

**Universidad de la Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Tesis en opción al título académico de Master en
Dirección.**

Diseño de la estrategia funcional de Capital Humano para la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea.

**Autora: Ing. Anny Rosario Arias.
Tutora: MsC. María Teresa Agüero Torres.**

Abril 2012

Introducción.	1
Capítulo 1 Fundamentos teóricos de la Gestión del Capital Humano y su diseño estratégico.	6
1.1 Origen y evolución de la teoría de Capital Humano	7
1.2 Tendencias actuales de Recursos Humanos	12
1.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.	14
1.4-La Gestión del Capital Humano en Cuba.	20
1.5- La estrategia organizacional y su vínculo con la Gestión del Capital Humano	23
1.6-Los niveles de la estrategia	24
1.7-Los modelos de los procesos estratégicos	28
1.8-Conclusiones del capítulo	31
Capítulo 2 Diagnóstico Estratégico de la Gestión del Capital Humano en la UEB Servicios Aeronáuticos.	32
2.1 Caracterización de la UEB Servicios Aeronáuticos.	32
2.2 Métodos y técnicas empleadas para la realización del diagnóstico.	35
2.3 Diagnóstico Estratégico	37
2.4 Análisis del Diagrama Causa -Efecto	61
2.5 Matriz DAFO	63
2.6 Conclusiones del Capítulo	66
Capítulo 3.- Propuesta de la estrategia del Sistema de Gestión de Capital Humano en la Empresa Cubana de Navegación Aérea.	67
3.1- Reflexión estratégica.	68
3.2 Formulación de las estrategias de la Gestión de Capital Humano	73
3.3 Estrategias de Relaciones	74
3.4 Políticas del Sistema de Gestión de Capital Humano	76
3.5 La Estructura de Capital Humano como soporte estratégico	77
Conclusiones.	82
Recomendaciones.	83
Bibliografía.	84
Anexos.	88

Introducción.

En el mundo de hoy, donde los cambios son muy vertiginosos y se vive tanta incertidumbre, se extiende la convicción que las organizaciones de éxito son aquellas, que consideran el talento humano como el recurso más valioso que poseen y saben que solo a través de él, se llega a la innovación y al desarrollo de ventajas competitivas.

Para que el hombre se convierta en la principal ventaja competitiva es necesario trazar la estrategia para organizarlo, desarrollarlo, capacitarlo y de esta forma aprovechar y maximizar sus potencialidades.

La actual forma de gestionar los Recursos Humanos es a través de la Estrategia. En ella sus subsistemas, políticas y actividades claves deben integrarse orgánicamente con la estrategia organizacional, considerando diversos factores que, desde dentro y fuera de la organización, podrían afectar tal integración.

La industria aeronáutica, es un sector de la economía mundial de muy rápido crecimiento y cambios tecnológicos acelerados. La Organización de la Aviación Civil Internacional, como organismo mundial rector, ha trazado estrategias para los estados miembros en materia de Navegación Aérea y ha concebido exigencias de calidad y excelencia en la prestación del servicio.

El transporte aéreo es una actividad que demanda una reglamentación y control diferente al resto de las actividades comerciales, las responsabilidades de la Navegación Aérea con relación a la gestión de la aviación civil son vastas y complejas, lo que conlleva al cumplimiento de las normas y recomendaciones establecidas por la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI), los acuerdos con otros países, así como la satisfacción de las necesidades de la aviación civil nacional.

La Navegación Aérea en Cuba, además de la importancia implícita que emerge al proveer seguridad aérea a las aeronaves a las que se le presta el servicio, juega un papel determinante en la preservación de la soberanía y defensa del país y aunque

ostenta estándares razonablemente aceptables, debe desarrollar estrategias propias para alinearse con el entorno aeronáutico de acuerdo al Plan Mundial de Navegación Aérea establecido por la Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI).

Tomando en cuenta todos los elementos anteriores, el Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, adoptó la decisión de comenzar los trabajos para la creación de la empresa de Navegación Aérea, tarea ésta que se encuentra en el cronograma de la fusión del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba al Ministerio de Transporte.

La nueva empresa debe constituirse aplicando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, y para ello se considera oportuno proponer la estrategia de la nueva empresa de Navegación Aérea y dentro de ella las estrategias funcionales.

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA. SA), es una entidad de alcance nacional, subordinada al Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba y se aplica el Sistema de Dirección y Gestión, contando en su estructura con 13 Unidades Empresariales de Base (UEB), entre ellas, la Unidad Empresarial de Base Servicios Aeronáuticos, la cual será el Objeto de estudio de esta investigación.

Ella es la encargada de brindar los servicios de navegación aérea, que no son más que servicios de Control de Tránsito Aéreo, Comunicaciones, Meteorología e Información Aeronáutica, a todas las aeronaves que sobrevuelan la Región de Información de Vuelos (FIR) y a las que aterrizan o despegan en o desde los aeropuertos del país.

Esta organización se desenvuelve en un entorno muy complejo, de cambios tecnológicos muy profundos, sujeta a regulaciones internacionales y nacionales y tiene el firme propósito de cumplir lo estipulado en el Decreto Ley 252 donde establece que la empresa es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al estado.

El Decreto 281 establece que las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de capital humano tomando como referencia lo aprobado en las normas cubanas.

La UEB fue creada en abril de 2006, después de aprobada la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en la ECASA S.A. ha tenido un avance considerable desde su creación, tiene implantado el sistema de calidad por la familia de las normas ISO 9 000, pero solo en la parte técnica, adoleciendo de desarrollo en la Gestión de los Recursos Humanos, han desarrollado algunos procedimientos, pero no existe una visión integral de esta actividad.

La entidad presenta una alta fluctuación de los puestos claves, su fuerza laboral está mayoritariamente envejecida y tiene un pobre desarrollo de carrera de sus empleados, prevaleciendo la actividad de personal y no un enfoque de gestión que conciba los recursos humanos como algo sistémico e integrado.

Esta situación lleva a formular el problema científico siguiente:

Problema de investigación.

La UEB Servicios Aeronáuticos tiene una deficiente gestión de capital humano en estos momentos.

Para la solución del problema planteado se formuló la hipótesis siguiente:

Hipótesis de investigación

El diseño de la estrategia funcional de capital humano para la Empresa Cubana de Navegación Aérea posibilitará un enfoque integrado de la gestión del capital humano.

Se formuló como Objetivo General:

Elaborar la estrategia funcional de la gestión de Capital Humano de la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea.

Los Objetivos Específicos son:

- Revisión analítica de la evolución y desarrollo de los recursos humanos.

- Diagnosticar la situación actual de la UEB Servicios Aeronáuticos basado en el proceso de Gestión de Capital Humano.
- Determinar las bases para elaborar la estrategia funcional de Capital Humano para la Nueva Empresa de Navegación Aérea

En la investigación se utilizaron como métodos y técnicas los siguientes:

- Revisión y análisis de una amplia gama de documentos (Manuales, reglamentos, procedimientos, instrucciones de trabajo, informes, normas internacionales y nacionales)
- Entrevistas individuales a directivos
- Encuestas a directivos y trabajadores
- El diagrama Ishikawa
- La matriz DAFO.

Todos estos instrumentos permitieron valorar y caracterizar la gestión del capital humano y diseñar su estrategia funcional para la nueva Empresa de Navegación Aérea.

El informe de investigación se encuentra estructurado de la forma siguiente: Introducción, donde se abordan los aspectos que dan pertinencia a la investigación; 3 capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El **Capítulo 1** titulado “Fundamentos teóricos de la Gestión del Capital Humano y su diseño estratégico”, contiene la construcción del marco teórico referencial de la investigación, se realiza un análisis de la evolución del concepto de recursos humanos en el mundo, así como varios modelos de gestión de los recursos humanos y varios modelos de procesos estratégicos abordados en la literatura estudiada y se selecciona algunos aspectos del propuesto por el colectivo de autores del CETED en el libro Estrategia Organizacional, que sirven de soporte para el desarrollo de la estrategia funcional de capital humano para la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea.

El **Capítulo 2** titulado “Diagnóstico Estratégico de la Gestión del Capital Humano en la UEB Servicios Aeronáuticos”, aborda los principales elementos que distinguen a la UEB, se detallan las técnicas y herramientas utilizadas en la investigación y los resultados del diagnóstico de capital humano realizado a la UEB.

En el **Capítulo 3** titulado “Propuesta de la Estrategia del Sistema de Gestión de Capital Humano en la Empresa Cubana de Navegación Aérea”, se desarrollan 4 etapas del modelo de proceso estratégico seleccionado para la realización de la investigación y se propone la estrategia funcional de capital humano para la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea.

Lo novedoso de la investigación está dado por el diseño de la estrategia funcional de Capital Humano con un enfoque diferente, lo que hará más efectiva la GCH en la búsqueda del potencial de los trabajadores y desarrollo de sus competencias, aumentará la calidad de los servicios prestados, contribuyendo de esta manera a mejorar la eficacia y eficiencia en la organización.

El diseño de la estrategia tendrá resultados efectivos traducidos en mayor estabilidad laboral, despliegue de competencias y satisfacción.

Capítulo 1 Fundamentos teóricos de la Gestión del Capital Humano y su diseño estratégico.

Las empresas de hoy se enfrentan a muchos retos, entre los que se encuentran: la velocidad de los cambios, la capacidad de adaptación, la tecnología, la globalización del mercado; todo ello está motivando una creciente necesidad de diseñar el futuro en forma meditada, alejada de la improvisación, que le permitan aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

El capital humano es hoy la ventaja competitiva más importante para cualquier organización, el principal capital con que cuenta para lograr las metas propuestas por las empresas, el ser humano, como dijera nuestro Comandante en Jefe, es más importante que el capital financiero.

Es trascendental trazar estrategias organizacionales que contemplen la conformación de un sistema flexible, que sea capaz de integrar no solo los factores operacionales, tecnológicos, financieros, logísticos, sino también los factores humanos como su principal artífice y desarrollar la capacidad de adaptación, para lograr el éxito empresarial.

Desde el siglo XVIII comenzaron las primeras investigaciones sobre los procesos de trabajo, el interés por obtener mayores resultados productivos estimuló los estudios y el surgimiento de disímiles teorías en las diferentes etapas, descubriendo y enfatizando en aquellos factores, que determinaban mejores resultados de producción para las empresas.

De esta forma se fue transitando desde la consideración de aspectos tales como la organización del trabajo, los procesos tecnológicos, y los puramente económicos, hasta llegar al capital humano y la necesidad de explicar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

1.1 Origen y evolución de la teoría de Capital Humano

Uno de los primeros exponentes acerca del comportamiento de las personas, fue Adam Smith (1776), enfocando sus estudios a las ventajas económicas que proporciona la división del trabajo, definiendo que la división del trabajo aumentaba la productividad, porque aumentaban las habilidades y las destrezas de los trabajadores al realizar una sola operación.

A sus enfoques, más tarde, se unieron Charles Babbage y Robert Owen (1825), el primero propuso la disminución de los desperdicios como una ventaja de la división del trabajo, permitiendo alcanzar altos niveles de habilidad; el segundo reconoció que el creciente sistema de fábricas estaba denigrando a los trabajadores, también se refirió a la reducción de la jornada laboral y la prohibición de la incorporación de los niños al trabajo, “él decía que mostrar preocupación por los empleados convenía a la administración y aliviaría la miseria humana”¹. Concepciones avanzadas para la época en que se desarrolló.

La época clásica se desarrolla en los primeros 30 años del siglo XX, entre sus autores clásicos se encuentran Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett y Chester Barnard, ellos pusieron los cimientos para las prácticas administrativas contemporáneas.

Frederick Taylor (1911), exponente de la administración científica, consideró al hombre como una máquina que podía mejorar sus rendimientos, de naturaleza holgazana, motivado únicamente por las recompensas salariales, económicas o financieras.

No obstante, es de destacar algunos de sus aportes, entre los que se encuentran los estudios de tiempos y movimientos, la especialización e implicación de tareas, y los incentivos económicos como elementos de motivación.

