una de las conquistas del socialismo.

Enfoque de sistema: Permitió comprender la dinámica entre los diferentes indicadores del comportamiento de las organizaciones especialmente los relacionados con los recursos humanos, su motivación en el cumplimiento de las tareas y la complementariedad en el desarrollo organizacional.

Del nivel empírico:

➤ **Análisis documental:** Permitió profundizar en los elementos normativos y otros documentos con el fin de buscar información acerca del objeto de estudio. Se utilizó para conocer la estrategia empresarial, los indicadores económicos y las características de la fuerza laboral.

➤ **Observación:** Método para la obtención de datos. Se utilizó principalmente para conocer la organización del trabajo, el cumplimiento de los horarios y las actividades de las unidades.

➤ **Diagrama Ishikawa (causa-efecto) Ponderado:** A través de una dinámica grupal se determinan las causas y sub causas de un problema (efecto) determinado. Se pondera en orden de importancia de las causales. Se utilizó para establecer las causas principales de la deficiente Gestión de los Recursos Humanos.

➤ **Escala Likert:** Método para medir actitudes. Se basa en la presentación de frases relativas a una cuestión concreta, se pide a los sujetos en que número de la escala se ubica en su organización cada indicador. Se utilizó para conocer las opiniones del estilo de dirección imperante en la organización.

➤ **Técnica del escalón:** Encuesta para medir la percepción que tienen los miembros de la organización de sus perspectivas de desarrollo se le aplicó a la muestra.

➤ **Entrevistas:** Instrumento diseñado para obtener información confiable sobre ciertos hechos y opiniones. Se utilizó para obtener información acerca de las características del personal y la estrategia empresarial de la Sucursal.

➤ **Dinámicas grupales:** Instrumento para el estudio de la conducta de grupo y análisis de tópicos de interés común. Se utilizaron en el análisis de resultados de las encuestas y para la conformación del diagrama Ishikawa.

➤ **Encuesta Naturaleza de las Personas:** Permitió estudiar a la totalidad de la muestra en cuanto a diversos indicadores generales que son aspectos vitales en la Gestión de Recursos Humanos como son las motivaciones, el clima organizacional y la administración por objetivos.

Del nivel Matemático:

➤ **Cálculo Porcentual:** Permitió interpretar y tabular los resultados obtenidos de forma tal que se identificaran las particularidades del comportamiento de la Gestión de Recursos Humanos y sus relaciones con la motivación laboral de los trabajadores.

Todos estos métodos se utilizaron mediante la propuesta recogida en el modelo de GRH DPC, lo cual le dio la organización y diseño de su aplicación y procesamiento.

2.2- El Modelo de diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos (Diagnóstico-Proyección y Control). Sus particularidades y ventajas para la investigación.

El modelo de GRH de Beer y colaboradores de la *Harvard Business School*, modificado por este autor A.Cuesta. al incluirle la Auditoría, junto a la inclusión de otras preguntas clave, así como indicadores y técnicas asociados a las mismas, llegando a configurar una “*tecnología para el diagnóstico y la proyección de la GRH*”, lo utilizamos durante varios años. Desde 1997 orientamos la aplicación de ese modelo modificado. Más de un centenar de especialistas y directivos –del país y del extranjero-- lo utilizaron desde 1997 en sus proyectos de curso y tesis de maestría, contribuyendo con sus experiencias prácticas (Caballero, 2000; Morales, 2003; Hernández, 2003; Balderrama, 2005) a perfilar y mejorar ese modelo de GRH, y en particular, la concebida tecnología de diagnóstico y proyección expresa en la primera edición del libro **Tecnología de gestión de recursos humanos** (1999).

Esa práctica antes aludida y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado, nos condujo al modelo de GRH DPC que se refleja en el Anexo 4. Ese es un modelo de GRH funcional, implicando, al igual que el anterior modificado, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Ese modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos.

Para otorgarle una identificación a ese modelo de GRH, le denominamos modelo de GRH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C). Sería: **Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión**. Así, su denominación indica su funcionalidad, acarreado la aplicación de su implícita tecnología la investigación-acción, en la acepción de Kurt Lewin (1948), de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

Esa dinámica se impone: es imprescindible en el mundo extremadamente cambiante de hoy, donde un diagnóstico empresarial que haya sido sucedido en pocos meses o

semanas por la proyección y ejecución, podría comprender un cambio rotundo de ese diagnóstico, en el cual la proyección partiría de presupuestos no válidos en tanto distintos por los nuevos acontecimientos en ese lapso.

Es importante subrayar que, no obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de GRH DPC, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “*traje a la medida*” que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.

Aquí se defiende esa autóctona cualidad del “*traje a la medida*” que precisa la empresa u organización laboral, con mucho acierto planteado en el actual proceso de perfeccionamiento empresarial cubano (Pérez, 2001; Tristá, 2002). Aunque en este modelo se destacan invariantes de esta contemporaneidad, las mismas están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas. El cambio implicado por el movimiento, tal vez sea lo único eterno. Y atender a ese dinamismo obliga la vida empresarial, orientando hacia los cambios necesarios en el modelo y su tecnología – insistiéndose particularmente en el dinamismo de los indicadores.

Es un procedimiento o tecnología para el cambio de la GRH, lo que se ofrece a continuación. Es una **tecnología** para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de GRH que, una vez implantado, comprende el control de gestión atendiendo a la estrategia organizacional trazada. Sigue la acertada conducción del modelo de GRH DPC.

Esa tecnología comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH consecuente con la estrategia trazada. Adviértase desde el inicio la lógica de la tecnología para llevarla a la práctica: **conceptos, preguntas clave (PC), indicadores y técnicas**

En este capítulo serán tratados en los detalles necesarios los distintos conceptos comprendidos por el modelo GRH DPC.

Tecnología para el Diagnóstico, Proyección y Control de la GRH

2.2.1 Factores de base

Que son fuerzas decisivas del entorno y del interior de la empresa u organización laboral. A partir de aquí se comienzan a argumentar los distintos componentes del aludido modelo de GRH DPC.

2.2.1.1 Características de las personas que trabajan

Caracterizar a los recursos humanos de los cuales disponemos, es esencial para la GRH. No puede gestionarse lo que no conocemos. Se precisa caracterizar a las personas considerando su vida material y su vida espiritual o su psicología, es decir, conocerlas en su integralidad o totalidad. Y conocer a las personas que necesitamos

gestionar es tarea compleja y difícil, pero no imposible, y exige la máxima atención de concepciones y técnicas.

En este tópico se expresa un conjunto de técnicas para caracterizar de modo sistémico a esas personas. Se insiste en lo sistémico, porque es en esa integridad o todo como se manifiestan las personas, no obstante la existencia de técnicas que pueden hacer abstracción de esa totalidad, y que para compensar sus resultados se tendrá que acudir al contexto del cual se toma la información y, a la vez, recurrir a otras técnicas para tener diferentes ángulos en la aprehensión del conocimiento requerido.

Como se podrá observar, ese conocimiento buscado (la caracterización de las personas que trabajan) se hace desde lo general a lo particular. Así, se propone partir de una técnica que nos ubica en un contexto general: el Diagrama **Ishikawa** Ponderado. Después un conjunto de técnicas, y desde diferentes ángulos, se acude a lo particular para alcanzar ese conocimiento de las personas a gestionar, incluyendo su existencia material (vivienda, entradas económicas, etc.)

Se deberá conocer sobre las personas la edad, sexo, familia, condiciones de la vivienda y de vida material en general. Además, hay que conocer entonces cuáles son las motivaciones, capacidades o aptitudes, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados. Todos esos atributos psicológicos se perfilarán integradamente más adelante en las competencias laborales. Ello está en función de sus grupos y personalidades junto a variables como la edad, sexo, familia, condiciones de vida, etc.

La observación, entrevista y encuestas son técnicas recurridas aquí. Pero antes de aplicarlas y para alcanzar primero una caracterización general del contexto de la GRH en la empresa, que ayude a perfilar preguntas para esas entrevistas y encuestas, preferimos recurrir a los diagramas **Ishikawa** o causa efecto o "espina de pescado". Se aplican al consejo de dirección o a un grupo representativo de la alta dirección, los empleados y el sindicato.

En el diagrama el problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto y las "espinas" a enunciar significan sus probables causas, que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias. Para lograr ese diagrama **Ishikawa** recurrimos a una especie de **brainstorming**.

Con posterioridad, las causas fundamentales (espinas primarias) pueden ser ponderadas con el objetivo de conocer el orden de importancia de las causas en el efecto, indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido. Es más objetivo buscar el consenso en el orden no mediante votación pública sino de manera privada o individual, mediante hojas donde se den numeradas las causas y después se solicite a cada experto su orden de

importancia desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la n, la menos importante.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios, donde Rj significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la Rj menor la causa más importante y de la Rj mayor la causa menos importante. En la tabla resulta la "pobre labor en equipo" como la causa más importante y la "mala selección de personal" como la causa menos importante. Después se calcula la concordancia C según la formulación correspondiente. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como causa.

La expresión para el Cálculo de C es como sigue:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100$$

donde,

C: concordancia expresada en porcentaje

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: cantidad total de expertos

De esa valoración de causas se concluye lo que denominamos el Diagrama **Ishikawa** Ponderado, de gran ayuda como diagnóstico preliminar sistémico al indicar el orden de importancia de las causales. Algo importante a señalar sobre esa aplicación, es que implica la participación en la gestión; deviene en sí una técnica participativa para la búsqueda de soluciones. También como técnica de grupo, pueden aprovecharse estos diagramas para penetrar ya en la naturaleza de la fuerza laboral en cuanto al conocimiento de probables causas de baja motivación, de conflictos interpersonales o intergrupales y de la falta de perspectivas.

A continuación valoramos las perspectivas. A las perspectivas o esperanzas, las consideramos de mucha importancia práctica, tanto humana (motivacional) como económica. Luego cuando se encuesta sobre la naturaleza de las personas se indagan los aspectos que se apuntaron inmediatamente después de las preguntas clave. Y no están desligados de los problemas detectados mediante los diagramas **Ishikawa**. Se recomiendan encuestas breves que apenas tengan más de dos hojas, con preguntas precisas y claras. Un ejemplo de ese tipo de encuesta, que puede incluir las contempladas en el Anexo 5, considerando las "Motivaciones", el "Clima Organizacional" y la "Administración por Objetivos", es el siguiente: El procesamiento de una encuesta de este tipo posibilita gran cantidad de inferencias. Aunque anónima, si en la aplicación se establecen estratos previos (por áreas, talleres o grupos; para directivos y no directivos; para profesionales y no profesionales; etc.) pueden distinguirse los resultados y sus contrastes.

Igual pueden contrastarse los resultados actuales y deseados, entre directivos y no directivos, etc. Los estadígrafos que se han utilizado son la moda y la mediana.

• **Cultura organizacional**

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización.

Lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección de la organización. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización.

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

La estrategia organizacional y la cultura organizacional han de marchar juntas en la empresa. Si a la empresa como al organismo la primera es el cerebro, la segunda es el corazón. Cerebro y alma o corazón, siguiendo con la imagen, significan estrategia y cultura.

La cultura organizacional al asociarse estrechamente a la respuesta de la interrogante ¿cómo deben ser dirigidas las personas en la empresa?, se vincula al predominio de determinado estilo de dirección. La clásica división de esos estilos apuntada por Kurt Lewin (Lewin, 1948) comprende al estilo autocrático, al democrático y al de *laissez-faire*; o pueden apreciarse sus dos polos fundamentales, autoritario y democrático, en la concepción de Douglas McGregor (McGregor, 1960) cuando bajo la denominación de teoría **X** exponía la tendencia tayloriana y autoritaria, y bajo la denominación de la teoría **Y** exponía la tendencia antitayloriana y participativa o democrática.

En términos de tendencias, el estilo de dirección autoritario presupone valores tales como no dar participación a los empleados en la toma de decisiones, el control personal y estricto, la desconfianza en las potencialidades de los empleados, la disciplina coercitiva y la compensación de la "zanahoria y el palo". El estilo democrático o participativo presupone valores tales como la incentivación de la gente en la toma de decisiones, el control participativo, la confianza en las potencialidades de los empleados y la compensación también considerando las motivaciones intrínsecas de las personas.

Hoy, las empresas de éxito destacan por los valores que conforman una cultura o filosofía organizacional bien delimitada o expresa junto a un buen liderazgo (Shein, 1988), orientada a sistemas de trabajo participativos, donde la consideración del factor

humano y sus comportamientos superan la consideración del hombre mecanizado y evaluado por las funciones a él asignadas.

Creemos, como el autor (García 1995), que el aumento de la productividad del trabajo requerido por esta era de la competitividad sólo se logra a través de dos condiciones fundamentales:

1. Identificación o compromiso de las personas con el proyecto empresarial.
2. Identificación de las personas con el sistema de valores y normas de funcionamiento de esa empresa.

Muy importante. Cuando se trate el cuadro *Resultados* del modelo DPC, podrá constatarse que al resultado "*compromiso*" se le otorga la principal relevancia.

El compromiso es un valor determinante. En nuestra concepción, el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización laboral es el principal resultado a lograr por la GRH, base indispensable para el continuo aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral, así como para alcanzar organizaciones eficaces y eficientes.

Sobre esas dos condiciones hay que indagar en la empresa para poder responder bien a las preguntas clave. También ayuda la encuesta de **Likert** que veremos más adelante y que esta reflejada en el Anexo 7.

Cultura organizacional exitosa fue la desarrollada por la corporación Toyota al implementar el JIT, o la Sony al admitir el TQC (Total Quality Control), con valores esenciales. O la desarrollada por la compañía Hewlett-Packard (HP) dedicada a la producción de instrumentos electrónicos, la primera empresa que ubicó en el mercado mundial la calculadora electrónica de bolsillo. Desde su fundación en 1939, por Bill Hewlett y Dave Packard, en esa empresa se ha ido perfilando una cultura o "espíritu de la HP" que sus propios fundadores –líderes reconocidos-- consideraron determinante para el éxito, llegando a nuestros días (Peters, 1997; Chiavenato, 2002). En 1957 pusieron por escrito los valores o principios fundamentales de la HP, sustento indefectible de su estrategia empresarial y su filosofía de organización participativa, así como de sus objetivos principales. En apenas tres cuartillas reflejan todo eso, destacando los siguientes valores como requisitos:

- Personal muy capaz e innovador en todos los niveles de la organización.
- Objetivos y liderazgos que engendren entusiasmo en todos los niveles: no hay lugar especialmente entre los mandos para un interés o esfuerzo mediocres.
- Honradez e integridad a carta cabal.
- Todos los niveles funcionan al unísono... gracias al esfuerzo eficaz y cooperativo.

En otro de los casos de estudio referidos en la obra de (Beer y colaboradores, 1989), cuando el director de la fábrica de motores Sedalia asumía una filosofía o cultura

participativa en su gestión, la hacia descansar en cuatro valores o principios: excelencia, confianza, progreso personal y equidad.

Se observa como una regularidad en destacadas y poderosas empresas con cultura organizacional participativa, la manifestación de los rasgos principales de esa cultura en unas pocas concepciones o palabras clave. No ostentan densos manifiestos ni interminables relaciones de propósitos u objetivos. Sí tienen claras sus estrategias y cultura o filosofía con sus valores esenciales, deviniendo en claves o principios representativos del espíritu que insisten en hacer prevalecer, encerrando con sencillez decisivas verdades para mantener determinado espíritu en su gente. En esencia esos valores no sobrepasan en extensión al decálogo bíblico.

Otras informaciones relevantes especialmente vinculadas a la filosofía o cultura emitida por los directivos, las puede revelar la encuesta **Likert** (Anexo 7) a pesar de sus años, y la solemos usar con efectividad. No obstante sus limitaciones este cuestionario no es superado por otros, y sin dudas sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo y para conocer la cultura de la dirección.

Se expone su versión resumida con 19 apartados que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, trazado de objetivos y control, en una graduación de 0 a 20 puntos. Uniendo las calificaciones de los distintos apartados, obtenida por la media de los puntos (o la moda por intervalos), se alcanza un perfil organizativo que posibilita estimar la situación de la empresa y catalogar su estilo de dirección como “*autoritario*”, de 0 a 5 puntos; “*autoritariobenevolente*”, de 6 a 10 puntos; “*consultivo*” si el resultado está entre 11 y 15 puntos; o “*participativo*”, de 16 a 20 puntos. La aplicamos tanto a directivos como a no directivos, y cuando se procesa contrastando ambos grupos ofrece interesantes deducciones.

• **Atractivo de la organización**

PC: ¿Qué capacidad de atractivo posee la organización laboral para los empleados actuales y futuros, y cómo se anticipa a las tendencias del entorno del cual obtiene sus personas?

La reputación o imagen de la empresa 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 clave de GRH en la empresa, y también hay que conocer las características de la competencia. Varias de las técnicas anteriores sirven para responder y también para sustentar la proyección satisfactoria de la imagen.

Es muy útil aquí recurrir a la concepción relativamente reciente denominada **benchmarking** (Spendolini, 1995; Camp, 1997), que consiste en conocer –en aras de aprender y aplicar-- los éxitos de la competencia, lo cual implica una autorización

previa para esa colaboración. Poder realizar ese **benchmarking** para nuestras empresas, es significativamente más viable que en otras partes del mundo. Las condiciones socioeconómicas del país facilitan esa necesaria cooperación que es la base práctica de esa concepción. Constatar en la práctica los éxitos de otras entidades en determinadas actividades o conjunto de éstas, proporciona un conocimiento estratégico e incentiva un necesario pensamiento estratégico.

- **Tecnología de las tareas**

La tecnología de las tareas abarca a equipos y materiales (componente **hard**) y el procedimiento de organización (componente **soft**) que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH.

La “*tecnología de las tareas*” se manifiesta a través del conjunto de procesos de trabajo. Los procesos de trabajo son considerados como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. O lo que es igual en términos de Michael Hammer y James Champy: “*como un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente*” (Hammer y Champy, 1994).

Esos procesos de trabajo, en aras de la calidad excelente que se precisa en esta época, exigen el mejoramiento continuo, condición para la búsqueda permanente del aumento de la productividad del trabajo.

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). En la práctica empresarial no suelen presentarse esos linderos y se trata del “sistema de trabajo”, pero hoy la Logística (Santos, 1996) está acuñada con ese objeto, se le reconoce como ciencia empresarial, y por eso la referimos explícitamente.

A veces ocurre que el aprovisionamiento y la distribución corren completamente por otra entidad que es subsidiaria (se recurre al **outsourcing** o “terciarización”). No obstante lo anterior, de todos modos, lo que sí es común y no tiene lindero con su presencia, es el personal o los recursos humanos en la “*tecnología de las tareas*” abarcando a equipos y materiales (**hard**) y el procedimiento de organización (**soft**), expresa en el conjunto de procesos de trabajo, que comprendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH.

- **Leyes y valores de la sociedad.**

PC: ¿Cuáles son las características de la cultura nacional e ideología predominantes? Las políticas y prácticas de GRH en los distintos países se diferencian de acuerdo a la peculiar cultura e ideología de cada sociedad. Por cultura, condicionada por un determinado desarrollo económico y de las fuerzas productivas, se entienden los

valores espirituales y materiales así como las suposiciones básicas que las personas de una sociedad u organización mantienen acerca de cómo debe una persona pensar y comportarse.

La ideología es un marco dinámico de valores y creencias interrelacionadas, que surgen dentro de una sociedad y es utilizada por dicha sociedad para hacer explícitos sus valores y conferirles validez institucional.

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 PC 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 modelo de GRH, los factores de base van a determinar a los grupos de interés y juntos a la Dirección estratégica y a las políticas de RH.

Grupos de interés, políticas y resultados

• Grupos de interés

Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la empresa (accionistas, directores, empleados, etc.) y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de RH y alcanzar los resultados deseados. El *"interés"*, concepto generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, comprendiendo: necesidades, motivaciones, aspiraciones y actitudes, verificándose mediante la actividad.

Las políticas de RH son líneas de acciones a desarrollar, que habrán de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Así en el modelo de GRH que se viene ilustrando, estas políticas se concentran en cuatro áreas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistema de trabajo y compensación laboral. Las cuatro "Ces" son de gran importancia en ese modelo: Resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

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

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

El INTERÉS, concepto generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, considerando:

- Necesidades: carencias que expresan la dependencia del ser humano del mundo externo, actuando como estimulante de la actividad.

- Motivaciones: objetivos o metas que orientan la actividad presente o futura (aspiraciones).
- Actitudes: predisposiciones a la actividad.
- Actividad: conducta o respuesta impulsada por la necesidad.

A responder esas preguntas contribuyen técnicas antes referidas, especialmente cuando se trataba sobre la naturaleza de las personas. Pero hay otras, que también aportan al conocimiento de esa naturaleza, y aquí son relevantes. Mucho importa conocer sobre el liderazgo (Stoner et al., 1996; Goleman, 1997; Kotter, 1997), en esencia distinguir entre los llamados líderes oficiales o formales (quienes ocupan cargos directivos) y los líderes reales (a quienes tiende a seguir la gente al margen de su cargo directivo) que pueden coincidir con los oficiales y eso es conveniente para la organización. El liderazgo verdadero o real es hoy condición de éxito para las organizaciones.

Además de la necesidad de conocer sobre esos líderes, está la de distinguir a los pequeños grupos o equipos informales (aquellos que conforman las personas por afinidades o intereses comunes al margen de la oficialidad), que pueden coincidir con los formales y eso es conveniente a la institución.

Y además, existen las personas y pequeños grupos que son indiferentes al grupo mayor del área u organización, así como otras personas y grupitos que son rechazados.

El conocimiento de esa dinámica de grupos en esos términos, no siempre es evidente para el conjunto de los integrantes de la organización ni para los directivos. Y es trascendente ese conocimiento. Lo es para la conformación de equipos de trabajo, para determinar la reserva o posibles sustitutos, para las promociones de directivos, para la selección de directivos, para la elaboración de los planes de carrera, para el clima laboral satisfactorio, para la compensación laboral, en fin para la GRH eficiente.

• **Dirección estratégica**

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

Importante. Se trata de la Dirección estratégica de la organización, de la institución. No es la Dirección estratégica de RH. Esa (o sus políticas) estará alineada con la primera y responderá a ella coherentemente.

Mediante la observación directa, análisis documental y entrevistas a la alta dirección bien se puede responder a esa pregunta clave. Hay preguntas específicas que permiten una configuración más precisa de la estrategia empresarial existente, tales como:

- ¿Tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Ha entrado en la Planeación Estratégica definiendo la visión, misión, políticas, productos, escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades?