Henri Fayol, fue quien hizo mayores aportes a la teoría administrativa, centró sus contribuciones en los principios del Management científico, propuso que todos los

¹ Robbins, Stephen P., “Fundamentos del comportamiento organizacional”, México, Ed. Prentice-Hall, 1998, sn

administradores desarrollaran cinco funciones administrativas: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar, válido hasta nuestros días.

Señaló 14 principios básicos de la administración, entre los que se encuentran: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la remuneración, la equidad, la estabilidad del puesto, la iniciativa y el espíritu de equipo.

Esta teoría, basada en la concepción del hombre como un simple ejecutor de tareas fue ampliamente cuestionada desde los inicios, pero constituyó el comienzo del desarrollo de los estudios de los recursos humanos como un factor fundamental en la actividad productiva.

Max Weber desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional como base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. Entre los rasgos de la estructura burocrática de Weber estuvo: la especialización del puesto, la selección formal, y la orientación de carrera.

La época de las relaciones humanas coincide con la anterior, cuyas bases se establecen a partir de mediados de la década del 20, entre sus principales exponentes están Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Maslow, es conocido por su pirámide de necesidades, donde señala que debía satisfacer cada etapa, para pasar a la superior.

Douglas McGregor potencia los estudios de motivación y las necesidades, hasta la década del 60, con el desarrollo de la Teoría X y la Teoría Y del comportamiento.

Durante los años 60 al 70 surgen las teorías de motivación y liderazgo que ofrecieron David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg y otros científicos del comportamiento, proporcionando a los administradores mayores elementos de juicio respecto al comportamiento de los empleados.

La concepción clásica de reducir el capital a su manifestación física entró en quiebra a finales de la década del cincuenta del pasado siglo, con los argumentos expuestos por economistas norteamericanos, a partir de estudios empíricos sobre el crecimiento económico, que dieron inicio a la teoría del Capital Humano.

En 1956 Peter Drucker(1970)² propuso, que el crecimiento de la producción agrícola en Estados Unidos no podía explicarse por el aumento de los insumos, sino más bien por dos cosas que no se tomaban en consideración en aquel entonces: La mejora de la calidad de la mano de obra y el incremento del nivel tecnológico en la agricultura tradicional.

Drucker (1970)³, coincidiendo con las observaciones de otros economistas, consideraba que los avances tecnológicos constituían uno de los principales factores del crecimiento económico norteamericano.

Este autor⁴ fue incluso más audaz, al señalar que las inversiones en la formación de los trabajadores constituían el eje central del desarrollo de los países con más altos ingresos.

En 1960, al pronunciar un discurso siendo presidente de la Asociación Estadounidense de Economistas, planteó que gran parte de lo que se considera consumo, debía ser entendido como inversión en Capital Humano y que los gastos de educación y salud eran en realidad inversiones en las capacidades productivas de los trabajadores.

En los años 80 surge el enfoque de relaciones laborales, de carácter socio jurídico, caracterizado por el predominio de la visión colectiva sobre el individual; basando la función de personal en la solución de conflictos mediante negociación de las condiciones de trabajo.

Desde finales de los 80 hasta nuestros días se ha producido una búsqueda de las relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad,

² Peter Drucker, "La Gerencia de Empresas", Sudamericana, Buenos Aires, (1970)

³ Idem

⁴ Idem

mejorar la eficacia y eficiencia, crear cultura de empresa y asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales, dentro del cambiante marco laboral.

Todas estas teorías plantean que la empresa es un conjunto de elementos (personas, equipos y técnicas) interrelacionados, que trae como resultado, un incremento de la eficacia de la organización, siendo superior a los elementos por separado, consideran al recurso humano como el fundamental en la gestión organizacional. Entre sus principales exponentes se encuentran Chiavenato, Beer, Harper y Lynch, y Cuesta.

Como puede apreciarse, desde las concepciones más burocráticas hasta las actuales, las funciones del proceso de recursos humanos han evolucionado, en la que los seres humanos se han convertido en el factor estratégico, ineludible e irremplazable en la organización.

Los conceptos con que se cataloga la actividad han variado desde el término de Administración del Personal a Dirección de Recursos humanos, Dirección de Capital Humano y hasta Talento Humano, mostrando así la importancia y nuevo rol de los hombres en las organizaciones.

Por la importancia creciente que han tomado los recursos humanos, se ha desarrollado un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional que involucra también las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de dirección y la cultura organizacional en general.

Es así que, el valor de una organización ya no reside tan sólo en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes, por lo tanto puede decirse que el Capital Humano es el mayor activo con que cuenta una organización moderna y por ende las empresas han de movilizar sus recursos renovando las técnicas de dirección y de gestión.

La teoría del Capital Humano desarrollada principalmente por Petrick considera a la educación y la formación específica como inversiones realizadas por las personas con la finalidad de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos⁵.

Además se concibe, como la inversión de dar conocimientos, formación e información a las personas; y permite dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.

Cuesta Santos (2005) destaca como unos de los rasgos fundamentales de la actual GICH su carácter sistémico y estratégico al señalar y cita: "...La Gestión de Recursos Humanos (GRH) no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera preactiva...".⁶

La autora coincide con este planteamiento y considera que, hasta estos momentos no se ha logrado ese carácter sistémico e integrado en todas las organizaciones.

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005, expresó: "Capital Humano, no es más que el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para ser portados por los trabajadores, para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo."⁸

En Cuba en los últimos cuatro años se le llama al factor humano, Capital humano; se coincide con esta definición, pues la contribución del factor humano a la creación de capital en la organización se realiza a través del desempeño de las competencias para agregar valor al producto o servicio.

⁵ Petrick Joseph A. y FurrDianaS. Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Gestión 2000 - España 2000

⁶ Cuesta, A. "Tecnología de gestión de recursos humanos". La Habana, Editora. Academia. 2005

1.2 Tendencias actuales de Recursos Humanos

En la actualidad, la gestión de recursos humanos es considerada como un factor fundamental de la actividad empresarial, como un activo y no un pasivo.

La misma se basa en un enfoque sistémico, participativo, multidisciplinario, proactivo, y de procesos, cuya responsabilidad y ejecución es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y los mandos intermedios o de línea.

Al respecto Beer⁷ (1989) plantea que “la gestión de recursos humanos comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los trabajadores y la organización. Por tanto, la responsabilidad y ejecución de la GRH, aunque es de todos, principalmente lo es de la Alta Dirección y de los cuadros intermedios de dirección”

A decir de Menguzzato⁸ (1992) “El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa”, son los seres humanos los recursos más complejos de la empresa, cuyo comportamiento está condicionado a diferentes factores, donde la remuneración juega un papel importante, pero existen otros elementos que comienzan desde el reclutamiento y selección, desarrollo de competencias, sistema de promoción e incentivos, con los que se logra una mayor motivación de los trabajadores, convirtiendo el factor humano como el elemento más importante en la empresa”.

Dentro de la dirección de recursos humanos se deben acometer un conjunto de actividades, resultantes de una serie de decisiones emanadas de la estrategia empresarial, y de las necesidades emanadas de la implantación de esta.

Según Chiavenato⁹ (2002) “la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales

⁷ Beer, M. “Gestión de Recursos Humanos. Textos y Casos. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989

⁸ Menguzzato, M.; Renau, J. “Dirección Estratégica de empresas. Un enfoque innovador del management”. 1996

⁹ Chiavenato, Adalberto. “Administración de Recursos Humanos”, México, Ed. Altos, 1990.

relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño”.

Para Cuesta¹⁰ (2005), gestión estratégica de recursos humanos es: “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”

Según Cartaya¹¹(2006) “ gestión integrada de recursos humanos es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.”

En el caso concreto de Cuba a partir de los modelos de Cuesta (2005) y Cartaya (2006), se define la Gestión Integrada de Capital Humano como:

El sistema que integra el conjunto de políticas, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten llevar a cabo los procesos de gestión de recursos humanos, centrado en la estrategia y en las competencias laborales, que tiene como objetivo la integración de la gestión de los recursos humanos para el mejoramiento continuo y alcanzar un desempeño laboral superior.¹² (Decreto 281/2007)

La autora coincide con lo planteado por Cuesta y Cartaya, al considerar la gestión de recursos humanos como un conjunto de políticas y decisiones.

¹⁰ Cuesta, A. Obra citada

¹¹ Morales Cartaza, A. “Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. La Habana, ISPJAE. Tesis en opción al título académico de Doctor. 1996

¹² Decreto No. 281. “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”. 16 de agosto de 2007. Gaceta Oficial. 17 de agosto de 2007. P 301

Mientras Chiavenato se concentra en los aspectos técnicos de la gestión (procesos claves), ellos enfatizan la relación de la Gestión de los Recursos Humanos con el entorno y su vinculación con la estrategia empresarial.

Para esta investigación se adoptan los criterios planteados por los autores cubanos Cuesta y Cartaya, vinculando la estrategia de capital humano con la estrategia corporativa.

1.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

Muchos son los expertos que se han referido al Capital Humano y desde la década del 80 del pasado siglo consideran aspectos tan esenciales como: el análisis del entorno, dirección estratégica de su organización y desarrollo de los empleados, así como la mejora, es decir, ya se comenzaba a ver el trabajo relacionado con el Capital Humano como un sistema, entre ellos se destacan:

Idalberto Chiavenato¹³(1988): plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 aspectos: la provisión de personas (reclutamiento y selección), la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), la compensación laboral, el desarrollo de las personas; la retención del personal (capacitación, etc.) y el monitoreo o autocontrol de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. **Anexo No. 1**

Horts Besseyre¹⁴ (1989): Estima que la misión de la empresa, el diagnóstico del entorno y los factores externos, son los elementos definitorios de los objetivos de la GCH y centra las acciones en la ejecución de los planes con enfoque estratégico dirigidos a la adquisición, estimulación y desarrollo de las competencias de los empleados.

¹³ Chiavenato, Adalberto. Obra citada.

¹⁴ Besseyre des Horts, Charles-Henri. "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Madrid. Ediciones Deusto. 1990.

Expone que para estimular la gestión de las competencias, las acciones deben encaminarse al establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras; la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados, el desarrollo de formas de gestión participativa y las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo.

Así mismo agrega que para el desarrollo de las competencias, los planes de acción deberán encaminarse a la formación profesional, información y comunicación de los empleados. Este modelo se refiere a dos sistemas esenciales para la gestión; la información y la comunicación, así como el desarrollo de competencias laborales, aspectos en los que se ha trabajado mucho en los últimos tiempos para alcanzar la competitividad, principalmente en las empresas en perfeccionamiento.

Corporación Andina de Fomento¹⁵ (1991): considera que la competitividad impuesta por el entorno, es el factor desencadenante de la necesidad de mejoras continuas de la productividad y calidad. Concibe para ello, la acción sobre tres variables propias de la GCH, que son: las habilidades, la motivación y la adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea para alcanzar una buena efectividad del trabajo, de lo contrario esta se afecta. Proponen que el sistema se integre por los subsistemas de: diseño de puestos y cargos, entrenamiento y desarrollo, retribución y reconocimiento, evaluación, selección y participación.

Werther y Davis¹⁶(1996): Presentan un modelo con enfoque metodológico funcional agrupadas en cinco categorías, fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y proyección, relación con el personal y evaluación de la vida laboral; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa, plantean la interdependencia entre las actividades claves de RRHH . Este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos. **Anexo No. 2**

¹⁵ Corporación Andina de Fomento. “Los Recursos Humanos”. Documento Consultado

¹⁶ Werther W. y K. Davis. “Administración de personal y Recursos Humanos”. México.Ed McGraw-Hill. 1992

Beer y colaboradores¹⁷ (1989): Presenta a la dirección estratégica de la organización y la filosofía gerencial como rectoras de la Gestión de Capital Humano (GCH), he ahí la superioridad de este modelo. Otorga un peso decisivo a la política de influencia de los empleados y al papel que desempeñan los factores de situación. La influencia de los empleados como eje central, actuando sobre los demás subsistemas, lo que implica involucramiento, participación. **Anexo No. 3.**

Aporta además, como interpretar adecuadamente las interacciones entre los elementos que componen el sistema y facilita el diagnóstico completo de la gestión del capital humano en la organización, mediante una serie de preguntas flexibles y definiciones que hacen del mapa un instrumento efectivo, aunque no especificaron ni indicadores, ni técnicas para el logro de las respuestas. Mide los resultados mediante lo que él llama las cuatros “CES”: compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Modelo de gestión de recursos humanos de Beer y sus colaboradores modificado por Cuesta: propuesto por Armando Cuesta, al incluirle la Auditoría de GRH, centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación. Incluyéndole otros elementos esenciales como indicadores y técnicas y otras preguntas flexibles. **Anexo No.4**

De los modelos expuestos, el de Beer y sus colaboradores modificado tiene una superioridad funcional al considerar la dirección estratégica y la filosofía gerencial como rectoras del sistema de GRH, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.

Este modelo se desarrolló a través de los años por Armando Cuesta, dando lugar al: **Modelo Gestión de Recursos Humanos DPC**, (Modelo GRH DPC), **Anexo 5**, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de Gestión (C), este modelo es más funcional, dando una continuidad a la investigación, donde se diagnostica, proyecta y ejecuta o transforma y se controla, siendo consecuente con la estrategia organizacional.

¹⁷ Beer, M. Obra citada

Modelo Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, Anexo 6: este modelo está basado en las competencias laborales y se compone de 8 módulos: organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño, comunicación institucional, autocontrol.

EL mismo no deja de tener en cuenta los elementos tradicionales, asociados a la administración de recursos humanos y define un grupo de requisitos vinculados a las competencias de los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atiende directamente dicha gestión.

El Decreto No. 281/07, establece el “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” define como una de los sistemas que lo componen, el de Capital Humano y establece la obligación de aplicarlo, en correspondencia con las características tecnológicas y productivas de cada empresa, tomando como referencia las normas cubanas aprobadas.

Las normas cubanas 3000, 3001, 3002, aprobadas en la Resolución No. 114/07 de la Oficina Nacional de Normalización, tiene como fortaleza adicional, que es el resultado del trabajo conjunto de un grupo de prestigiosos profesionales, que han volcado en ellas, las mejores prácticas internacionales en materia de gestión de recursos humanos, sin apartarse de la realidad cubana y teniendo en cuenta para ello, el marco legal laboral existente en el país.

La NC 3000, integra los términos y definiciones más utilizados en los diferentes procesos del Sistema de Gestión Integrado Capital Humano (SGICH) Contiene 139 términos y sus definiciones, tomados de la norma ISO-9000-2005, norma cubana-18000-2005 y la legislación laboral vigente.

La NC 3001 constituye la norma fundamental de la familia y establece los requisitos generales, propios de cada módulo y específicos que tienen que cumplir las organizaciones.

La NC 3002, establece como proceder para implementar y garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos. Brinda explicación sobre los principios en que se sustenta cada uno de los requisitos y establece el contenido, control procedimientos y documentos requeridos.

Teniendo en cuenta los elementos planteados sobre la norma cubana, se aprecia que la misma parte del reconocimiento del papel de las personas en las organizaciones como un factor clave para su desarrollo.

Reconoce en todo momento el papel decisivo de la alta dirección en la gestión adecuada del capital humano, destacando como elementos claves de la misma, la organización del trabajo, selección e integración de los empleados, su capacitación, desarrollo, seguridad, estimulación moral y material, empleando la evaluación del desempeño como herramienta para el seguimiento y corrección de las competencias requerida para un desempeño óptimo en la organización.

Destaca al autocontrol del sistema como elemento importante para su constante perfeccionamiento y desarrollo, todo ello montado en un sistema de comunicación tanto hacia el exterior como hacia lo interno.

Aun cuando la familia de la NC 3000 es perfectible, como toda obra humana, cuenta con los elementos básicos de una eficiente gestión de recursos humanos y tiene una fortaleza adicional, que no tienen los modelos anteriormente estudiados y es que establece claramente los requisitos mínimos a cumplir en cada parte del proceso, así como la forma expresa en que deben cumplirse, o sea que garantiza el QUE y el COMO en un solo documento.

A pesar de las ventajas señaladas anteriormente, la autora considera que la norma cubana no distingue con claridad el papel de la planificación de la fuerza laboral que la organización necesitará en cada momento y lugar, como elemento base del proceso de gestión de los recursos humanos, así mismo es excesivamente precisa en algunos

temas, no dejando mucho espacio a la creatividad de las organizaciones y sin tomar en cuenta las grandes diferencias que existen entre ellas.

Al realizar un análisis de los modelos reseñados por los distintos teóricos, se puede concluir, que ellos se diferencian entre si, por la estructuración dada por los elementos que la integran, la forma en que se presentan las interacciones y las relaciones con el entorno.

Se distinguen también, por sus enfoques, que en unos casos tienden a ser descriptivos, en otros funcionales y en algunos dirigidos en facilitar el diagnóstico o evaluación de sistemas; sin embargo por encima de esas diferencias se encuentran regularidades y tendencias esenciales entre las que se destacan las siguientes:

- Ø Establecen como principio la subordinación de los objetivos, estrategia y contenido de la GCH a la misión y objetivos de la organización.
- Ø Consideran a los factores derivados del entorno, como elementos determinantes en el diseño y contenido de la GCH.
- Ø Presentan el diagnóstico de las condiciones y situaciones internas como un factor a contemplar en la proyección y desarrollo de la GCH.
- Ø Refieren a los trabajadores como ente activo, con participación directa en la proyección y ejecución de las acciones propias de la GCH.
- Ø Consideran además que la GCH solo puede concebirse como un sistema, donde todos sus elementos se desarrollen integradamente, sosteniendo el criterio de que no pueden ser efectivas las acciones aisladas.

Para el desarrollo de esta investigación la autora realizará el diagnóstico a partir de los elementos planteados en la Norma Cubana y los Factores de Base y Grupos de Interés abordados por Armando Cuesta en su Modelo de GRH DPC.

1.4-La Gestión del Capital Humano en Cuba.

La gestión de los recursos humanos en Cuba ha estado caracterizada por una numerosa y en ocasiones contradictoria Legislación laboral, la cual ha atravesado por diferentes etapas.

Desde el triunfo de la Revolución, la gestión de los recursos humanos ha sido objeto de constantes transformaciones en correspondencia con la evolución operada en la política económica y social del país.

En la década de los 60, una vez declarado el carácter socialista del proceso revolucionario, el esfuerzo principal estuvo dirigido a garantizar empleo a toda la población necesitada y al diseño e implantación de un sistema salarial que, inspirado en el principio de distribución socialista “De cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, eliminara las desigualdades heredadas del sistema capitalista y garantizara, desde el punto de vista social, que “a trabajo igual, correspondiera igual salario”, eliminando así la discriminación que, en materia de remuneración sufría la mujer trabajadora cubana.

En la década de los 70, con la celebración del XIII Congreso Obrero de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) en 1973, el énfasis se situó en el desarrollo de estudios de Organización y Normación del Trabajo y en la revitalización del pago por rendimiento, con el propósito de incrementar la producción y la productividad del trabajo.

En la década de los 80, el mayor esfuerzo se concentró en la implantación de una nueva Reforma Salarial por la que resultaron beneficiados todos los trabajadores del sector estatal del país; las relaciones laborales alcanzan su mayor grado de institucionalización con la publicación del Código de Trabajo y comienza a desarrollarse en las actividades productivas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, un proceso de experimentación encaminado al mejoramiento de la gestión empresarial.

En los primeros años de la década de los 90, con la desintegración del campo socialista y de la Unión Soviética, el país se vio inmerso en una fuerte crisis económica, identificada como Período Especial, que lo privó prácticamente de todos sus mercados, las importaciones se redujeron en un 85 % impactando fuertemente la producción, al carecer de las materias primas y otros recursos técnicos-materiales, lo que trajo consecuencias muy desfavorables para el sistema de trabajo en el país.

No obstante estas condiciones tan adversas, ningún trabajador quedó desamparado y se hicieron ingentes esfuerzos por mantener las conquistas sociales alcanzadas hasta ese momento por la Revolución.

Una vez iniciada a partir de 1994 la recuperación de la economía, como resultado de la estrategia y las transformaciones adoptadas en el país; entre las que se destacan: la prioridad otorgada al desarrollo de la biotecnología, la industria farmacéutica y el turismo, las nuevas formas de producción cooperativa en el sector agropecuario y las nuevas relaciones para la inversión extranjera, encaminadas a obtener mercados, nuevas tecnologías y capital; se retoman las experiencias iniciadas en la década anterior y se desarrollan otras en materia de dirección de la fuerza de trabajo.

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) celebrado en 1997, definió el problema de la eficiencia como el objetivo central de la política económica (Partido Comunista de Cuba (1997). Informe V Congreso), lo cual mantiene su vigencia actualmente.¹⁸

Así pues, la empresa cubana está llamada al perfeccionamiento de su gestión y al empleo de técnicas avanzadas de dirección como una vía para situar a la misma en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financiero-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.

¹⁸ Partido Comunista de Cuba. Informe V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. 1997

Para el cumplimiento de esta directiva en el sistema empresarial cubano se introduce un conjunto de medidas dirigidas a mejorar la gestión empresarial con determinado grado de orientación estratégica.

El perfeccionamiento del sistema empresarial a través de un nuevo modelo de gestión y dirección, devino la tarea más importante en el terreno económico, con el objetivo de incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas cubanas, sobre la base de otorgarle facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Actualmente más de mil empresas cubanas se encuentran aplicando este modelo de gestión.

Si bien no es posible decir que se cumplió con la política trazada por el Congreso, los años transcurridos desde 1997, han marcado el inicio de importantes transformaciones y resultados económicos.

La sociedad cubana comienza a superar las carencias del período especial, creando prometedoras perspectivas para su desarrollo, como resultado de la capacidad de resistencia del pueblo, a lo que se añaden: las oportunidades económicas abiertas con la Republica Popular de China y la República Bolivariana de Venezuela; la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) como alternativa de integración regional; acuerdos complementarios en el marco del Mercado Común del Sur (MERCOSUR); más de 200 programas sociales y la revolución energética, entre otros.

No obstante, todavía el país no alcanza los niveles de eficiencia requeridos, existiendo reservas, sobre todo, en lo relacionado con el factor humano; se han realizado controles gubernamentales, auditorias, inspecciones laborales, entre otras, que han transmitido señales de incoherencia entre las actividades claves de la gestión de los recursos humanos, los objetivos, los resultados productivos, así como la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana.

1.5- La estrategia organizacional y su vínculo con la Gestión del Capital Humano

La conceptualización del arte gerencial se produce fundamentalmente en el siglo XX, pero debemos tener en cuenta que algunos sociólogos hicieron significativos aportes al arte y a la teoría de la administración antes del siglo XX.

El concepto de estrategia es muy antiguo, se habla de ella desde el año 300 A.C., cuando el filósofo Sun Tzu escribió el libro Ping-fu (El Arte de la Guerra), al describir que la estrategia es el cálculo y las maniobras a diseñar antes de comenzar la batalla, lo definía como el método de alcanzar la victoria a través del análisis.

El termino estrategia surgió en China, trasciende a Grecia como *strategos*, siendo el resultado de la unión de dos palabras *stratos* (*ejército*) y *agein* (*conducir, guiar*).

La conceptualización de estrategia viene del campo militar, apareciendo en el campo económico en el año 1944 con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern. “Como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea expresa lo quiere hacer la empresa en el futuro”¹⁹.

El reconocido autor Henry Mintzberg²⁰, en su artículo “Las cinco Ps de la estrategia”, introduce cinco definiciones de estrategia y sus interrelaciones, las cuales son: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva. Mintzberg considera que compiten entre ellas, pero, que no hay predominio de una sobre la otra, sino, que se complementan ofreciendo una visión más amplia de la estrategia.

Peter Drucker, importante guru en la administración moderna, plantea que “*es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de*

¹⁹ Von Neumann, J. y Morgenstern, O.: “Theory of Games and Economic Behavior”. Citado por Henry Mintzberg et.al. en “El Proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos”. Naucalpan de Juárez: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993 p. 2.