- ¿Es objetivo principal la obtención de ganancia a corto plazo?
- ¿Es propósito principal la calidad y la ampliación empresarial?

Todo lo argumentado en el capítulo 1 permite diagnosticar y proyectar la estrategia empresarial. La opción de recurrir al Cuadro de Mando Integral (CMI), que es reseñado más adelante, es tomada aquí; en consecuencia, el mapa estratégico es concebido en el momento de la proyección.

Como es conocido, la esencia de la estrategia de la empresa, es la obtención de una posición ventajosa, la que incluye aspectos económicos, tecnológicos, sociales, etc. Esa posición se alcanza en un proceso dinámico de relación entre la organización y su entorno.

La estrategia es el producto de un proceso creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinadas a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión.

Por supuesto que diagnosticar la estrategia y, sobre todo, proyectarla es de importancia capital. La estrategia como sistema dinámico de anticipación es a la empresa, lo que el cerebro es al organismo humano. La estrategia empresarial tiene un nexo rector con todas las actividades o conjunto (sistema) de estas en la empresa.

En este momento del modelo de GRH DPC, la fase de proyección hemos decidido desarrollarla cuando entremos a analizar el cuadro relativo a

“Subsistemas y políticas de RH”. Luego de diagnosticar esas políticas y sus resultados, y con todo el contexto informativo antes logrado no al margen de un esbozo de estrategia puesto que también se implicaron proyecciones, se pasa a la matriz DAFO y luego se deja como absoluta competencia del consejo de dirección la proyección de la estrategia empresarial; ello irá muy ligado a la filosofía o cultura organizacional asumida.

• **Competencias laborales y organización que aprende**

Antes referimos que la Dirección estratégica forma un subconjunto, rector, con este elemento. Ocurre que junto a la estrategia organizacional han de ir explícitas las competencias clave de la organización o empresa (**core-competences**) en los términos de (Hamel.G y C. K. Prahalad --1994) y, a la vez, tendrán que conocerse los perfiles de competencias de los empleados, así como los perfiles de competencias de los diferentes cargos o puestos de trabajo. Tal conocimiento es hoy imprescindible para la gestión eficaz y eficiente de las personas y de la organización.

Antes de continuar, vale la siguiente precisión. Las competencias laborales de las personas que trabajan, significan un componente relevante en el modelo y decisivo en la ventaja competitiva básica de las empresas como antes se ha planteado. Sin

embargo, el centro del modelo DPC es la persona en su totalidad, que por supuesto incluye esas competencias laborales, pero es más como ser humano social, alcanzando su expresión integral a través de la educación y desarrollo humano logrados.

PC: ¿Cuáles son las competencias clave de la organización?

PC: ¿Cuáles son las competencias laborales que exigen los diferentes cargos o puestos de trabajo?

PC: ¿Cuáles son las brechas entre las competencias laborales de los cargos y las competencias laborales de las personas que actualmente los ocupan?

PC: ¿Cuáles son las brechas entre las competencias clave de la organización y el nivel de las existentes?

PC: ¿Cómo se manifiesta la asunción del concepto de “*Organización que aprende*” en la institución, respecto a las competencias de las personas y a las competencias de la organización?

A continuación relacionamos definiciones necesarias. Aunque las definiciones son científicamente inexactas, porque acotan el desarrollo de la esencia misma, “no es fácil prescindir” –se vuelve a referir en este sentido a Engels (1975).

Por competencias laborales se entenderá un conjunto de características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

Por competencias clave de la empresa u organización laboral entenderemos un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital intelectual --en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas--, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

Las competencias laborales y las competencias clave de la organización se tratarán con detenimiento en el capítulo cinco, e igual se tratará la organización que aprende en el capítulo seis. Esas preguntas clave deben mantener su insistencia hasta tanto se respondan de modo cabal.

• **Subsistemas y políticas de RH**

Una vez diagnosticadas las políticas de RH existentes, o las no existentes, que es lo que más ha ocurrido, y tenido en cuenta todo el contexto informativo anterior, se pasa a la proyección (planeación).

Este es un momento realmente crucial de la tecnología de diagnóstico, proyección y control de la GRH que se está argumentando. Y lo es, sobre todo, si los altos directivos son coherentes y están conscientes del significado de su dirección

estratégica, de la visión de futuro y de la misión que logren inculcar en su equipo de dirección y, fundamentalmente, en cada uno de los miembros de su organización. Aquí se configuran el cerebro y el corazón de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Definiendo la estrategia empresarial junto a la filosofía, entonces pueden definirse las políticas de RH, junto a las políticas financieras, productivas, tecnológicas, comerciales, etc. Se hacen de conjunto, como de conjunto nace un ser humano como organismo vivo. Y se hace atendiendo al organismo vivo que es la empresa. No es un brazo o una pierna primero y después otra parte, no. Es necesario insistir en esto.

Tanto la dirección estratégica como la misión y las políticas, deberán expresarse con brevedad y precisión. Como tendencia la misión en no más de un párrafo, y la dirección estratégica en no más de una página implicando en sí misma los valores o filosofía.

Pudiendo pasar ahora a la proyección de las políticas de RH, recurrimos para guiar esa proyección también a preguntas clave. Y al momento de definir las o proyectarlas, se aprecia como muy conveniente el conocimiento de las definiciones de los Resultados (las cuatro Ces). Como podrá analizarse, cuando esos resultados se expresan en alto grado, reflejan lo que en general es deseable o muy positivo precisamente como Políticas de RH.

He aquí el conjunto de preguntas clave sobre las políticas de GRH:

• **Política de educación y desarrollo de los recursos humanos**

PC: ¿Cuáles son los planes de formación y desarrollo que aprobará la alta dirección y cómo contribuirán a aumentar el compromiso, competencia, congruencia y productividad de los empleados?

PC: ¿Cómo tributarán los empleados y directivos a la formación y desarrollo de todos los recursos humanos a través de la asunción de la organización que aprende?

PC: ¿Cómo será el sistema de promoción, el plan de sucesiones o de reserva de directivos y de ocupación de nuevos puestos de trabajo?

PC: ¿Cómo contribuirán las tareas de los empleados y directivos y sus planes de carrera a lograr los objetivos estratégicos de la organización y a reforzar las competencias clave de la organización?

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

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

PC: ¿Cómo contribuirá la política de educación y desarrollo al logro de la estrategia organizacional?

• Política de flujo de recursos humanos

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

PC: ¿Cómo contribuirá la política del flujo de recursos humanos al logro de la estrategia organizacional?

• Política de sistemas 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?

PC: ¿Cómo contribuirá la política de sistemas de trabajo al logro de la estrategia organizacional?

• Política de compensación laboral

PC: ¿Qué formas de compensación utilizar para reforzar la eficacia y eficiencia de los sistemas de trabajo diseñados?

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

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

PC: ¿Cómo contribuirá la política de compensación laboral al logro de la estrategia organizacional?

Nótese la PC que aparece como colofón del conjunto de PC comprendido en cada política. Es vital para desarrollar una GRH estratégica, responder a cómo contribuye la política de GRH en cuestión al logro de la estrategia organizacional. Se insiste en el valor metodológico de esa pregunta al final de cada política. Alguna de las otras podrían pasarse por alto, esas no: tendrán que ser respondidas indefectiblemente.

• Resultados

Las cuatro "Ces" son de gran importancia en ese modelo: Resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

1. **Compromiso:** ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?

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

2. **Competencia:** ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y / o desarrollar a personas con las habilidades, conocimientos, sentimientos,

motivaciones, valores (competencias en su plenitud holística) requeridos por la organización y la sociedad, en el momento actual y futuro?

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

3. **Congruencia:** ¿Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la Gerencia y los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y la sociedad, los empleados y sus familias y las personas individuales?

Alto grado de congruencia quiere decir que la empresa ha conformado sistemas de flujos de recursos humanos, de educación y desarrollo, de trabajo, y de compensaciones para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas, la sociedad y los trabajadores y sus familias.

4. **Costos eficaces y productividad del trabajo:** ¿Cuál es la eficacia de costos de una política dada, en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo? ¿Y cómo se comporta la dinámica de la productividad del trabajo ante las políticas de GRH?

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

Dinámica de la productividad del trabajo significa cómo se ha comportado ahora la productividad del trabajo respecto a un periodo anterior, o cómo se ha comportado la real respecto a la planificada, o cómo se ha comportado la productividad respecto a otras de la competencia.

Para evaluar el estado de esas cuatro Ces, recurrimos a una escala gráfica de diez grados para cada uno de los resultados (Anexo 7). Mediante esas escalas se configuran el estado actual (diagnóstico) y el estado deseado (proyección). En relación a la escala de los costos y la productividad del trabajo, también se pueden utilizar otros indicadores económicos como ganancia y rentabilidad. Así lo hemos realizado con consejos de dirección en pleno. El estadígrafo usado es la moda, para indicar con X el grado.

Se insiste, tanto en el diagnóstico como en la proyección de la GRH será de relevante importancia determinar la brecha (**gap**) entre el estado actual y el estado deseado para cada uno de esos cuatro resultados.

• **Consecuencias a largo plazo**

Quedan explícitos a partir de sus enunciados en el Mapa de GRH los conceptos relativos a "*Bienestar individual*" y "*Bienestar social*". Sin embargo, hay que precisar los términos implicados en "*Eficacia y eficiencia de la organización*". La eficacia de la organización está referida a lo correcto del logro del objetivo fundamental, del logro de

su misión o encargo social: hacer correctamente su encargo, para lo cual existe la institución. Y la eficiencia está referida a la relación entre el gasto y lo realizado, que en la medida en que sea menor significa más eficiencia, lo cual no significa eficacia. Es imprescindible, en primerísimo lugar, atender a la eficacia de la organización.

Mantener, como consecuencia a largo plazo, la eficacia de la organización, es mantener consecuencia con la gestión estratégica de los recursos humanos que se pretende. Si se pierde la consecuencia con la misión, se pierde el rumbo estratégico, y todo lo demás sencillamente deviene secundario y no esencial.

Se indaga y se infiere de esas consecuencias. Y esos resultados junto a los anteriores, sistematizados por la “Auditoria”, constituyen la retroalimentación o **feedback** del sistema de GRH, con un apartado especial respecto a sus influencias en las políticas de RH que han de ser las más sensibles a esa retroinformación, a los efectos de sus modificaciones inmediatas. Esa retroalimentación que sistematiza la Auditoria no puede perder de vista sus interacciones con el interno y entorno organizacional, como se refleja en el modelo GRH DPC. Es un ciclo lo que se establece considerando esas interacciones. De esa forma se concluye el ciclo que comprende planeación, implantación y control de la GRH.

• Auditoria o cuadro de mando integral

La Auditoria constituye para el sistema GRH un componente muy significativo, donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad de las aludidas actividades clave. Significa la imprescindible retroalimentación al sistema de GRH. Como actividad clave de GRH se manifiesta a través de indicadores que deberán reflejar todo el conjunto de las restantes actividades clave.

La Auditoria, concepto procedente del mundo financiero contable, donde es avalada por una vasta experiencia en el control de los activos tangibles financieros, en la GRH es muy joven. Y se complica al requerir esta contemporaneidad que se traten activos intangibles no financieros. Existen Auditorias funcionales y Auditorias estratégicas.