²⁰ MINTZBERG, Henry Five Ps for Strategy. s.l., sn, 1987

*futuro*²¹; o sea organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Entre estas percepciones existe coincidencia de que la estrategia establece el camino a seguir, y es precisamente la estrategia lo que diferencia a cada empresa, es la vía para cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos.

La autora considera que mediante la estrategia se definen las pautas a seguir para que la empresa logre las metas deseadas, observando constantemente el entorno y evaluando para anticiparse a los cambios.

1.6-Los niveles de la estrategia

La literatura jerarquiza la estrategia empresarial fundamentalmente en tres niveles:

- Estrategia a nivel corporativo
- Estrategia a nivel de negocios
- Estrategia a nivel funcional

Marina E. Menguzzato plantea “la jerarquización por niveles de la estrategia empresarial responde a las necesidades prácticas de mejorar el management frente a un entorno cada vez más turbulento, y sobre todo en empresas multiactividad”²²

La estrategia a nivel corporativo: a este nivel se trata de considerar la organización en relación con su entorno, se define el campo de actividad, las capacidades, vías de crecimiento, las relaciones y las sinergias entre sus diferentes componentes. Los autores del libro Estrategia Organizacional la definen de la siguiente manera: “Generalmente se acostumbra a dividir o jerarquizar por niveles la estrategia organizacional. Las estrategias pueden ser hechas por agrupaciones diferentes de grupos de individuos y de tareas, el nivel más bajo de agregación sería el de una

²¹ Peter Drucker, obra citada.

²² Menguzzato, M.; Renau, J, Obra citada

persona y de ahí las estrategias individuales, mientras que el mayor nivel de agregación incluye todas las personas de la organización, estas son las estrategias corporativas”.²³

En un segundo nivel está la estrategia de negocios: a este nivel se establece la forma de desarrollar la actividad o el negocio para obtener un desempeño superior.

Las estrategias funcionales se definen como el tercer nivel: “A este último nivel en cuestión es como utilizar y aplicar recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos”.²⁴

Menguzzato (1992) plantea que “las estrategias funcionales deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, dando sustento a la estrategia corporativa”²⁵

A juicio de la autora las estrategias funcionales juegan un papel determinante en la definición de las estrategias corporativas y de negocios, pues la primera es el medio para lograr las metas de las organizaciones.

La estrategia empresarial es responsabilidad de toda la empresa, aún cuando la alta dirección juegue un papel fundamental; sin embargo, esto no siempre suele ocurrir, lo común es que se deposite el proceso en alguien, si se llega a diseñar y elaborar con feliz término, entonces la implementación falla, pues las personas no se identifican con las acciones a ejecutar, en última instancia no se le da seguimiento, pues se aprecia como una tarea formal y no como un instrumento valioso que guía a la empresa para el alcance global de un desempeño exitoso.

Alhama²⁶ (2004) llama la atención sobre el tipo de gestión que necesitan las empresas de hoy, o sea, una gestión con una dirección estratégica que se supone desarrollada con un enfoque sistémico. “... es sumamente importante, contar con una Dirección de

²³ Díaz, I.; et. al. “Estrategia Organizacional”. Cuba: Editorial Félix Varela, 2010.p. 79

²⁴ Díaz, I. Obra Citada, p 79

²⁵ Menguzzato, M.; Renau, J, Obra citada

²⁶ Alhama Belamaric, Rafael. “Nuevas Formas Organizativas”. Cuba. Ed. Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo. 2004.

Recursos Humanos, no en el sentido de área funcional, sino que se sepa hacia dónde se dirige el desarrollo. Y el desarrollo debe estar dirigido a que las personas sean capaces de anticiparse, adaptarse y de transformar las situaciones diversas”.

Menguuzzato²⁷ (1992) define esta dirección estratégica como: “una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente.”

El concepto de dirección estratégica tiene un valor extraordinario en la simbiosis que logra hacer entre lo estratégico y lo operativo, pues de nada vale el uno sin el otro.

Es necesario diseñar las estrategias acertadamente y en equilibrio con la organización. “Un enfoque de dirección estratégica exige tomar muy en cuenta los aspectos culturales y organizacionales. La cultura empresarial preconiza el adoctrinamiento en la misión y la filosofía de la empresa, y trata de integrar los valores empresariales e individuales, concediendo mucha importancia a los recursos humanos y a la creatividad como medios necesarios para la mejor posición en la empresa”. Chandler²⁸ (1962)

Esta autora considera que el equilibrio entre estrategia y organización trasciende la relación entre estrategia y estructura organizacional. En consonancia con esta idea Gárciga (1999) completa: “... el equilibrio estrategia-organización incluye otros temas como motivación, sentido de pertenencia e implicación y satisfacción de los recursos humanos; estilos de liderazgo, calidad de los sistemas de planificación-control, sistemas de información y otros soportes básicos de la gestión operativa que exige la práctica de las estrategias.”²⁹

²⁷ Menguuzzato, M.; Renau, J, Obra citada p 88

²⁸ Chandler, A.D. Citado por Cuesta, A. Obra Citada

²⁹ Alhama Belamaric, Rafael. Obra citada

Los recursos humanos han adquirido el status de “factor estratégico” de la empresa en tal sentido se hace imprescindible definir ESTRATEGIAS funcionales que tributen a la estrategia corporativa.

El papel de DRH debe ser fundamental en cuanto debe estudiar las necesidades de selección, de formación, de promoción, de movilización...., generadas a corto plazo a largo plazo, por cada estrategia propuesta, y opinar sobre su conveniencia en función de ello. Si bien, como señala Besseyre (1988), una participación real de la DRH en la formulación de la estrategia supondría no limitar su intervención a los aspectos directamente relacionados con su función.³⁰

En correspondencia con lo expresado por con Besseyre (1988), para que la DRH se pueda considerar realmente como una función estratégica y con un papel activo, tanto en la formulación de la estrategia como en su implementación, es preciso que se cumplan algunas condiciones que son: la integración del responsable o director de recursos humanos en los comités de elaboración de la estrategia, a fin de asegurar una participación plena en el proceso, pero, para que esta participación sea efectiva, y al mismo nivel que las otras funciones, suelen ser necesarias otras dos condiciones.

- Elaboración de un sistema fiable de información social. (inventario de personal)
- Ampliación de las competencias de los responsables de la DRH,

Ahora bien, la DRH no significa solamente la participación en el proceso de Dirección Estratégica, sino también coordinar las funciones asignadas a ella y asegurar su correcto desarrollo.

Finalmente, el rol del manager o director de RH, al integrarse en el proceso de formulación e implementación de estrategias, consistirá en guiar y dinamizar a los responsables de las distintas unidades organizativas de la empresa en orden a lograr que la estrategia funcional de los recursos humanos sea correctamente puesta en marcha e integrada a la empresarial.

³⁰Besseyre des Horts, Charles-Henri. Obra citada.

1.7-Los modelos de los procesos estratégicos

En la literatura de dirección estratégica, el término de modelos es utilizado de disímiles formas, y existen diversas propuestas de modelos. Van de Ven (1992) define el término proceso estratégico con tres significados esenciales: la lógica que explica la relación causal entre las variables dependiente e independiente, los conceptos que hacen referencia a las acciones de las personas u organizaciones y la secuencia de sucesos que describen el cambio de comportamientos con el tiempo.

En sentido general los modelos formulados por disímiles autores son coincidentes en sus elementos esenciales, algunos de los cuales se muestran a continuación:

Autores	Etapas
Philip Kotler (1998).	<ul style="list-style-type: none">• Misión.• Análisis del entorno externo.• Análisis del entorno interno.• Formulación de los objetivos.• Formulación de la estrategia.• Formulación de programas de acción.• Ejecución.• Feedback y control.
Marina Menguzzatto (1984).	<ul style="list-style-type: none">• Misión.• Análisis del entorno.• Análisis interno.• Objetivos generales.• Estrategia actual.• Análisis del problema estratégico.• Búsqueda de estrategias posibles.• Estudio viabilidad.• Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación.
Bueno.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del proceso. • Análisis y pronóstico del entorno. • Análisis interno y determinación del posicionamiento. • Definición de la misión y objetivos. • Formulación y selección de las estrategias. • Elaboración del problema estratégico. • Implementación de las estrategias. • Control.
Guillermo Ronda Pupo, 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estratégico. • Aprendizaje para mejorar desempeño. • Valores compartidos. • Valores finales (misión, visión y objetivos). • Formulación de la estrategia. • Control estratégico proactivo.
Modelo propuesto por el colectivo de autores del CETED en el libro "Estrategia Organizacional", 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión estratégica. • Diagnóstico estratégico. • Segmentación estratégica. • Formulación de la estrategia. • Estrategia de relaciones. • Implantación de la estrategia. • Seguimiento y control.

Las principales coincidencias de estos modelos consisten en la definición de las categorías siguientes: Misión, Análisis Interno, Análisis Externo, Objetivos Estratégicos, las Estrategias y la Implementación.

Las diferencias más esenciales consisten en que no todos abordan los temas de Visión (empresarial), los escenarios, los valores, estudios de viabilidad y las etapas que

prácticamente no se abordan son la segmentación estratégica y las estrategias de relaciones.

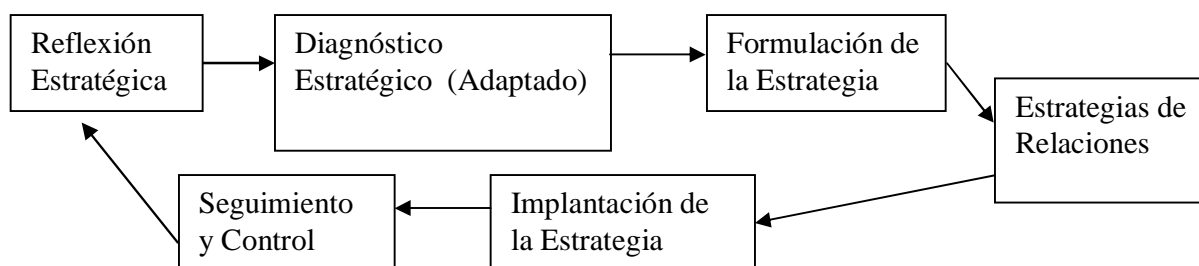
La reconocida autora Marina Menguzzato, aborda el modelo tradicional de formulación de la estrategia como un proceso de lógica formal, el cual se expresa en una descripción secuencial y resulta ser uno de los más divulgados en las organizaciones, sin embargo, este modelo presenta como limitante que separa el proceso de formulación del de implantación, y el pensamiento de la acción.

El modelo propuesto por el colectivo de autores del CETED, muestra un proceso continuo y no etapas aisladas que comienzan y tienen un final, en él se interpreta claramente que este proceso es integrador de las relaciones entre el pensamiento, la acción y el aprendizaje y además, se explican claramente los aspectos que se deben abordar durante el desarrollo de cada una de estas etapas.

En esta investigación se diseñará la estrategia funcional de Capital Humano, por lo que para juicio de la autora el más recomendado es el elaborado por el colectivo de autores del CETED, aunque no se desarrollaran todas las etapas, dado que es una estrategia funcional.

De dicho modelo se escogerán las siguientes etapas:

- Reflexión estratégica.
- Diagnóstico estratégico (adaptado).
- Formulación de la estrategia.
- Estrategia de relaciones.
- Implantación de la estrategia.
- Seguimiento y control.



Para la realización del diagnóstico estratégico se utilizará del modelo de Cuesta el análisis de los grupos de interés, aspecto que coincide con el Modelo del CETED, así como los factores de situación, combinando el análisis con la revisión de los requisitos de la NC 3 000.

Para el resto del proceso se utilizarán las etapas del modelo del CETED.

1.8-Conclusiones del capítulo

Después de realizar un análisis de la bibliografía relacionada con Capital Humano y temas de estrategia, la autora seleccionó el modelo de planificación estratégica propuesto por el colectivo de autores del CETED en el libro “Estrategia Organizacional” para realizar la propuesta de estrategia funcional de Capital Humano de la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea.

De este modelo se tomarán las siguientes etapas: Reflexión Estratégica, Diagnóstico Estratégico, Formulación de Estrategias, Estrategias de Relaciones y de la Implantación de la Estrategia, aunque no se llegará a implantar, si se desarrollará la estructura de la Dirección de Capital Humano como soporte estratégico.