Es necesario señalar que el Cuadro de mando integral, desarrollado en la década del 90 del siglo XX por Robert S. Kaplan y David P. Norton, de la Universidad de Harvard y del Nolan Norton Institute respectivamente (Kaplan y Norton, 1999; Nogueira, et al., 2004), como modelo de gestión del conocimiento y herramienta en el ámbito del control de gestión, tiene relación con el actual concepto de la auditoria estratégica en la GRH, ofreciendo perspectivas muy promisorias en la GRH estratégica.

Con más detenimiento se tratará la Auditoria en el apartado 3.3.2 según (Cuesta, 2005), precedida y complementada por los análisis que se realizarán en el apartado 3.3.1 relativo a indicadores tangibles e intangibles.

• **Interno y entorno organizacional**

Una herencia fuerte del taylorismo, hoy obsoleta, es la extrema parcelación, manifiesta a través de las estructuras organizativas jerárquico funcionales. Apenas hay relaciones horizontales o de red.

Así ocurre que cada área funcional (producción, tecnología, finanzas, recursos humanos, calidad, ventas, etc.) se considera una isla, o parcela, o parte independiente, relegando las conexiones, perdiendo la empresa la perspectiva de cliente, hacia la cual esta deberá responder como un todo, como un organismo vivo que es, con *sinergia*.

2.3 Puntos a destacar

- Para asumir la gestión estratégica de los recursos humanos se precisa de un sistema de GRH junto a la recurrencia a determinado modelo conceptual funcional que lo refleje, necesitándose construir o concebir una tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión del rumbo estratégico de esa GRH para llevarla a la práctica, cuyos componentes fundamentales son: dirección estratégica, caracterización de la fuerza laboral, tecnología de las tareas, grupos de interés, políticas de RH, resultados de la GRH y auditoría que implique control de gestión estratégica.
- La tecnología implicada por el modelo GRH DPC comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH estratégica.
- La técnica del Diagrama Ishikawa Ponderado es de suma utilidad para un diagnóstico general sobre la situación de la GRH en la empresa, permitiendo un conocimiento general de contexto que posibilite ir de lo general a lo particular en el conocimiento de la situación de los recursos humanos.
- Las técnicas para la caracterización de los recursos humanos son de especial importancia. Es imprescindible conocer (caracterizar) a las personas para poder gestionarlas. No es posible gestionar lo que no se conoce. En particular las técnicas asociadas a las perspectivas humanas son de destacada significación, especialmente en la aprehensión de la motivación.
- La técnica sociométrica tiene relevancia para caracterizar las dinámicas de grupos laborales respecto a líderes reales y formales, empleados que se rechazan o se aíslan por indiferencia y pequeños grupos informales, importante para sustituciones, promociones y otras actividades clave de GRH.
- En función de la estrategia empresarial se establecen las políticas de RH, en cuya definición ofrecer cabal respuesta a las preguntas claves que se formularon, así como atender a los resultados relativos a compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces junto a la productividad del trabajo, es de vital importancia práctica.

- La brecha entre los distintos resultados es decisiva para la proyección (planeación) de la GRH. Considerarla tanto en el diagnóstico como en la proyección es de primerísima importancia.
- En las interacciones de la GRH con el “*Interno organizacional*” resulta trascendente el enfoque de procesos y sistémico, de modo que sea superada la herencia tayloriana de la extrema parcelación.

Capítulo III: El Diagnóstico de los Recursos Humanos. La motivación como necesidad fundamental del trabajo para el desarrollo de la Organización.

A partir de la aplicación del Diagnóstico de Recursos Humanos con el Modelo DPC se encontraron importantes resultados que permiten definir las particularidades del funcionamiento del Complejo Sancti Spíritus de la Sucursal CIMEX. En el presente capítulo se recogen los resultados que permitieron demostrar la relación que esta situación guarda con la motivación laboral y los principales indicadores que se convierten en aspectos a trabajar por las estructuras de dirección de la Corporación.

3.1- Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos del Complejo Sancti Spíritus.

I-. Caracterización del Complejo CIMEX Sancti Spíritus:

El complejo Sancti Spíritus surge con la creación de la Sucursal Cimex del mismo nombre, entidad de la corporación Cimex S.A, creada en Enero del 2005 mediante el acuerdo 226 de la Junta Directiva de la Corporación del 23 de Agosto del 2004 y mediante escritura pública No.68 del 12 de Enero de 2005.

Tiene por **objeto social** la realización de actividades productivas, de carácter comercial minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar las siguientes:

- Comercialización de mercancías en general, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios relacionados con Western Unión.

El complejo cuenta con tres grupos fundamentales de suministradores: Los nacionales, extranjeros y los distribuidores.

Sus principales suministradores nacionales, son los siguientes: CUPET, Havana Club Internacional, Ciego Montero, Bucanero, Calzados del caribe, La Conchita, Empresa Alimentaria Sancti Spíritus, Suchel Camacho y COPEXTEL S.A.

Proveedores extranjeros: Italsav, Emanix, y Thai Binh.

Distribuidores: Centro de elaboración de productos para la gastronomía de la Sucursal Cienfuegos y de Ciudad de la Habana y Base Central de Almacenes de Cimex de la Región Central.

Los principales competidores están presente en: Cubalse con los Servicentros y Tiendas, además de la cadena de tiendas TRD Caribe.

El complejo desarrolla su proceso de comercialización a través de las ventas minoristas y mayoristas.

Los clientes fundamentales son los consumidores nacionales y extranjeros que acuden a la red de unidades del comercio minorista. Los consumidores nacionales han evolucionado en su poder adquisitivo en Moneda Libremente Convertible (MLC) lo que, aparejado a ello, ha potenciado el desarrollo de la organización, por lo que constituye el de mayor peso en los ingresos.

Abarca el municipio de Sancti Spíritus donde radica la cabecera provincial y el municipio La Sierpe, cuenta con 8 Tiendas Panamericanas, 3 Servicentros, 2 Cafeterías Rápidos, 12 Puntos de Ventas y un Photoservice, que en su conjunto agrupan 190 trabajadores.

Las actividades comerciales minoristas están presentes en todo el complejo, el cual posee las cinco cadenas de establecimientos, que se muestran a continuación:

➤ Tiendas panamericanas.

El complejo dispone en estos momentos de 27 establecimientos de ellos 8 son tiendas, donde se oferta variedad de productos tanto alimenticios como calzados, tejidos, perfumería, electrónica, ferretería, útiles del hogar, artículos de todo por un precio, etc.

➤ Los Servicentros Cupet Cimex.

Estas unidades se mantienen abiertas las 24 horas, además de combustible ofrecen otros servicios complementarios como venta de partes, piezas y accesorios para autos. Contando el complejo con un número de 3.

➤ Las cafeterías El Rápido.

Este servicio de oferta de alimentos adecuados para cualquier hora del día, se brinda en 3 establecimientos con ofertas estables y precios muy económicos.

➤ Photoservice

El complejo cuenta con un establecimiento de este tipo de dos que posee la Sucursal, ofrece servicio de revelado, venta de cámaras fotográficas, servicio para bodas,

cumpleaños, encuentros sociales y familiares, además se brindan servicios de alquiler y venta de películas, equipos de audio, video, accesorios y misceláneas.

➤ El complejo cuenta con 12 Puntos de Ventas, de ellos 9 se encuentran dispersos por ciudad cabecera y 3 ubicados en los asentamientos poblacionales de Guasimal, Tunas de Zaza, y El Jíbaro, éstos ofertan mayoritariamente a la venta productos de aseo y limpieza, perfumería, alimentos y otros de primera necesidad.

La cantidad de establecimientos por actividad distribuidos en el complejo se ilustra como sigue:

Tabla 1. Establecimientos del complejo por actividad y municipios. Fuente: elaboración propia

Actividad	Total Unidades Complejo Sancti Spíritus		
	Sancti Spíritus	La Sierpe	TOTAL
Tiendas Panamericanas	7	1	8
Puntos de Ventas	11	1	12
Rápidos	3	-	3
Servi Cupet	3	-	3
Pothoservice	1	-	1
Total	25	2	27

3.2- Situación actual de los Recursos Humanos en el Complejo Sancti Spíritus.

Para la realización del Diagnóstico de los Recursos Humanos en el complejo se tomó el modelo GRH DPC propuesto por Armando Cuesta Santos (**A Cuesta, 2005**).

Factores de Base

Características de las personas que trabajan.

La composición de la fuerza laboral del complejo al cierre de Enero del 2007 por categoría ocupacional, sexo, edades y nivel de escolaridad muestra:

Tabla No.2 Trabajadores por categoría ocupacional. Fuente: elaboración propia

Categoría Ocupacional	Cantidad	% que representa del Total
Dirigentes	28	15
Técnicos	21	11
Administrativos	2	1
Servicios	137	72
Obreros	2	1
Total	190	100

Laboran en el complejo 190 trabajadores, de los cuales el 15% está representado por dirigentes, el 11% por técnicos, mientras que el mayor porcentaje lo constituyen los

trabajadores de Servicios con el 72%, esa categoría agrupa entre otros cargos a los Dependientes Comerciales y Cajeros Dependientes, los cuales ejecutan el peso fundamental del objeto social en la red minorista.

La fuerza de trabajo según rango de edades se comporta como sigue:

Tabla No.3 Trabajadores por rango de edades. Fuente: elaboración propia

Rango de Edades	Cantidad	% que representa del Total
Menos de 20 años	9	5
De 21 a 30	93	49
De 31 a 40	61	32
De 41 a 50	20	11
De 51 a 60	7	4
Total	190	100

Al analizar la pirámide de edades, se puede apreciar que el 32% de los trabajadores están en la edad comprendida de 31 a 40 años y el 54% del total es menor de 30 años, por lo que se considera una fuerza de trabajo joven. Su experiencia en la mayoría de los casos es baja, lo que representa uno de los problemas fundamentales para organizar el trabajo en el Complejo.

Tabla No.4 Trabajadores por sexo. Fuente: elaboración propia

Cantidad de Trabajadores	Sexo			
	Masculino	%	Femenino	%
190	53	28	137	72

En la composición por sexo se aprecia un predominio del Femenino con un 72%, debido a las características propias del sector del comercio, ya que a este tipo de empleo acceden mayor cantidad de personas de este sexo. El 28% son del sexo masculino.

Tabla No. 5 Trabajadores por nivel de escolaridad alcanzado. Fuente: elaboración propia

Cantidad de Trabajadores	12 Grado		Técnicos Medios		Universitarios	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
190	72	38	106	56	12	6

El análisis de la composición por nivel de escolaridad indica que un 56% de los trabajadores son técnicos medios, mientras que el 6% son graduados universitarios y el 38% poseen el 12 grado. En esto a influido la política seguida por la Sucursal desde el 2004 en la incorporación de egresados de técnicos medios en Comercio hacia los pisos de venta. A pesar de ello, es importante destacar que muchos de los graduados

no están vinculados directamente con sus perfiles, lo que es uno de los factores que impide el aprovechamiento de sus potencialidades en el desempeño laboral y provoca una contradicción entre sus aspiraciones profesionales y su práctica.

Otro de los indicadores importantes para conocer las personas, son las motivaciones expuestas por los trabajadores de nuevo ingreso que los llevó a trabajar en CIMEX. Especialmente importante es reconocer que lo más llamativo son las condiciones de trabajo, expuestas por el 94.2 %, el prestigio de la organización, expuestas por el 98 %, la mejora salarial en un 79 % mientras que la motivación por el trabajo es en sólo el 23,3 %.