Para el diagnóstico estratégico se tendrán en cuenta los grupos de interés y los factores de situación planteados por el modelo de Cuesta y el análisis de los requisitos de la NC 3 000.

Capítulo 2 Diagnóstico Estratégico de la Gestión del Capital Humano en la UEB Servicios Aeronáuticos.

El Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, adopta la decisión de comenzar los trabajos para la creación de la Empresa Cubana de Navegación Aérea, a partir de la actual UEB de Servicios Aeronáuticos, perteneciente a la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA. SA), aplicando lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso, y en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, tarea esta que se encuentra en el cronograma de la fusión del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba al Ministerio de Transporte.

Es por ello, que en este capítulo se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico de la Gestión del Capital Humano en la UEB Servicios Aeronáuticos, para conocer el estado actual en que ésta se encontraba al enfrentar la creación de la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea.

Para la realización del diagnóstico estratégico se tuvieron en cuenta los grupos de interés, los factores de situación y el análisis del funcionamiento de los subsistemas de Capital Humano.

2.1 Caracterización de la UEB Servicios Aeronáuticos.

Con el reordenamiento en la Aeronáutica Civil de Cuba, se desprende de la Empresa Cubana de Aviación, la actual Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, S.A. en su forma abreviada ECASA, S.A., la cual se constituye a través de la Escritura Notarial No. 1705 de fecha 16 de septiembre de 1996.

Con fecha 13 de enero de 2006 a través del acuerdo 5598 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro se aprueba la implantación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial en la ECASA. S.A.

ECASA, S.A. se concibe como una empresa de gran dimensión con un objeto social muy diversificado; en el año 2006, una vez implantado el Perfeccionamiento Empresarial, se organiza según los servicios que prestan las distintas unidades de negocios denominadas Unidades Empresariales de Base, de ahora en lo adelante UEB.

En abril de ese año, mediante la Resolución 4, del Director General de la misma, se crea la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Servicios Aeronáuticos, como parte de su estructura en Perfeccionamiento Empresarial, convirtiéndose en la entidad que directamente tiene la responsabilidad de administrar los Servicios de Control de Tránsito Aéreo, Comunicaciones, Meteorología e Información Aeronáutica.

Estas actividades poseen un estrecho vínculo con los sistemas de vigilancia y control del espacio aéreo cubano, con una participación directa en el sistema aeronáutico y marítimo de búsqueda y salvamento de la República de Cuba.

ECASA. SA tenía como perspectiva con la creación de las UEB que en la medida que se desarrollaran y en dependencia de su sostenibilidad, algunas de ellas pasaran a ser empresas independientes.

En este caso se encuentra la Unidad Empresarial de Base de Servicios Aeronáuticos, la que, en el transcurso de 5 años se ha fortalecido en su organización y gestión, logrando con ello, mayor eficacia y rentabilidad económica.

En la actualidad, los servicios relativos a la navegación aérea a líneas aéreas nacionales y extranjeras y a otras entidades nacionales, se brindan por la UEB de Servicios Aeronáuticos en representación de la ECASA y esta a su vez recibe tal delegación del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba.

La decisión del Estado de crear una entidad que se dedique a esta actividad, da la posibilidad de jerarquizar las necesidades y de utilizar los recursos financieros con un mayor grado de autonomía.

Una Empresa Cubana de Navegación Aérea enfocaría su diapasón de actividades únicamente hacia el desarrollo seguro y eficiente de los servicios de navegación aérea, en la Región de Información de Vuelos y a alcanzar las metas de los Planes Mundial, Regional, y Nacional de Navegación Aérea.

2.1.2 Principales Servicios.

Los principales servicios que presta esta Unidad Empresarial de Base son:

- Servicios de Control de Tránsito Aéreo
- Servicios de Meteorología Aeronáutica e Información Aeronáutica.
- Servicios de Comunicaciones.

Los Servicios de Control de Tránsito Aéreo, ofrecen calidad y seguridad aeronáutica a las líneas aéreas y pilotos que vuelan dentro de la Región de Información de Vuelos asignada a la República de Cuba, y para ello utiliza las tecnologías de comunicación, navegación y vigilancia, y las propias de las dependencias de Control de Tránsito Aéreo.

Los Servicios de Información Aeronáutica y Meteorológica, brinda el acceso a la información meteorológica y aeronáutica, en forma de paquetes o carpetas meteorológicos a las líneas aéreas y pilotos que aterrizan o despegan en los aeropuertos del país, a las líneas aéreas que sobrevuelan la Región de Información de Vuelos asignada a la República de Cuba, así como a los prestadores de Servicios de Navegación Aérea, y para ello utilizan las tecnologías de comunicación, navegación y vigilancia.

Los Servicios de Comunicaciones ofrecen el soporte tecnológico necesario para la prestación de los Servicios de Control de Tránsito Aéreo, de Información Aeronáutica y Meteorológica, a través de las diferentes tecnologías de comunicación, navegación y vigilancia tales como las ayudas para la navegación entre las que se encuentran los radiofaros no direccional (NDB), los radiofaros omnidireccional VHF (VOR), los equipos

radio telemétrico (DME), los sistemas de aterrizaje por instrumentos (ILS), los radares, las estaciones de comunicaciones, las redes informáticas, entre otras.

Aunque los Servicios de Comunicaciones no constituyen el beneficio esperado por el público objetivo, sí es importante destacar que la calidad de los Servicios de Control de Tránsito Aéreo y de Información Aeronáutica y Meteorológica depende en gran medida de la disponibilidad y confiabilidad de toda esa tecnología, la cual es inmediatamente percibida por los clientes.

Los ingresos de Servicios Aeronáuticos se conforman de:

- Ingresos por concepto de sobrevuelos.
- Ingresos por derecho de aterrizaje, se cobra solo el 30%, el otro 70 % lo cobran los aeropuertos.
- Ingresos por servicios aeronáuticos, o sea por el servicio que se le presta a las aeronaves internacionales que aterrizan o despegan desde los aeropuertos del país.

En el tema de la eficiencia económica se evidencia un ascenso año tras año, alcanzando ingresos superiores a los 40 millones en CUC, de ellos más de 34 millones de CUC corresponden a los ingresos por concepto de sobrevuelos. Los resultados en CUC ascienden a más de 35 millones. En ambas monedas los ingresos superan los 45 millones y el resultado es superior a los 25 millones.

2.2 Métodos y técnicas empleadas para la realización del diagnóstico.

Las unidades de estudio de la investigación fueron: la población de los 18 directivos y de la población compuesta por 894 trabajadores de la UEB se obtuvo una muestra representativa aleatorio simple con la formula estadística siguiente.

$$n = \frac{1 - P}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

Donde: n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z= Valor de la distribución normal para el grado de confianza del 0,05

E = Diferencia admisible en la proporción.

P=Proporción de la población

El tamaño calculado de la muestra fue de 269 trabajadores, considerando una población de 894 con un nivel de confianza de 0,95 y un error estándar de 0,05.

Se utilizaron los métodos siguientes:

§ El método análisis de documentos: aportando este la mayor parte de la información, se analizaron todos los aspectos de capital humano tomando como referencia los subsistemas definidos en la norma cubana 3 000.

§ La entrevista individual al 100% de los directivos con una guía de entrevista semi estructurada (**Anexo 7**), lo que permitió obtener información de sus percepciones acerca del conocimiento que tienen de la gestión del capital humano en la UEB y su proyección estratégica.

§ Se aplicó una encuesta para la muestra seleccionada de trabajadores (**Anexo 8**)

Este instrumento permitió evaluar aspectos de la gestión del capital humano en la UEB, se utilizó la escala de Likert, del 1 muy en desacuerdo hasta 5, muy de acuerdo.

§ La encuesta diagnóstico de los recursos humanos con los integrantes del consejo de dirección y los trabajadores del departamento de capital humano con el objetivo de evaluar las actividades claves de la gestión del capital humano y su papel estratégico en la UEB

.

Los encuestados clasificaron los indicadores de cada proceso en una escala de 5 puntos, promediando posteriormente los resultados de cada uno y el resumen de todos los promedios por indicador.

§ El diagrama Ishikawa o Espina de Pescado a partir de los resultados obtenidos en la tormenta de idea con el consejo de dirección y el los especialistas de recursos humanos, para el análisis del problema detectado: deficiente gestión de los recursos humanos en la UEB.

§ La Matriz DAFO. Igualmente se reunió el consejo de dirección y especialistas de recursos humanos, se elaboraron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se entrecruzaron las fuerzas internas y externas para definir las mejores alternativas estratégicas a seguir.

Para el tratamiento de los datos se utilizó el programa de Microsoft EXCEL, promediando cada puntuación obtenida para cada uno de los procesos.

2.3 Diagnóstico Estratégico

2.3.1 Análisis de los Grupos de Interés

Directivos: Este grupo está integrado por el Director de la UEB, los Jefes de Departamentos Funcionales y los Jefes de Unidades que ejecutan los servicios (considerados como cuadros), los cuales se rigen por la política de Cuadro del estado Cubano. Manteniendo un amplio compromiso con los objetivos de la organización.

Mandos intermedios: En este grupo se encuentra los dirigentes de base, tales como jefes de grupos, brigadas y los especialistas principales, cuya función es servir de enlace entre la alta dirección y los trabajadores.

Trabajadores: El grupo lo forman el resto de los trabajadores no incluidos en los dos grupos anteriores, pertenecientes a las categorías de técnicos, administrativos, servicios y operarios.

El Estado: Al Estado le interesa que la UEB de Servicios Aeronáuticos demuestre eficacia en su gestión y cumpla sus responsabilidades, de acuerdo con las Regulaciones Aeronáuticas Cubanas, leyes y normas establecidas por las instituciones y organismos correspondientes. Que sea un ente activo en la defensa y preservación de la soberanía del espacio aéreo cubano y que además haga uso coherente y racional de sus recursos, desarrollando el capital humano y sus servicios, de manera tal que se generen resultados que garanticen el auto financiamiento y la sostenibilidad económica de la organización.

Los Clientes: Los principales clientes resultan ser las líneas aéreas extranjeras, líneas aéreas nacionales y las tripulaciones. El poder negociador de las líneas aéreas extranjeras se lo brinda la posibilidad de seleccionar rutas aéreas que se encuentren fuera de la Región de Información de Vuelos de Cuba, lo que disminuye sensiblemente del número de operaciones, de ahí que poseen un alto poder negociador.

Los proveedores: Los principales proveedores lo constituyen los suministradores de equipos, provisos materiales y repuestos de aeronáuticos, empresas contratistas de obra y empresas nacionales de exportación de bienes y servicios.

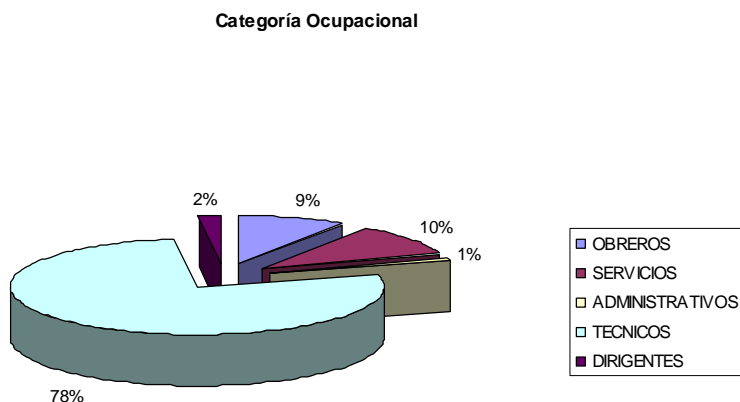
La Organización de Aviación Civil Internacional: como lo especifican sus siglas es la Organización de Aviación Civil Internacional que emite leyes y regulaciones aeronáuticas.

Sindicato: está constituido por todas las secciones sindicales en las que se agrupan los trabajadores según las unidades organizativas.