En la fluctuación laboral, se reconocen que existe un índice de 17,2 %, elemento que muestra un alto nivel que afecta la productividad del trabajo, especialmente en los servicios minoristas dada la necesidad de experiencia para el desempeño laboral.

Resultados de la técnica del escalón.

Perspectivas en ascenso:

Escalón 1 : **9**
Escalón 2: **12**
Escalón 3: **17**
Total: **38**

Perspectivas en descenso:

Escalón -1:
Escalón -2: **24**
Escalón -3: **36**
Total: **60**

Al aplicar el coeficiente de percepción de las perspectivas del grupo obtenemos:

$$Cp = \frac{A+ - D}{N} \qquad Cp = \frac{38 - 60}{98}$$

$$CP = - 0.22$$

Lo que indica una percepción negativa alta de las perspectivas de la organización.

En estos resultados se observan importantes indicadores a tener en cuenta, los que complementan los resultados de satisfacción laboral que se analizaron y van consolidando la existencia de factores que apuntan a problemas relacionados con la motivación laboral en el Complejo Sancti Spíritus.

Al calcular el coeficiente para cada uno de los servicios, encontramos que los resultados en Tiendas Panamericanas son los más negativos y al ser los de mayor peso por la cantidad de sus trabajadores influyen decisivamente en las perspectivas actuales de la organización. En este mismo sentido se destaca que los de Pothoservice y CUPET presentan resultados positivos.

A través de la encuesta sobre naturaleza de las personas se pudieron determinar aspectos importantes de su composición, motivaciones y clima organizacional. Esta encuesta fue aplicada a los 98 trabajadores que se encontraban laborando en ese período de los diferentes establecimientos, lo que representa el 52% del total.

Los trabajadores encuestados presentan las siguientes características:

- El 41% son casados, el resto son solteros.
- El 62 % son femeninos y el resto masculino. Lo anterior se muestra en el Grafico 3.1 que viene a continuación.
- El 57 % posee condiciones de vida regulares, el 41% buenas y el 2% malas. Se puede apreciar mejor en el Grafico 3.2 que a continuación ofrecemos.
- Refieren poseer motivación por el trabajo que realizan el 80%, pues sienten satisfacción en las tareas que realizan.
- Se sienten estimulados en la empresa el 62% de los encuestados, encontrándose las insatisfacciones en la deficiente atención al hombre y en la no correspondencia de la estimulación con el esfuerzo realizado.
- Consideran que tienen un correcto desempeño el 95%, pues cumplen con sus deberes, prestan una buena atención al cliente y se desempeñan con entusiasmo, responsabilidad y organización.
- El 64% considera que puede desempeñar otras funciones, refiriendo en mayor medida las del Cajero Dependiente o cualquier otra que se le asigne.
- En cuanto a la superación el 79% desea hacerlo, predominando las carreras universitarias, los Cursos de Inglés, Caja, Computación, Marketing entre otros.
- Referido a las aspiraciones profesionales, sólo el 48% manifiestan tenerlas, predominando la aspiración de superarse en general o cursando carreras universitarias. El resto se limita al deseo de desempeñarse "lo mejor posible".

Los resultados muestran las deficiencias en las perspectivas y el conocimiento de la ruta profesional de los trabajadores. En el plano de la motivación, si bien el 80 % manifestó estar motivado, los argumentos son pobres y en el resto de las observaciones y datos recogidos se observan contradicciones, especialmente en la fluctuación, deseo de efectuar otras actividades, por lo que se infiere la necesidad de trabajar este importante elemento dada la importancia que posee para el desarrollo de la personalidad.

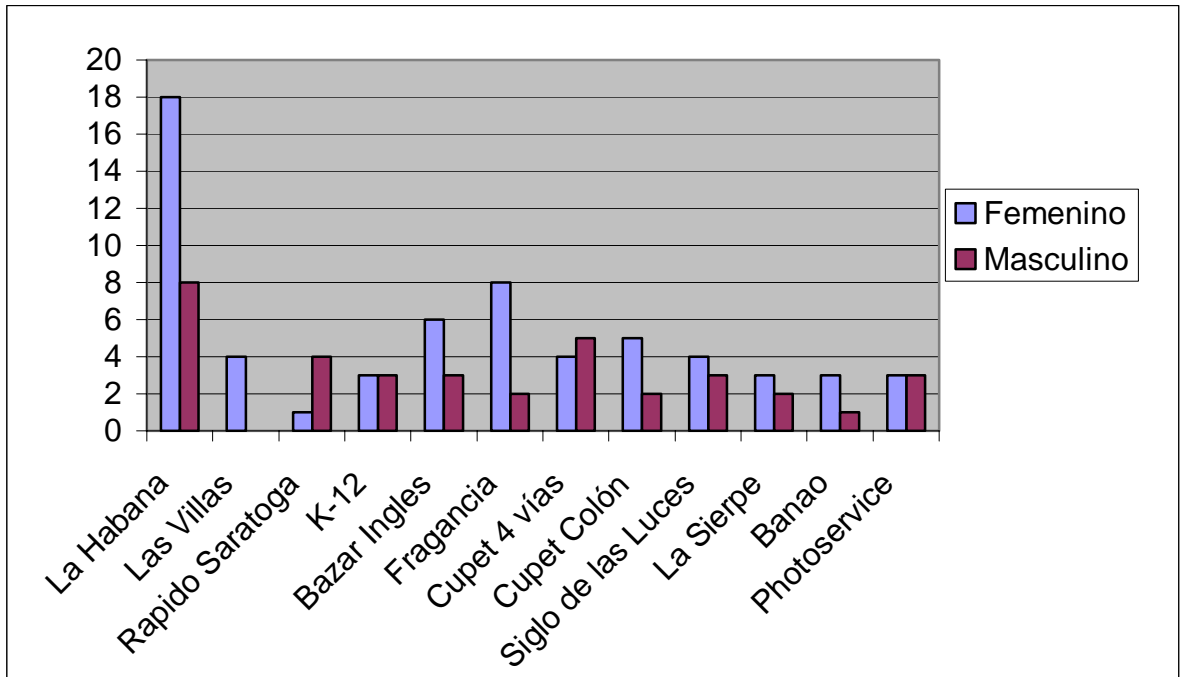


Grafico 3.1. Cantidad de trabajadores por sexo y unidad. Fuente: Elaboración propia.

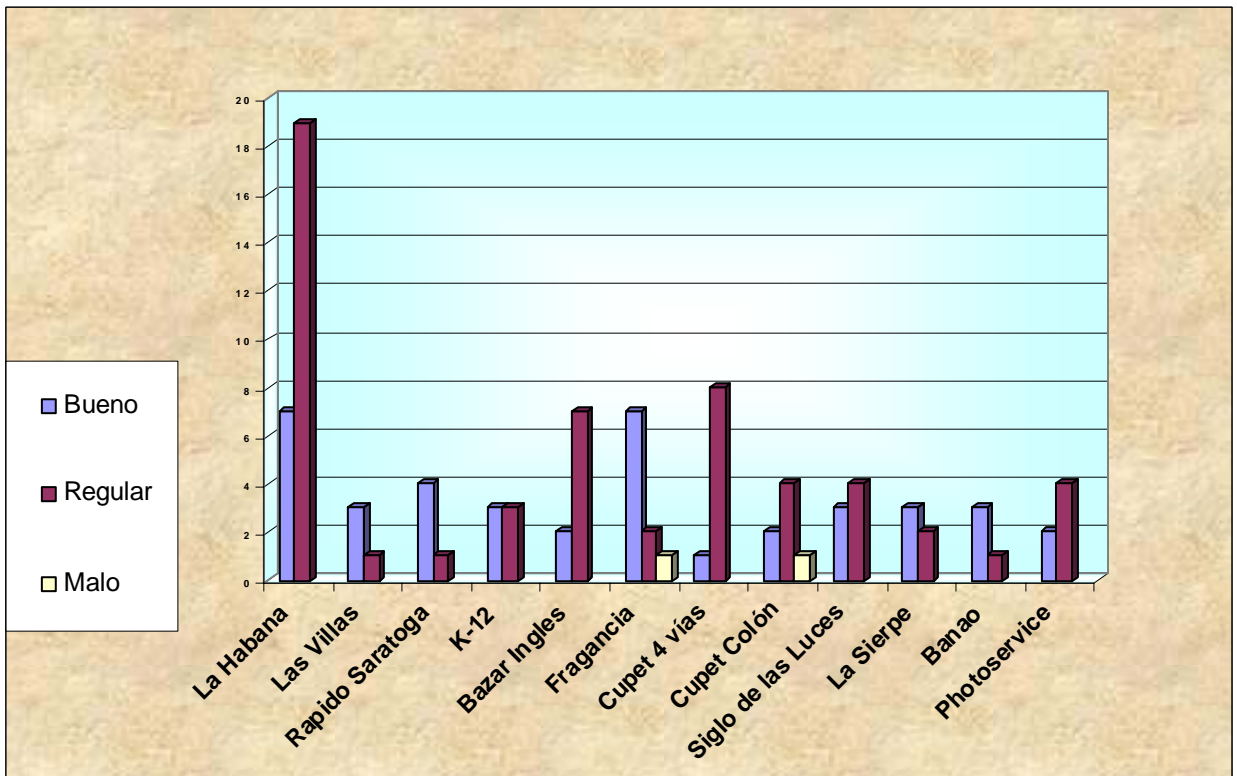


Grafico 3.2. Condiciones de vida de los trabajadores por unidad. Fuente: elaboración propia.

- Cultura Organizacional:

Como parte importante de la cultura de la organización se encuentran los valores compartidos por todos los trabajadores y dirigentes, que han sido declarados y asumidos, pasando a formar parte del comportamiento cotidiano. Estos valores son: honradez, respeto, actuar con previsión, consagración.

De igual forma es interés de la dirección la formación de otros valores deseados en los trabajadores y directivos, enunciados como: Innovación, liderazgo y calidad. Tanto los valores compartidos como deseados están en plena concordancia con la misión de la empresa, su visión futura y con los valores de la sociedad socialista.

En la escala Likert se constata que los resultados en algunos indicadores son bajos, especialmente en la comunicación con los superiores y el nivel en que se toman las decisiones, aspectos que son determinantes y afectan la participación de los sujetos y con ello en el desarrollo de su actividad profesional.

El estilo de dirección predominante en la empresa es el Consultivo, con una amplia confianza en ellos, los trabajadores argumentan que en determinados casos la participación es pobre y de poco significado, quedando en un plano formal. En cuanto a la comunicación se combinan los niveles ascendente y descendente, aunque en las encuestas y entrevistas aplicadas se pide optimizar la de nivel ascendente.

Por otra parte las funciones de control se realizan en cada uno de los niveles y se complementan a partir de un grupo de acciones concretas que buscan mantener la disciplina y el control de los recursos existentes. En este sentido se argumenta que es mayor el control que la orientación, lo que se puede convertir en un problema causante de insatisfacciones y desmotivaciones de trabajo.

- Atractivo de la organización:

La Corporación CIMEX goza en todo el país de gran prestigio y una imagen reconocida de organización y profesionalidad en el trabajo, al igual que en la sucursal enclavada en la provincia Sancti Spíritus.

Existen condiciones de trabajo seguras que garantizan el desarrollo del trabajo sin riesgos a la salud del trabajador.

Al estar la empresa en Proceso de perfeccionamiento empresarial existe un sistema de pago por resultados en moneda nacional que está en dependencia de los niveles de ingresos que se alcancen.

Las instalaciones del Complejo Sancti Spíritus poseen una imagen que las identifica y diferencia del resto de las cadenas recaudadoras de divisas, fundamentalmente por tener condiciones constructivas favorables, en su mayoría los locales se encuentran climatizados e iluminados.

Sin embargo, su sistema de alimentación, así como el diseño del uniforme de los trabajadores de Tiendas, según resultados de las entrevistas realizadas, no lo

consideran atractivo comparado con los de otras organizaciones similares, ejemplo: Cubalse, TRD Caribe y ARTEX.

El éxodo de trabajadores se produce hacia estos lugares ya que las funciones son similares al ser organizaciones comerciales de prestación de servicios de ventas minoristas de mercancías. La mayoría de estos trabajadores al ser entrevistados expresan su reconocimiento a la institución, la organización en el trabajo, el uso avanzado de la más alta tecnología y la posibilidad de que cada especialista o grupo de trabajo cuente con ella para su trabajo, pero exponen su deseo de mejorar, especialmente por la posibilidad en estos lugares de tener mejor sistema de alimentación.

Al preguntárseles las causas por los que algunos trabajadores deciden trasladarse señalan como las principales:

1. Deficiencias en la alimentación.
2. Poca atención al hombre.

• Tecnología de las tareas:

La organización estudiada tiene en su objeto social la comercialización y venta de producto en toda la red de establecimientos que la componen y que han sido referidos anteriormente, en cada uno de ellos se cuenta con tecnología moderna como equipos de computación, cajas registradoras, así como la reciente incorporación de lo más avanzado en equipos de fotografía. Existen otros equipamientos que facilitan y garantizan la calidad del servicio que se presta y el resto de las tareas que se cumplen en la organización.

Elementos esenciales en la tecnología de las tareas lo constituyen el sistema de organización y el sistema logístico.

El sistema de organización define el régimen de trabajo, establecido para cada servicio de manera particular en dependencia del tipo de que se trate, así como se ajusta en algunos casos a características propias de cada territorio, garantizando que se encuentre en plena concordancia con lo legislado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Tabla No. 6)

Tabla No. 6 Régimen de trabajo. Fuente: elaboración propia

Unidades	Horario		Turnos de trabajo
	Apertura	Cierre	
Tiendas	9:00 AM	6:30 PM	Un turno
Photoservice	9:00 AM	9:00 PM	2 Turnos
Rápidos	7:00 AM	7:00 AM	4 Turnos
Servi Cupet	7:00 AM	7:00 AM	4 Turnos
Puntos de Venta	8:00 – 12:00	2:00 – 6:00	Un turno

El sistema logístico constituye un aspecto medular dentro del proceso de distribución y reaprovisionamiento de mercancías, que garantiza que esta llegue a la red minorista cada 7 días, para ello se cuenta con el SYN PAN, que es la lista de códigos de los productos que se comercializan y que permite mantener actualizados los inventarios, y el SILVER que es el sistema de control de inventarios que permite el pedido automático en la red minorista, instalado en la mayoría de las unidades de este tipo, por lo que permite que desde allí se solicite la mercancía ajustándose a las características propias de la unidad y del territorio en particular.

- Leyes y valores de la Sociedad:

La Corporación CIMEX es una empresa estatal socialista, que responde plenamente a los intereses de la sociedad cubana. Se rige por la legislación vigente en el país referente al tipo de actividad que realiza. Por otra parte los valores políticos, morales, éticos e ideológicos de todos sus trabajadores constituyen el resultado del esfuerzo diario de las organizaciones políticas y de masas, así como de sus directivos y están en correspondencia con la sociedad socialista. El complejo Sancti Spíritus es el de mayor ingreso a la sucursal y por consiguiente adquiere una gran importancia estratégica.

La actividad laboral se encuentra regulada por los Decretos Leyes vigentes en el país, en el ámbito laboral por las legislaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Se encuentra en consonancia con las bases del perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmerso y reajusta su labor siguiendo los recientes cambios introducidos en este proceso.

Grupos de interés

- *Accionistas:*

El accionista principal de esta empresa es el Estado cubano.

- *Empleados:*

Constituye el grupo más numeroso e importante dentro de la organización al ser el que garantiza el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dentro de ellos se encuentran, de manera más representativa, los trabajadores de la red minorista de servicios (Dependientes Comerciales, Cajeros, Dependientes gastronómicos y Luncheros).

- *Directivos:*

Conformado por los Directivos del primer nivel en la Sucursal y los Administradores de las unidades minoristas, tienen la categoría de cuadros, lo que lleva aparejado un compromiso político y como formadores en este sentido dentro de los colectivos. Los directivos de primer nivel tienen en sus manos las tareas estratégicas de la organización.

Un aspecto positivo encontrado en el diagnóstico es la claridad que tiene la alta dirección de la empresa acerca de las principales insuficiencias y deficiencias que presentan en el trabajo, el conocimiento de las opiniones de los trabajadores y la competencia a que están expuestos; materializándolo en planes de medidas para contrarrestar aquellas que están a su alcance.

Sin embargo, no todos los directivos de los diferentes niveles están igualmente claros por lo que aún se manifiestan las insatisfacciones que pudieran ser resueltas.

- *Sindicato:*

Se encuentra representada en cada una de las unidades que conforman la Sucursal, donde cada trabajador está afiliado. Juega un papel importante por la emulación socialista que establece entre los trabajadores. A través de él, los trabajadores pueden trasladar sus opiniones, sugerencias e inquietudes a la administración. No obstante se recomienda prestar atención al resultado de la pregunta de la escala Likert que refiere el trabajo de la organización sindical. Solo el 65,1% expresa que el sindicato responde de manera suficiente o mucho a los intereses de los trabajadores.

- *Gobierno:*

El gobierno del territorio se mantiene en constante interrelación con la organización estudiada, recabando de ella su mayor esfuerzo y representatividad en la vida económica de la provincia, ya que es un recaudador importante de divisa.

- *PCC (Partido comunista de Cuba):*

Constituye la guía en el trabajo político e incide en el compromiso de los trabajadores con el logro de los objetivos de la organización. Se encuentra representado en cada una de las unidades a través de los núcleos.

- *Proveedores nacionales y extranjeros:*

Garantizan los productos que se comercializan en la red minorista y mayorista. Con los nacionales se establecen relaciones a través de las Rondas de compras donde ponen en oferta sus productos y la organización los solicita para su venta. Existen relaciones de confianza y respeto, avalado por el cumplimiento de los contratos establecidos para este tipo de actividad.

Dirección Estratégica:

La organización posee una estrategia definida que es revisada cada año para su actualización y se establecen los objetivos estratégicos del periodo, en concordancia con los Objetivos estratégicos que tiene la Corporación CIMEX.

Como **misión** se plantea:

Somos una empresa estatal cubana del comercio y los servicios que trabaja por una calidad renovada para satisfacer a nuestros clientes con eficiencia y eficacia que capta y genera divisas frescas para el país. En nuestro constante desarrollo participan hombres y mujeres que se distinguen por su profesionalidad, disciplina, honradez y

responsabilidad social. El empleo de tecnologías y sistemas de gestión avanzados nos permite alcanzar resultados con gran dinamismo, flexibilidad y sentido innovador. Ofrecemos una imagen de alta credibilidad respaldada por nuestra posición de líderes en el mercado, Somos CIMEX Sancti Spiritus.

Su Visión es:

Somos una empresa socialista, dinámica, fortalecida, con pensamiento único, flexible e innovador, líder en el mercado en divisa y en el empleo de tecnologías. Con la aplicación de una calidad renovada basada en nuevos paradigmas hemos elevado la eficiencia y la productividad en el cumplimiento de nuestra responsabilidad social. Se ha logrado potenciar la honradez y la conciencia revolucionaria de nuestros cuadros y trabajadores que unido a la disminución del delito nos da una alta credibilidad e imagen.

Tiene definidas como Áreas de resultados claves las siguientes:

1. Gestión Económica financiera
2. Gestión de los RRHH.
3. Gestión de la Calidad.
4. Cumplimiento de la responsabilidad social

Competencias laborales y organización que aprende:

En la organización diagnosticada no están definidas las competencias claves de la organización, así como tampoco se encuentran definidas las competencias de los puestos de trabajo.

Aunque existen intentos aislados de lograr perfiles de competencias, como es el caso del estudio realizado por la Corporación CIMEX del perfil de competencias del Gerente de complejo, a la organización le es ajena la Gestión por competencias, esto trae como consecuencia que se esté desaprovechando el “capital intelectual” de los empleados y se minimicen los criterios de selección de los nuevos que se contratan. No obstante se trata de una organización en desarrollo, que destina recursos a la preparación de sus empleados.

Subsistemas y políticas de GRH:

• Política de Flujo de recursos humanos:

En el trabajo con los recursos humanos es importante destacar que en el complejo se realiza el reclutamiento, el resto del proceso de selección pasa a la Sucursal y posteriormente el seguimiento como trabajador vuelve al complejo.

El primer elemento de este flujo lo constituye el *Inventario de personal*, que se relaciona con los expedientes personales de cada trabajador tales como: datos personales, fechas de altas o bajas, centros de trabajos anteriores, situación laboral actual, entre otras. Actualmente esta actividad se encuentra automatizada aunque no

cuenta con el estado de actualización suficiente que permita tenerlo como una fuente confiable de información.

La *Evaluación del potencial* se realiza a través de un instrumento corporativo que ha sido diseñado por la dirección de cuadros, con el objetivo de identificar los jóvenes menores de 35 años con perspectivas para ocupar cargos dentro de la organización. Este instrumento se basa en la evaluación a través de Test psicométricos a los jóvenes incluidos en la muestra y entrevistas para determinar sus capacidades, características personológicas y motivaciones. A partir del diagnóstico se confecciona un plan de preparación que permita fortalecer aquellas características afines con la tarea que futuramente desarrollará y accionar sobre aquellas que no estén suficientemente desarrolladas.

Con respecto al *Análisis y diseño de puestos de trabajo* en la organización se cuenta con todos los perfiles de cargo. A partir de la implantación de los calificadores comunes y propios, establecidos por el Ministerio del Trabajo y que contienen solamente las funciones y requisitos de conocimiento, en la propia empresa se elaboraron los perfiles de cargo agregando las funciones específicas y otros datos generales propios de la organización.

Como ya se ha referido se carece de perfiles de competencias, siendo este uno de los principales problemas que presenta la GRH, pues en los perfiles de cargos no se incluyen actitudes, valores, características de personalidad y habilidades que tanto aportarían a otros procesos claves como la Selección, Evaluación del desempeño y Formación.

La organización está insertada en el proceso de Dirección Estratégica, sin embargo la *Planificación de RH*, es un problema no solucionado, esto se debe a las características propias del sector donde continuamente se están expandiendo los servicios y es muy difícil prever a largo plazo la demanda de empleados que se tendrá. La identificación de las necesidades de personal se realiza a corto plazo.

El proceso de *Reclutamiento y Selección* está reglamentado a través de la Resolución 3/02 del Ministerio de trabajo y la Instrucción 10/02 del Presidente de la Corporación CIMEX.

El contrato de trabajo del candidato seleccionado se realiza en el Departamento de Personal de la Entidad, con la ayuda de un sistema automatizada creado al efecto, que permite el control del personal. Es en este momento que comienza el proceso de *Inducción*, que es un procedimiento aprobado mediante un programa, con la realización de la Inducción general, que aporta al nuevo empleado datos generales de la organización y que favorecen su socialización.