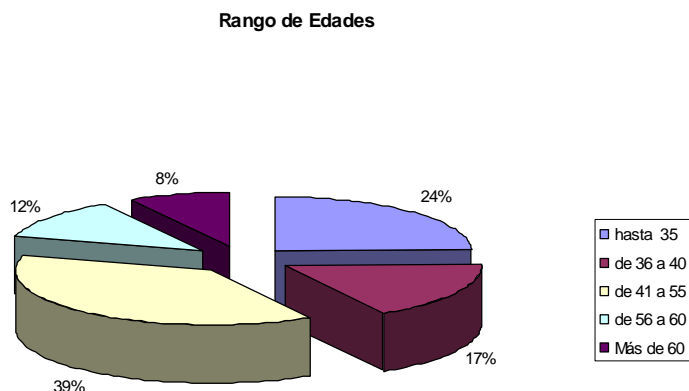
Dirección Municipal de Trabajo: Es el organismo rector de la actividad de Capital Humano, al cual se le brinda información.

2.3.2 Caracterización de la Fuerza Laboral

La UEB de Servicios Aeronáuticos tiene un alcance nacional, cuenta con 912 trabajadores, su fuerza de trabajo es mayoritariamente técnica. El 81,6 % de la plantilla está vinculada directamente a los servicios, con una tendencia al envejecimiento al contar con el 56 % en un rango de edad superior a los 41 años.

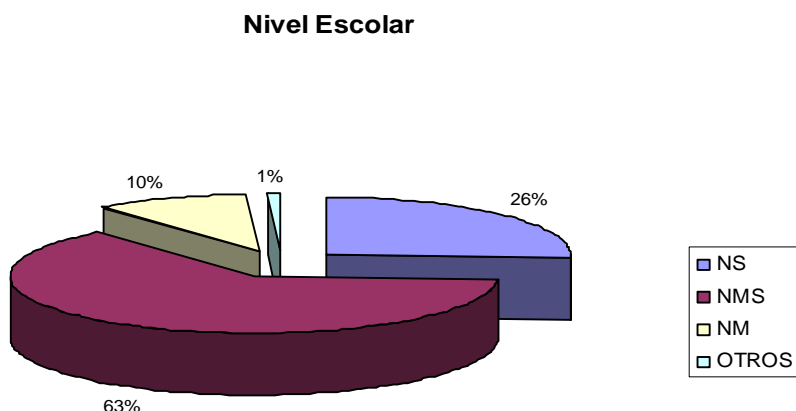


En el gráfico siguiente se observa la distribución de los grupos etarios del personal de la UEB:



El capital humano posee alto nivel de preparación profesional, pues, el 26 % es universitario y el 63 % posee nivel medio superior, siendo una fortaleza importante si se

trabaja en la formación de nuevas habilidades y capacidades para la asimilación de las nuevas tecnologías.



En los últimos tres años la tasa de fluctuación se ha comportado entre el 6 y el 8%, siendo significativo que los controladores de tránsito aéreo (CTA) representan entre el 18 y el 20% de la fuerza de trabajo que ha causado baja de la entidad.



El 90 % de los controladores que han causado baja se encuentran por debajo de los 40 años, al realizar un análisis de los últimos tres años, se puede observar que se ha ido un promedio de 16 controladores por años y se forman 10 cada año, es decir, solo se han repuesto en los último años diez de cada 16 controladores como promedio que causas baja.

2.3.3 Análisis de los resultados

De las diferentes técnicas utilizadas se obtuvieron los resultados que se exponen a continuación. Se debe destacar que a partir de la observación se pudo detectar que no hay unidad objetiva entre la organización sindical y la administración. Enfocada fundamentalmente a la sección sindical de los controladores de tránsito aéreo, principal área clave de la organización.

2.3.3.1 Análisis de las entrevistas a los directivos

Se entrevistaron a los 18 directivos de la UEB, arrojando los resultados siguientes:

1. El 100% expuso no tener conocimiento de que exista una estrategia diseñada en materia de recursos humanos, ni sus objetivos estratégicos.
2. El 61% de los entrevistados plantearon que la fuerza de trabajo de comunicaciones está envejecida y que pronto no tendrá relevo que la sustituya.
3. El 72% de los directivos manifestaron la preocupación por la alta fluctuación de controladores en el ATC en los últimos años y que no hay una proyección al respecto.
4. Todos concordaron en que los objetivos que existen son mera formalidad y que no responden al desarrollo de los recursos humanos.
5. El 70% de los entrevistados plantearon que en materia de capacitación existe gran apoyo a la superación de los controladores, no siendo así para el resto de los trabajadores.
6. Todos los directivos expusieron que la evaluación del desempeño que está establecida mediante un procedimiento, no se adecuan a todas las actividades que se realizan en la UEB, por lo que es muy difícil aplicar una evaluación profunda a todos los trabajadores.
7. El 70% coincidió que hay que detallar cada aspecto de la evaluación, para que tanto los evaluadores como los evaluados conozcan cada punto a ser evaluado.

8. Todos aseveraron que no se le da seguimiento periódico al comportamiento de los trabajadores, por lo que resulta muy difícil al concluir un semestre realizar la evaluación con la profundidad que se requiere.
9. La totalidad de los entrevistados plantearon que no se le trazan los objetivos y metas que cada trabajador debe cumplir en el período.
10. El 100 % estuvo de acuerdo en que la capacitación casi nunca se proyecta a partir de las necesidades que se plantean en las evaluaciones del desempeño. Aún se mandan los trabajadores a cursos para cumplir metas de cumplimiento de estos.
11. El 93% planteó que solo existe un sistema de pago por resultados para toda la UEB, este no estimula a un mejor desempeño, porque en sus indicadores no están involucrados directamente todos los trabajadores.
12. El proceso de selección es muy transparente, aunque en ocasiones se dilata, esto fue planteado por el 100%.
13. El 93 % consideró que son responsable de la organización del trabajo en sus áreas.
14. Todos admiten que se debe organizar mejor el trabajo en las áreas que dirigen, para así lograr un mejor aprovechamiento de la jornada laboral.
15. La totalidad de los jefes plantearon que es necesario realizar estudios de organización para determinar la cantidad de controladores que se requiere en cada dependencia de ATS, incluido en el ATC de la Habana.
16. El 100% conoce de aptitudes y actitudes que deben tener sus subordinados, pero no están claros en las competencias que debe tener cada trabajador según las funciones que debe desempeñar.
17. El 93% plantearon que aún faltan medios de protección individual, que son necesarios para desarrollar un trabajo seguro. Plantearon la necesidad de garantizar los medios de protección a los torreros y a los ingenieros de comunicaciones que realizan los trabajos de montajes a todo el equipamiento de ayuda a la navegación.
18. El 100% coincidió en que existe un alto sentido de pertenencia con la organización.

19. El 100% aseveró que aunque es cierto que existe fluctuación de los trabajadores que han entrado en los últimos 15 años, en la UEB hay trabajadores de muchos años en la actividad, controladores y comunicadores que llevan más de 30 años en la actividad de servicios aeronáuticos.
20. Todos coincidieron en que los trabajadores tienen gran arraigo a la actividad.

Como se puede observar la opinión de los directivos en cuanto a la gestión del capital humano no es favorable, manifiestan que no existe una estrategia de la actividad, declaran insatisfacción con la evaluación del desempeño y el sistema de pago, desconocen las competencias laborales de los trabajadores y plantean la necesidad de organizar mejor el trabajo.

2.3.3.2 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada

Resultados de la encuesta No. 1 aplicada a los trabajadores Anexo 8

- El 63,5 % de la muestra expuso que los trabajadores no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente.
- El 75,4% estuvo fuertemente en desacuerdo y el 24,5% en desacuerdo en que la Evaluación que se hace a los trabajadores, constituya una herramienta eficaz para elevar el desempeño de los mismos.
- Un 62,4% coincidió de acuerdo y fuertemente de acuerdo en que realizan su trabajo de forma segura.
- Con la afirmación de que los trabajadores se sienten estimulados para desarrollar su trabajo solo estuvo de acuerdo 10% y estuvieron en desacuerdo y fuertemente en desacuerdo un 11,9 y un 31,9 respectivamente.
- La capacitación que reciben los empleados es adecuada para asegurar un desempeño eficaz de sus funciones, coincidiendo el 71,4 de los encuestados.

- La opinión del 71% de los encuestados sobre la selección de los trabajadores para comenzar a trabajar en la empresa es favorable.
- El 67,6% opinó que el trabajo no está organizado de manera que permita un cumplimiento eficaz y eficiente de los procesos.
- El 100% afirmó no conocer la misión y la visión de la DCH.
- La comunicación en las áreas de trabajo no es buena y entre las áreas tampoco, siendo opinión del 83% y el 91 respectivamente.
- El 100 % de los encuestados planteó no estar estimulados con el sistema de pago aplicado.
- El 91% de los empleados encuestados coincidió que su trabajo no es reconocido por sus jefes

Al sumar los valores obtenidos a partir la escala de Likert en cada una de las afirmaciones, arrojó un resultado PROMEDIO de 2,4, evidenciando una deficiente gestión del capital humano.

2.3.3.3 Encuesta al Consejo de Dirección y especialistas de capital humano

Se aplicó la encuesta No. 2 con la escala de Likert. Anexo 9 al Consejo de Dirección y a los especialistas del Departamento de Capital humano, referida al análisis de 8 procesos de GCH. Se obtuvo en cada uno de ellos los resultados siguientes:

Comportamiento de los indicadores de Capital Humano

- El 96,3 % señaló:
 - Ø Que los directivos no tienen completamente claro su papel en la GCH,
 - Ø El peso fundamental en la actividad de recursos humanos en la UEB lo tiene las actividades de administración de personal.

- Ø No existe un sistema que integre armónicamente las prácticas de Recursos Humanos.
- Las fortalezas y debilidades de los recursos humanos no forman parte de la estrategia de la UEB, según consideraron el 100 %.
- El 100 % fueron del criterio que no existe claridad en cuanto a la importancia del comportamiento humano en el logro de los objetivos de la UEB.
- Las prácticas de recursos humanos en la UEB fueron catalogadas de deficientes, excepto, el reclutamiento de candidatos y la selección de personal, clasificadas de aceptables en un 78% y 89% respectivamente.

Planeamiento de necesidades

- El 93% de los encuestados plantearon que no existe una estrategia de los recursos humanos, por lo que no se definen la cantidad y calidad de los mismos.
- Fue señalado por el 85% de los encuestados que no se realizan diagnósticos de los recursos humanos en cuanto a calificación y nivel de desempeño se refieren.
- El 89% coincidió en que no se prevé la evolución de los recursos humanos en cuanto a promociones y planes de formación.

Reclutamiento de candidatos

- El 100% señaló que no existe un personal preparado para los puestos claves de la UEB.
- El 93% manifestó que aún faltan por definir a profundidad los requisitos de los puestos a cubrir.
- El 89% refirió que se analizan adecuadamente las solicitudes recibidas por los candidatos que se reclutan.
- El 85% coincidió que frecuentemente se le brinda a los candidatos la información necesaria sobre las características de los puestos y de la UEB.

Selección del personal

- El 74% marcó que no se conocen a profundidad las demandas de los puestos de trabajo.
- El 89% puntuó que no se analizan los aciertos y desaciertos en el proceso de selección.

Orientación del personal

- El 85% especificó que está prevista la acogida de los trabajadores en la UEB.
- El 93% coincidió que no siempre se le brindan a los recién incorporados la información sobre las características más importantes de la UEB y del puesto que va a desempeñar.
- El 63% señaló que frecuentemente se da la acogida en los colectivos a los recién incorporados.

Preparación del personal

- El 85% de los encuestados especificó que hay que profundizar en la DNC, para la elaboración de los planes de capacitación.
- El 89% declaró que no se tienen en cuenta las valoraciones y recomendaciones de las evaluaciones del desempeño para la posterior preparación de los trabajadores.
- El 93% marcó que no se tienen en cuenta los cambios futuros para la capacitación.
- El 96,3% puntuó que no se definen claramente los objetivos para la elaboración del plan de entrenamiento.
- El 100% señaló que no se mide el impacto de la capacitación.
- El 85% de los encuestados plantearon que en la UEB no se alienta el desarrollo individual.