En la unidad en que es contratado continúa este proceso con la *Inducción específica* y en el puesto de trabajo, este proceso tiene sus dificultades pues no siempre se realiza

con la calidad requerida debido a la premura con que se realiza la contratación sobre todo en la red minorista, aspecto que se muestra en el desconocimiento de muchos de los trabajadores de CIMEX.

La *Evaluación del desempeño* se realiza mensualmente a través de un sistema automatizado, instalado en cada unidad. Al concluir al año se efectúa una evaluación anual. Este sistema automatizado mide los resultados de eficiencia y de disciplina de cada trabajador, específicos por puestos de trabajo. En el complejo Sancti Spíritus existen dificultades con el diseño de las escalas gráficas de este sistema pues algunas no miden con veracidad el desempeño real del trabajador, fundamentalmente en los cargos de Dependiente Comercial y Cajeros, generando insatisfacciones y malestares entre los trabajadores. A esto se le suma que en muchas ocasiones estas se han detectados con una escasa profundidad, adquiriendo un carácter formal y no educativo-desarrollador como debe ser.

- *Política de Educación y desarrollo de los Recursos Humanos:*

En la organización existe una Estrategia de Capacitación que está elaborada a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA), que se realiza de manera anual a todos los cuadros y trabajadores. A pesar de ello esta es insuficiente y muchas veces no obedece a las necesidades reales. En el complejo Sancti Spíritus, más del 50 % manifiesta estar insatisfecho con su superación.

En este sentido una de las fortalezas es que más del 70 % afirma estar motivado por esta y reconocen que si le dan una oportunidad lo hacen. En este sentido una de las principales necesidades es entonces establecer la ruta profesional de cada uno de los trabajadores y acorde a ella establecer una política de superación.

Actualmente se imparten cursos y se diseñan varios para el trabajo en cada uno de los niveles, desde cursos para trabajadores en el propio complejo hasta para administradores y cuadros en la Sucursal y el Centro de Capacitación de la Corporación.

La ejecución del Plan de capacitación se controla a través del PRESCAP, que es un programa automatizado que permite además controlar la ejecución del presupuesto destinado a esta actividad.

- *Política de Sistema de trabajo*

El trabajo se organiza a través de lo normado en los Manuales de Normas y procedimientos establecidos corporativamente, que recogen todas las actividades comerciales y de servicios, así como financieras y de contabilidad. Los regímenes de trabajo, así como las condiciones de los establecimientos de servicio, se encuentran organizados de manera que garanticen la seguridad del trabajador.

En el complejo y desde la Sucursal se trabaja con un inventario de riesgos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, que está actualizado y se trabaja de forma

sistemática en su la solución. En todo el tiempo de creación del complejo no se ha producido ningún accidente de trabajo. Cada trabajador cuenta con los medios de Protección Individual requeridos para cada puesto de trabajo.

- *Política de Compensación laboral:*

El Sistema de compensación laboral en el complejo se compone de la retribución salarial, y condiciones de trabajo y sistema de alimentación.

La retribución salarial se realiza mediante el sistema de pago por tarifa horaria y a sueldo. Al estar la Sucursal sujeta al perfeccionamiento empresarial se aplica el pago por resultados en moneda nacional vinculado al cumplimiento del Plan de Ingresos como indicador formador, además condicionando a aspectos de disciplina y tiempo trabajado se entregan 10 CUC.

Se pagan además otros pagos adicionales como son: Condiciones laborales anormales, nocturnidad, horas extras, y Jornada irregular para los choferes. No se aplica el sistema de pago de estimulación en divisas, lo cual constituye una desventaja si se compara con otras organizaciones del territorio.

Los trabajadores reciben una alimentación acorde con el régimen de trabajo. El servicio de alimentación en los almuerzos se recibe a través del MINCIN, el cual no siempre puede garantizar la calidad y variedad de los productos que se ofertan, además los locales donde se oferta el almuerzo en muchos casos carece de la higiene y las condiciones necesarias para efectuar el mismo.

Resultados:

Las cuatro “Ces” son de gran importancia en ese modelo: Resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

- *Compromiso:*

En los resultados de las encuestas a los trabajadores del Complejo Sancti Spíritus, un 78% manifiestan que se encuentran comprometidos con la empresa, a pesar de ello, varios de estos afirman que esta sin embargo ha desatendido sus necesidades y un 22 % manifiesta no tener un compromiso abierto, elemento de considerable valor dada la importancia de este aspecto en el desempeño de los trabajadores. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos, aunque se reconoce la necesidad de fortalecer la ascendente, aspecto que afecta el compromiso y la participación con las tareas. Uno de los elementos esenciales en este aspecto es el desconocimiento de aspectos elementales del comportamiento y las características de la propia organización, aspecto que debe trabajarse si se quiere lograr un sentido de pertenencia con el puesto que se desempeña.

- *Competencia:*

En el colectivo laboral, la mayoría (en total 128), poseen un nivel de formación de Técnico Medio o Universitarios, lo que habla a favor de la existencia de un conjunto de

habilidades y conocimientos favorables a un buen desempeño. En los cargos Administrativos y de Gerencias se encuentran trabajadores que llevan más de 5 años dentro de la organización, por lo que poseen experiencias en el trabajo que se desarrolla en la Sucursal y han recibido múltiples acciones de capacitación, esto ha desarrollado en ellos destrezas y competencias. A pesar de ello muchas de los conocimientos se desperdician ubicados en otros puestos que distan de su perfil o simplemente se quedan en un estancamiento profesional sin trazarse metas de crecimiento, aspecto que habla de la pobreza de la organización en el desarrollo de sus miembros. Este es uno de los aspectos fundamentales que debe concebir las estrategias de superación que se diseñen en el Complejo Sancti Spíritus.

- *Congruencia:*

Existe coincidencia entre los intereses de los directivos de la empresa y los trabajadores en cuanto a los resultados del trabajo y se aprecia además en cuanto a la solución de los problemas que afectan a los trabajadores, aunque en este sentido se debe seguir incidiendo para lograr una congruencia plena. En cuanto al ahorro y la eficiencia en el trabajo, en el Complejo aún se evidencian llegadas tardes, indisciplinas en el cumplimiento de la jornada y el cuidado del puesto de trabajo, aspectos que requieren una atención esmerada dada su incongruencia con los valores compartidos y deseados por la organización.

- *Costos Eficaces y Productividad del trabajo:*

En la empresa se calcula el presupuesto de los indicadores económicos incluyendo salarios, capacitación del personal que incluye gastos por cursos y superación.

La Sucursal cuenta con un Sistema de Información Económica (SIE) automatizado, que se actualiza mensualmente con la contabilidad y permite mantener la información actualizada de los indicadores económicos. A este sistema se accede siempre que se necesita obtener información. Por otra parte de manera mensual es analizado el comportamiento de estos indicadores en los Consejos de dirección de la empresa, lo que permite tomar medidas oportunas en caso necesario.

Las políticas de Recursos Humanos aplicadas como: aplicación de la escala salarial del perfeccionamiento empresarial, la escala salarial única y los nuevos calificadores de cargo, el sistema de gestión de la calidad, los eventos de capacitación efectuados, el mejoramiento de las condiciones de trabajo a través del rescate de la imagen corporativa en las unidades de servicio, han traído aparejado un incremento en la productividad del trabajo, muestra de ello son los indicadores alcanzados al cierre del año 2006, donde la productividad por valor agregado de un plan de 1,500.17 CUC alcanza 1,631.05 CUC para un 108.72% de cumplimiento de lo planificado, y crece en 18.88%.

Auditoria:

En la organización diagnosticada existe un Sistema de Gestión de la Calidad implantado y avalado, que incluye la GRH. Se han hecho evaluaciones periódicas de los indicadores incluidos en la ficha de procesos desde el primer trimestre del 2006, dándosele un nivel de respuesta a las no conformidades. Estos análisis han servido de retroalimentación al SGRH.

3.2.1- Principales problemas detectados:

1. No están determinadas las competencias para cada puesto de trabajo.
2. Existe un Sistema automatizado de evaluación del desempeño sin embargo no es veraz el resultado, por dificultades en los diseños de las escalas gráficas.
3. Bajo nivel de solución de los riesgos laborales en materia de Seguridad y Salud en el trabajo.
4. El Proceso de Inducción a los empleados no se realiza correctamente en todas sus etapas.
5. La atención al hombre presenta dificultades evidenciadas en la calidad de la alimentación, y el déficit de uniformes así como la calidad del mismo.
6. Altos índices de ausentismo, originado fundamentalmente por presencia de CM.
7. Alto índice de fluctuación laboral.

Consecuencias a largo plazo.

Los resultados del diagnóstico alertan en cuanto a la necesidad de aplicar políticas que permitan las soluciones de las deficiencias, insuficiencias y los indicadores generadores de insatisfacción en las personas, centrando su atención en la motivación laboral. Estos innegables resultados apuntan a un crecimiento sistemático de sus indicadores negativos, aspectos que deben ser revertidos puesto que pueden aparejar, una mayor fluctuación, insatisfacciones, ineficiencias y disminución de la productividad, entre otras circunstancias que pueda generar. De no atender a esto, los efectos pudieran expandirse a otras variables dentro de la Cultura organizacional del complejo objeto de estudio.

En la aplicación del diagrama Ishikawa ponderado relacionado se aplicó a un grupo de trabajadores, encontrando que los principales problemas que atentan contra la Gestión de Recursos Humanos son:

1. Motivación laboral (85%)

- Condiciones de alimentación.
- Uniforme.
- Aprovechamiento laboral
- Política de estimulación.

2. Fluctuación del personal (70%)

- Proceso de selección.

- Pobre preparación de los trabajadores.
- Mejores condiciones en otras cadenas.

3 Sistema de trabajo: (65%)

- Horarios de trabajo.
- Estilos de dirección.
- Medidas disciplinarias.

4 Comunicación interpersonal: (60 %)

- Limitaciones en comunicación ascendente.
- Insuficiente uso de las tecnologías.
- Inestabilidad laboral.
- Disciplina implantada.

Al relacionar los resultados del cuestionario y la técnica del escalón con el estudio de fluctuación laboral, y lo obtenido en el diagrama Ishikawa se llega a la conclusión que existe coincidencia en los resultados de las tres técnicas; en este sentido resalta el hecho de la necesidad de trabajar la motivación laboral de los trabajadores como uno de los factores esenciales que se van delimitando dentro del trabajo con el hombre.

CONCLUSIONES

1. El marco teórico proporcionó una compactación actualizada de los criterios sobre el uso de los diferentes Modelos de GRH, justificó la selección del Modelo de GRH DPC y permitió establecer la relación de este con la motivación laboral como indicador importante en el trabajo de las organizaciones.
2. Se definió al modelo de Gestión de Recursos Humanos (Diagnóstico-Proyección y Control) como procedimiento de trabajo dada la importancia y tratamiento que este le da al hombre como centro del desarrollo organizacional, lo que establece claras ventajas en su utilidad práctica con respecto a otros modelos.
3. La aplicación del modelo de Gestión de Recursos Humanos (Diagnóstico-Proyección y Control) propició un estudio multifactorial de este sistema en la Sucursal Sancti Spíritus de la Corporación CIMEX que identificó como problemas fundamentales los relacionados con la motivación laboral, los sistemas de trabajo, la fluctuación del personal y la comunicación en la organización.
4. Se valoró a través de este estudio que los niveles de motivación de los trabajadores del Complejo Sancti Spíritus provocan insatisfacciones, llegadas tardes, ausentismos, pobre participación en las actividades y formalismos en el cumplimiento de las tareas establecidas en los reglamentos de las diferentes unidades, aspecto central que atenta contra la actual política de Gestión de Recursos Humanos que lleva la corporación y requiere de una atención especial por parte de la dirección de la Sucursal.