- El 81% coincidió que no se realiza una adecuada planificación de la capacitación que corresponda a los resultados obtenidos por el trabajador en la evaluación del desempeño.

Evaluación del desempeño

- El 100% aseveró que los métodos utilizados para la evaluación de los trabajadores no son profundos y no evalúan fehacientemente el desempeño de los trabajadores.
- El 89% planteó que no se señalan adecuadamente los aspectos positivos y las deficiencias de cada trabajador.
- El 81% especificó que en la evaluación del desempeño no se incluye la valoración del potencial de promoción.

Sistema de estimulación

- El 100% señaló:
 - Ø que no se combinan adecuadamente la estimulación moral y material.
 - Ø El 100% coincidió que no están vinculados todos los trabajadores a sistemas de pago de acuerdo al desempeño de sus funciones.

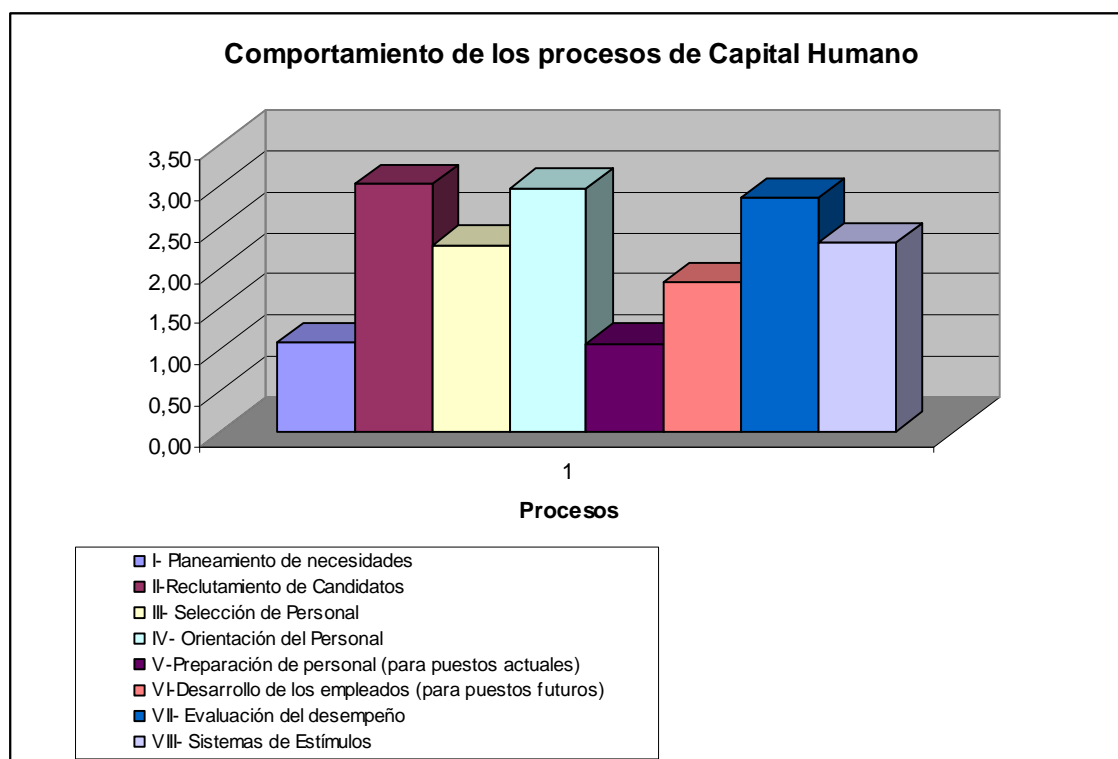
Tabla resumen de resultados de los 8 procesos claves de la GR

Procesos	Promedio
I- Planeamiento de necesidades	1,08
II-Reclutamiento de Candidatos	3,03
III- Selección de Personal	2,27
IV- Orientación del Personal	2,97
V-Preparación de personal (para puestos actuales)	1,07
VI-Desarrollo de los empleados (para puestos futuros)	1,82
VII- Evaluación del desempeño	2,86
VIII- Sistemas de Estímulos	2,31

Suma Total de Promedios (a)	17,42
Promedio Total (a/8)	2,18

Al analizar y promediar las puntuaciones obtenidas en cada uno de los procesos de gestión de capital humano, se pudo apreciar que la situación es desfavorable.

Siete de los ocho procesos analizados obtuvieron evaluaciones promedios por debajo de 3, solo uno alcanzó 3 puntos. La puntuación alcanzada al promediar cada uno de ellos fue de 2,18, lo que cataloga de deficiente la Gestión del Capital Humano.



2.3.4 Análisis de los documentos

Se realizó la revisión de documentos en el departamento de Capital Humano tomando como referencia los requisitos definidos en la Norma Cubana 3 000 para cada subsistema del modelo de Gestión Integrada de Capital Humano.

2.3.4.1 Requisitos Generales

Desde el 2006 la Empresa ECASA tiene implantado y certificado por la Oficina Nacional de Normalización y el Buró Veritas un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001 y existe el proceso de Recursos Humanos con sus procedimientos elaborados según las NC 3000, pero esto es a nivel de empresa, y aunque la UEB utiliza dichos procedimientos, estos no recogen las especificidades de la misma.

Un miembro de la alta dirección de la UEB, el Jefe Departamento de Capital Humano, dirige la gestión de capital humano, con plena autoridad para el cumplimiento de sus funciones, pero limitado en muchas facultades, pues depende en gran medida de muchos trámites que solo autoriza la empresa, no existe nivel de independencia en la UEB.

En la UEB se crea demora para la puesta en convocatoria de cualquier plaza, pues hay que solicitarlo al Director General de la empresa que es el que tiene la facultad para aprobar las plazas que se ofertan.

Se pudo comprobar durante la revisión de documentos que no consta una estrategia diseñada de capital humano en la UEB, existen objetivos formales, que no se fundamentan en las necesidades reales de la entidad.

La entidad cuenta con una estructura definida, así como las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades organizativas que la integran, no existe la definición de las interrelaciones entre ellas.

La UEB cumple con la legislación laboral, salarial y de seguridad social vigente y presenta un clima laboral adecuado.

2.3.4.2 Competencias Laborales.

Mediante la revisión documental se constató que no se trabaja por las competencias laborales, no están definidas, no se ha creado un comité de competencias.

En la revisión de documentos se pudo detectar que no se utilizan las competencias laborales para la selección, capacitación y desarrollo ni para la evaluación del desempeño.

Existe un proceso de selección sobre la base de los requisitos exigidos en los calificadores de cargos aprobados en el país. Para la selección a cursos de capacitación se tienen en cuenta la trayectoria de los trabajadores, pero no se miden las competencias.

La UEB tiene cargos de gran importancia, por lo que es necesaria la definición de las competencias laborales no solo por parte de ella, sino también de la Autoridad Aeronáutica Cubana (IACC), que es la institución encargada de otorgar las licencias y habilitaciones correspondientes en cada caso, para lo cual se cerciora de que la UEB haya cumplido los planes de capacitación periódica establecidos en las regulaciones aeronáuticas cubanas (IACC 2007. Regulaciones Aeronáuticas Cubanas “Licencias al personal aeronáutico”).

No existe un procedimiento documentado donde se establezca como realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas, esto se pudo comprobar mediante la revisión documental.

2.3.4.3 Organización del Trabajo.

La UEB no es una excepción dentro de la aviación, donde la organización del trabajo no se le ha dado la importancia necesaria, aunque a partir del 2006, cuando entra en vigor la resolución 26/06 del MTSS “Reglamento General sobre la Organización del Trabajo”, se han realizado diferentes intentos para la realización de estudios de organización del trabajo, sin resultados positivos, pues se carece de personal preparado para enfrentar la actividad.

En la UEB no existe un personal capacitado para enfrentar los estudios de organización del trabajo, aunque existe definido en los objetivos de trabajo la realización de estos estudios, ha sido muy difícil realizarlos con la profundidad que se requiere.

Se pudo comprobar, al revisar los estudios de organización del trabajo realizados, que estos se han limitado al cálculo de la plantilla, a partir de supuestos no fundamentados de cierta carga de trabajo, pues no se han aplicado las técnicas establecidas para medir los tiempos de las diferentes actividades y así establecer un balance entre carga y capacidad.

En la entrevista realizada a los directivos, el 100 % de ellos, considera que son responsables de la organización del trabajo en sus áreas y admiten que se debe organizar mejor el trabajo en las áreas que dirigen, para así lograr un mejor aprovechamiento de la jornada laboral.

2.3.4.4 Selección e integración.

La UEB se rige por un procedimiento documentado para el proceso de selección e integración de los trabajadores que cumple con las prioridades a tener en cuenta en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada y contempla todos los elementos recogidos en la norma, esto se pudo comprobar mediante la revisión y análisis de documentos.

Tiene constituido y funcionando un Comité de Expertos, órgano establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo y periódicamente se mide el nivel de aceptación de los empleados seleccionados, una vez que ha concluido su período a prueba. Este indicador ha tenido un comportamiento establemente positivo.

Está implementado un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores, una vez incorporados al nuevo empleo y el mismo se cumple, mientras

que para formalizar la relación laboral de los empleados se emplean adecuadamente los tipos de contratos establecidos en la legislación vigente.

Para el registro, actualización y conservación en buen estado de los expedientes laborales de los trabajadores, existen condiciones adecuadas de conservación y un técnico en gestión de recursos humanos, que cuentan con la experiencia necesaria para desarrollar correctamente este trabajo, si se asegura el traslado desde otro Centro de Trabajo de dichos expedientes de manera institucional.

En relación a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, a los mismos se les asigna un trabajador de experiencia en la actividad en la que se van a desempeñar, al que se le denomina tutor para guiar su adiestramiento laboral y se les elabora, un plan individual de adiestramiento con el objetivo de su preparación para un determinado cargo, que es conservado en un expediente independiente, junto con las evaluaciones trimestrales que se les realizan, este plan es aprobado por el Director General de la empresa.

2.3.4.5 Capacitación y desarrollo.

Al analizar toda la documentación relacionada con la capacitación, se pudo comprobar que se aplica la identificación de necesidades de capacitación de todos sus empleados, que se encuentra documentado y registrado, de manera que se puede conocer los conocimientos y habilidades que requiere un trabajador, de acuerdo al cargo que ocupa, pues se compara con los que requiere el cargo en cuestión y la preparación que ha recibido, identificando así la brecha.

Con esta información se elaboran los planes individuales de capacitación. En caso de los portadores de licencia aeronáutica cuentan con un expediente técnico y deben cumplir con determinadas preparaciones periódicas, según lo establece la RAC No 1.

Se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano y para la ejecución del plan anual de capacitación se asigna un presupuesto que asegura la preparación planificada. Además

la UEB cuenta con un cuerpo de instructores bien preparado, que asume parte de la capacitación planificada en la misma institución.

No obstante se debe profundizar en la elaboración de las fichas de capacitación, pues se adolece de una retroalimentación periódica a partir de los señalamientos que se realizan en las evaluaciones del desempeño. Aún se mandan los trabajadores a cursos para cumplir metas de cumplimiento de estos. Esto fue planteado por el 100% de los dirigentes entrevistados y el 63,5 de los trabajadores encuestados.

Desde el año 2008 se puso en funcionamiento el nuevo simulador propio de Control de Tránsito Aéreo, comprado a través de un proyecto en cooperación con la Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI), con lo cual se pudo reiniciar y reforzar la recalificación de los Controladores de Tránsito Aéreo, sin depender de otros países y logrando la capacitación sistemática de este personal.

Por su parte los Ingenieros y Técnicos de Comunicaciones se les gestionan los cursos de capacitación a través de los contratos para la adquisición de nuevas tecnologías, lo que permite que puedan asumir la instalación y puesta en marcha del equipamiento contratado, eliminando o reduciendo notablemente el costo de la asistencia técnica extranjera, prescindiendo de la dependencia del proveedor durante el período de explotación, lo que propicia que la organización disminuya sus niveles de inversiones y de gastos por estos conceptos.