RECOMENDACIONES

1. Extender y profundizar los estudios sobre la motivación laboral en las estructuras del Complejo Sancti Spíritus.
2. Implementar un procedimiento para mejorar la motivación en los trabajadores del Complejo de Sancti Spíritus de la Sucursal CIMEX.
3. Proponer a la dirección de la Sucursal estrategias que incentiven su creatividad al aplicar resortes novedosos que propicien mayores motivaciones en sus trabajadores.
4. Extender la experiencia de trabajo con el Modelo de GRH-DPC a otros complejos y dependencias de la Sucursal.

BIBLIOGRAFIA

1. Aceves Madaleno: (2000) "Psicología General" Ed. José Edición. México, D. F. p.51
2. Anónimo: (2007) Norma Cubana; Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos, La Habana.
3. Ardila, R (1986): Psicología del trabajo. "La motivación ".Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
4. Arias, G. F. (1996), Administración de personal, McGraw-Hill, México, Cap. 7.
5. Aristos, (1987). Diccionario.
6. Arrieta Batista, Daylín (2000). S.O.S...Motivación. Trabajo de Diploma. Santiago de Cuba: Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.
7. Arrieta Batista, Daylín (2000): Temas de Psicología y Marxismo: Tramas y subtramas. "Elementos para la fundamentación marxista de una teoría de la motivación humana"; La Habana: Editorial Félix Varela.
8. Balderrama, C. (2005): "Integración de la gestión de recursos humanos a la estrategia empresarial por medio del cuadro de mando integral en la empresa Tropisem de Santa Cruz", Tesis de Maestría, en opción al título de Magíster en Gestión de Recursos Humano, Santa Cruz de la Sierra, Universidad Autónoma "Gabriel Rene Moreno".
9. Barquero Corrales Alfredo. (1992). "Administración de Recursos Humanos", Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica.
10. Batista Jiménez, M. (1996). Comportamiento organizacional de la Gestión de los Recursos Humanos / M. Batista Jiménez, A. Ros Antón, V. Ferriol/. – Ciudad de la Habana: / s.n/.
11. Beer, M. (1989): Gestión de Recursos Humanos, Madrid.
12. Besseyre, H. Y CH. Henn (1990). Gestión estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid.
13. Birch y Veroff. (1996) La motivación: Un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España).
14. Caballero, R. (2000): "Diseño de las bases y de las regulaciones generales sobre política laboral y salarial para el perfeccionamiento de las entidades autofinanciadas de investigación científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializados", Tesis de Maestría, en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE. La Habana.
15. Caldera R. (2004) Planeación Estratégicas de Recursos Humanos; Conceptos y teorías sobre planeación efectiva de recursos humanos.
16. Camp, R. (1997): "Adaptar criativamente", revista HSM Management, Ed. Savana, São Paulo, año 1, 5:54-58.

17. Cantera, J. (1994). Estrategia de recursos Humanos. En su: Capital Humano. / sl.: sn.
18. Castro, R. (2007) Decreto No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, Palacio de La Revolución, La Habana.
19. Chiavenato A. (1991), "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2da Edición, S/F
20. Chiavenato, I (1988). administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
21. Chiavenato, I (1997). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill, SA, Bogotá, Colombia.
22. Chiavenato, I. (1995) Administración de Recursos Humanos/ I. Chiavenato- Ediciones Mc Graw Hill: México.
23. Chiavenato, I. (2002): Gestión del talento humano. Bogotá. Editorial Prentice Hall.
24. CIDECA: Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos, San Sebastián, España, 1994.
25. Colectivo de autores (1999), "Lo que se aprende en los mejores MBA", Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
26. Cuesta Santos Armando (2005), "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos", Editorial Academia, La Habana.
27. Cuesta Santos, Armando (1990): La Organización del Trabajo y Psicología Social. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
28. Cuesta Santos, Armando (1996). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos / Armando Cuesta Santos. -- / SL: SN. /.
29. Engels, F. (1975): Anti-Dühring. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
30. Ferriol Molina Vivian (1996). El sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. IEIT-MTSS.P.1-26.
31. Fleites Triana, Sonia (1998):" Gestión de Recursos Humanos, en Cuba. Actualidad y perspectivas": En Revista Ingeniería Industrial. Sonia Fleites Triana, Yolanda, Arrón Mandilago. Vol. XX (3).
32. Fleites Triana, Sonia. (1999):" Gestión de Recursos Humanos, elemento clave en el rendimiento Empresarial": En Revista Ingeniería Industrial. Sonia, Fleites Triana, Yolanda, Arrón Mandilago. Vol. XX (2).
33. García Schweret, Pablo (1981): Psicología del trabajo. "Motivación hacia el trabajo y necesidades". Editorial Científico -Técnica.
34. García, S. (1995): "De la economía protegida a la economía competitiva", en La nueva gestión de recursos humanos (Coord. Miguel Ordóñez), Ed. Gestión 2000, Barcelona.

35. Gárciga Marrero, Rogelio J (1999). "Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos" Editorial Félix Varela. 1ra Edición.
36. George Kanawaty (1988). "Introducción al estudio del trabajo". Editorial Mc Graw Hill. México Pág. 105.
37. Goleman, D. (1997): Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro. Ed. Objetiva.
38. González Rey, Fernando L (1982): Psicología: Principios y categorías. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
39. González Rey, Fernando L (1985): Psicología de la Personalidad. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
40. González Rey, Fernando L (1993): Motivación Moral en Adolescentes y jóvenes. La Habana: Editorial Científico. Técnica.
41. González Rey, Fernando L. (1989): La personalidad, su educación y desarrollo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
42. González Serra, Diego Jorge (1984): La Motivación: una orientación para su estudio. La Habana: Editorial Científico. Técnica
43. González Serra, Diego Jorge (1995).Teoría de la Motivación y Práctica Profesional. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
44. Gordon, Judith (1997). Comportamiento organizacional, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, 1997, p. 114.
45. Hamel, G. y C.K. Prahalad (1994) Compitiendo por el futuro. Barcelona. Ed. Ariel.
46. Hammer, M. y J. Champy (1994): Reingeniería de la empresa. Barcelona. Ed. Parramón.
47. Harper & Linch (1992). Management Estratégico y Recursos Humanos/ Harper, Lynch. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
48. Harper & Linch (1992): Manual de Recursos Humanos, Ed. La gaceta de los negocios, Madrid.
49. Hernández, I. (2003): "Los valores en una organización que aprende", Tesis de Maestría, en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. Ed.ISPJAE. La Habana.
50. Hodgetts, R. y Altman, S. (1991): Comportamiento en las organizaciones. México D.F.: Mc Graw - Hill.
51. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (2001), "Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo. Objetivos, Principios y Subsistemas que lo integran".
52. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2000). "Compendio Metodológico sobre política laboral y salarial", La Habana, Tomo I.
53. Kaplan, R.S. y D.P. Norton (1999): Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), Barcelona, Ed. Gestión 2000.

54. Kineble, Gregory A. (1996). Fundamentos de Psicología General. Editorial Limusa, SA de C.V. Grupo Noriega de Editores.
55. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998) "Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición". Ed. Mc Graw Hill. México, p. 501
56. Kotter, J.P. (1997): "Os líderes necesarios", em revista HSM Management, Ano 1, No. 4, 1997, pp.6-12. São Paulo. Ed. Savana.
57. Lewin, K. (1948): Resolving Social Conflict. New York. Ed. Harper & Brothers.
58. López Nava, José Emilio. (1996) La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones/ José Emilio López Nava, Jesús Ángel Guerra Martín. —España: Ed. Civitas.
59. Martínez, Martínez, Carlos C. (1985) Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Modernas. Cuba. UCLV.
60. Mc Quaug, Jack H. (1979) "Como Motivar A La Gente; 5ª edición" Ed. Mc Graw Hill. México; p. 25.
61. McGregor, D.M. (1960): The Human Side of Enterprise. New York. Ed. McGraw-Hill.
62. Medina de la Rosa, Blanca I. (1995): La Motivación y su incidencia en la fluctuación laboral. Trabajo de Diploma. Santiago de Cuba; Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, 1995.
63. Menguzzato, M (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa / M. Menguzzato, J.J. Renau. -- / SL, SN /.
64. Morales Gutiérrez E (2001). Modelo de Gestión de Recursos Humanos con enfoque estratégico. Aplicación en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. UCLV. Santa Clara 2002.
65. Morales, A. (2003): "La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano", Tesis de Maestría en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE. La Habana.
66. Morales. E. (2001). Modelo para la Gestión de los Recursos Humanos con enfoque Estratégico. Aplicación en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Tesis presentada para optar por el Grado Académico de Master en Dirección.
67. Nogueira, D. et al. (2004): Fundamentos para el control de la gestión empresarial, La Habana, Ed. Pueblo y Educación.
68. Pérez, A. (2001): "Intervención de Armando Pérez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial", en revista Gaceta Laboral, No.2, 2001, pp.33-40, La Habana, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

69. Pérez, Airelav (2000). Caracterización de la motivación y los estilos de dirección en las directoras de los círculos infantiles de Bayamo. Trabajo de Diploma. Santiago de Cuba; Facultad de Ciencias Sociales y Humanística.
70. Peters, T. (1997): "Reinventar-se criativamente", em revista HSM Management, Ano 1, No. 3, 1997, pp.6-12, São Paulo, Ed. Savana.
71. Rodríguez Estrada, Mauro Rodríguez (2000). Motivación al trabajo. México, Santa fé de Bogotá: Editorial El Manual.
72. Rul-lán Buades, Gaspar (2000). Administración de Recursos Humanos. Publicaciones ETEA (2da Edición).
73. Santos, M.L. (1996): "Concepción y diseño del sistema de aprovisionamiento y distribución empresarial", Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. La Habana. Ed. ISPJAE.
74. Shein, E.H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Ed. Plaza & Janes.
75. Siegel, Sidney. (1987). Diseño experimental no paramétrico. Edición Revolucionaria,
76. Solana, Ricardo F. (1993) "Administración de Organizaciones". Ed. Interoceánicas S.A. Buenos Aires, p. 208
77. Spendolini, M.J. (1995): Benchmarking. Bogotá. Ed. Norma.
78. Stoner, A.F., et al. (1996): Administración, Sexta Edición, México, Ed. Prentice-Hall.
79. Stoner, J. et al (1996); Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. "Administración 6a. Edición". Ed. Pearson. México. p. 484
80. Thompson/ Strickland. (1998). "Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas". Mc Graw Hill. Edición en español.
81. Tristá, G. (2002): "El proceso de perfeccionamiento empresarial en marcha", en revista Nueva empresa, Vol.2, No.1, 2002, pp.34-37, La Habana, Ed. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT).
82. Valle, Ramón (1995). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos/ Ramón Valle. —USA: Ed Addison Wesley Iberoamericana S.A.
83. Werther, W. Y K, Davis. (1992): Administración de personal y de Recursos Humanos, Ed. Mcgraw-Hill, México.