La organización cuenta con un grupo de Ingenieros en Comunicaciones, los cuales asumieron los códigos fuentes del Sistema Automatizado de Control de Tránsito Aéreo del país, los cuales eran propiedad canadiense. Estos Ingenieros, ya han desarrollado este sistema con sus propios códigos, logrando una independencia tecnológica, pero, son únicamente ellos en la organización quienes dominan los módulos de este vital sistema.

2.3.4.6 Estimulación moral y material

En la UEB se asegura el pago a los trabajadores, de los salarios que les corresponden de acuerdo con la escala única del país.

No obstante, para los puestos claves de la UEB existe una escala especial en cuanto a los salarios aplicados, hay un grupo importante de salarios aprobados por el MTSS fuera de la escala única, estos comprenden a los Controladores de Tránsito Aéreo, Ingenieros en Comunicaciones Aeronáuticas y Meteorólogos, Además se aplica el pago adicional de perfeccionamiento y otros pagos legalmente aprobados.

Están aprobados los pagos de horas extraordinarias para los trabajadores vinculados directamente a los servicios, así como los días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales.

La UEB cuenta con un Sistema de Pago por Resultados por indicadores específicos de eficiencia, que abarca a todos los trabajadores, se puede alcanzar por el cumplimiento del indicador formador hasta el 30% del salario escala, más los incrementos que procedan.

El indicador formador es el cumplimiento del 94% de la eficacia del proceso de Servicios Aeronáuticos.

La eficacia del proceso está compuesta por 6 elementos, a cada uno se le da un valor del 5%, hasta llegar a la suma del 30%, quedando como se describe a continuación:

- Disponibilidad y confiabilidad de instalaciones, equipos y sistemas: lograr índices de disponibilidad y confiabilidad iguales o superiores al 97,5% en todas las instalaciones, equipos y sistemas. (este indicador aporta un 5%)
- Mantenimiento de los sistemas de comunicación, navegación y vigilancia: lograr un 96% de cumplimiento, considerando los planes de mantenimiento. (5%)
- Coeficiente de Seguridad Aeronáutica: lograr el cumplimiento del coeficiente 0.126 (5%)

- Disponibilidad, actualización y suministro de información aeronáutica y meteorológica: se debe garantizar un 100% de conformidad. (5 %)
- Demoras en el itinerario de los vuelos, imputables a Servicios Aeronáuticos: se debe garantizar a un 100% el itinerario de los vuelos. (5%)
- Mantener a un nivel satisfactorio de percepción de los clientes respondiendo todas las quejas y reclamaciones: se debe lograr que el nivel de percepción de los clientes internos y externos, sea igual o superior al 97% respondiendo todas las quejas y/o reclamaciones en un período menos o igual a las 72 horas. (5%)

Si se cumple el indicador formador pero algunos de los por cientos de los elementos que conforman la eficacia no se cumplen se descuenta al 30% del indicador formador un 5% del elemento incumplido a toda la UEB.

El indicador condicionante es el cumplimiento del plan acumulado de los resultados en ambas monedas de la UEB.

En el año 2010 se pagó por este concepto a los trabajadores un 21% y en el 2011 un 17% como promedio mensual. En ambos años influyó, que no se obtuviera un por ciento superior, el incumplimiento en varios meses de la disponibilidad y confiabilidad de las instalaciones, equipos y sistemas, la disponibilidad actualización y suministro de información aeronáutica y meteorológica y el Coeficiente de Seguridad Aeronáutica principalmente.

Lo anterior se fundamenta en que los trabajadores no están vinculados a sistemas de pagos diferenciados, todos cobran por un único resultado a nivel de toda la UEB, por lo que existe insatisfacción debido a que los trabajadores no ven que son remunerados por su real desempeño.

En el sistema de pago existen definidos indicadores específicos para medir el desempeño individual de cada trabajador, pero estos no son debidamente utilizados por los jefes directos para evaluar a sus trabajadores.

El Departamento RRHH evalúa y controla la ejecución de los sistemas de pago y rinde cuentas periódicamente ante el Consejo de Dirección de la UEB sobre la aplicación del mismo.

Si bien la estimulación material se encuentra organizada, no sucede lo mismo con la estimulación moral, la cual se aplica de forma espontánea en dependencia de la disposición que en este sentido tengan los dirigentes de las diferentes áreas organizativas, pero no se trata de un sistema organizado a través de un programa de acciones de estimulación moral que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, como se establece en la norma cubana.

Al no estar organizado este plan de acciones, tampoco se evalúan sus resultados.

2.3.4.7 Seguridad y salud en el trabajo

La UEB tiene definida y aprobada por su Consejo de Dirección la política de Seguridad y Salud:

“La UEB Servicios Aeronáuticos se propone promover y lograr en todas las entidades con la participación activa de los trabajadores y directivos, a través de la capacitación y la prevención, un ambiente de trabajo seguro, condiciones de bienestar físico-mentales y reducir o eliminar los impactos ambientales, dando cumplimiento a la Legislación Vigente y sobre la base de la mejora continua de la Seguridad y Salud ocupacional de los trabajadores y el Medio Ambiente, planteándose como objetivo principal lograr el uso racional de los recursos naturales, minimizar o eliminar los riesgos, velar por la salud de los trabajadores y preservar el medio ambiente, siendo consecuente con los principios del desarrollo sostenible”.

La UEB cuenta con un técnico de seguridad y salud en el trabajo que atiende la actividad, establecida en el manual para la seguridad y salud en el trabajo, asignando la responsabilidad máxima al Director de la UEB y a la dirección de cada unidad

organizativa, así como la responsabilidad de la asesoría y el control de esta actividad, al Jefe Dpto RRHH. Así mismo se encuentran definidos los niveles de responsabilidades respecto a la seguridad y salud del trabajo.

La Seguridad y Salud en el Trabajo es la actividad (Sistema) orientada a crear las condiciones para que el trabajador pueda desarrollar su labor eficientemente, evitando sucesos que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la entidad y el medio ambiente.

La seguridad permite: anticipar, identificar y evaluar pérdidas potenciales, asesorar para evitar, eliminar o controlar ese potencial hacia el nivel de riesgo aceptable.

“La identificación de peligros y la evaluación de riesgos es el proceso más importante de la seguridad. Si se falla en eso, todos los otros procesos se hacen vulnerables”

La UEB cuenta con un manual de seguridad y salud en el trabajo en el que se establecen las funciones, atribuciones, estructura, procedimientos, etc. para la actividad en la misma, que parte de la declaración de la política de seguridad y salud y establece como se estructura la seguridad, dejando claras las responsabilidades desde el Director de la UEB hasta el último trabajador y en el cual se establecen un grupo de procedimientos, planes y modos de actuación de cada Jefe a los diferentes niveles de dirección.

Se encuentra implementada la resolución No 31 del MTSS sobre la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales. Lo que asegura que en cada unidad organizativa, exista una identificación de riesgos debidamente evaluados y se cuente además con los correspondientes planes de medidas para su eliminación o reducción, los cuales se cumplen a niveles aceptables.

Actualmente el plan de capacitación de la UEB incluye la preparación en materia de seguridad y salud en el trabajo a todas las categorías ocupacionales y como parte del programa de acogida de los nuevos trabajadores, los mismos deben recibir y aprobar

un “Curso de Iniciación Laboral”, el cual tiene como uno de sus módulos, la seguridad y salud en el trabajo.

En estos momentos se trabaja en los procedimientos específicos para la realización de actividades concretas, con los elementos necesarios de seguridad del trabajo de manera que estos se conviertan en procedimientos de trabajo seguro.

2.3.4.6 Evaluación del desempeño

La UEB tiene aprobado un procedimiento para la evaluación anual del desempeño de los trabajadores, con un corte semestral.

Se evalúan varios aspectos, a los cuales se le da una puntuación diferenciada, según la importancia, la suma de los puntos de cada indicador es 100. Los trabajadores que alcanzan entre 97 y 100 puntos obtienen la categoría de superior, entre 70 y 96 se evalúan de adecuado y por debajo de 70 la evaluación es deficiente.

Como se puede apreciar existe una disparidad incoherente en los rangos de puntuación, la categoría de superior se alcanza en un diapasón pequeño, de 4 puntos, sin embargo la categoría de adecuado se mueve en un rango de 27 puntos. Las evaluaciones se realizan de forma mecánica

Entre los aspectos que se evalúan se encuentran:

- Cumplimiento de los Objetivos y Tareas de acuerdo a la cantidad y tiempo establecido.
- Eficiencia, Calidad y Productividad del Trabajo
- Disciplina en el trabajo y Aprovechamiento de la Jornada Laboral.

De acuerdo a lo establecido, a cada trabajador se le deben hacer las recomendaciones correspondientes para el próximo período, con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

Al analizar las evaluaciones realizadas por los jefes a sus subordinados se pudo apreciar la poca profundidad de los evaluadores, se ciñen a dar puntuaciones a cada uno de los aspectos, sin ningún análisis. No se definen los objetivos y tareas que se medirán a cada trabajador, tampoco como medirán la eficacia y la calidad del trabajo.

Al cierre del año 2010 fueron evaluados el 93% de los trabajadores, de ellos el 21% fueron evaluados de superior, el resto de adecuado y solo un trabajador de deficiente. En el año 2011 aumentó a 22% los evaluados de superior, el resto fue adecuado.

Al realizar un análisis de los evaluados de superior se pudo apreciar que en el 83% de los casos no se refleja en las evaluaciones aspectos relevantes para que el trabajador haya sido catalogado de superior, por otro lado al realizar un análisis de los evaluados como adecuado, se puede constatar que el 92% de ellos tienen evaluaciones superiores a 90 puntos, sin argumentos suficientes para avalar estas puntuaciones, y con señalamientos poco profundos.

Este comportamiento esta directamente asociado a la preparación y consciencia del papel que juegan los jefes a cada nivel en la gestión de los recursos humanos que dirigen, los cuales no valoran adecuadamente la importancia del empleo de una herramienta como lo es la evaluación del desempeño.

2.3.4.7 Administración del Capital Humano.

Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atiende directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La UEB cuenta en este momento con 8 trabajadores que atienden directamente la actividad de recursos humanos.

La composición del departamento es un dirigente, un especialista, 4 técnicos en gestión de los recursos humanos, un técnico en seguridad y salud en el trabajo y un auxiliar de fuerza de trabajo.

De los 8 trabajadores solo dos son Nivel Superior, y el resto es técnico medio, tres de ellos graduado en especialidades afines con los recursos humanos.

En la UEB se realiza solo trabajo de personal, careciendo el personal de competencias para desarrollar la gestión de los recursos humanos, tienen perfiles de competencias muy estrechos.

2.3.5 Análisis integrado de la información de todas las técnicas.

Integrando los resultados de las herramientas analizadas coinciden en que:

1. El 100% de los entrevistados expuso no tener conocimiento de que exista una estratégica diseñada en materia de recursos humanos, ni sus objetivos estratégicos. Con este planteamiento también coincidieron el 100% de los trabajadores encuestados.

Durante la revisión documental se pudo comprobar que no existe estrategia funcional de capital humano, coincidiendo con los resultados de las entrevistas y encuestas.

2. En la entrevista realizada a los directivos, el 100% manifestó no estar claros sobre las competencias que debe tener cada trabajador según las funciones que debe desempeñar. En la encuesta realizada a los trabajadores se pudo constatar que el 100% plantearon no conocer las competencias que deben tener para desempeñar sus funciones. Corroborando en la revisión documental que no están definidas las competencias laborales.
3. En la encuesta aplicada a la mayoría de los trabajadores se pudo comprobar que el 85 % de los encuestados coincide que el sistema de pago no garantiza niveles aceptables de satisfacción laboral. Al revisar los indicadores del sistema de pago aplicado se pudo comprobar que no se paga por el resultado individual, sino por indicadores globales. En ocasiones no se obtiene el 30% de pago por resultados por razones ajenas a muchas áreas.

4. En entrevistas realizadas a los directivos el 100% coincidieron en que:

- La evaluación del desempeño no se adecua a todas las actividades que se realizan en la UEB, por lo que es muy difícil aplicar una evaluación profunda a todos los trabajadores.
- No se le trazan los objetivos y metas que cada trabajador debe cumplir en el período.

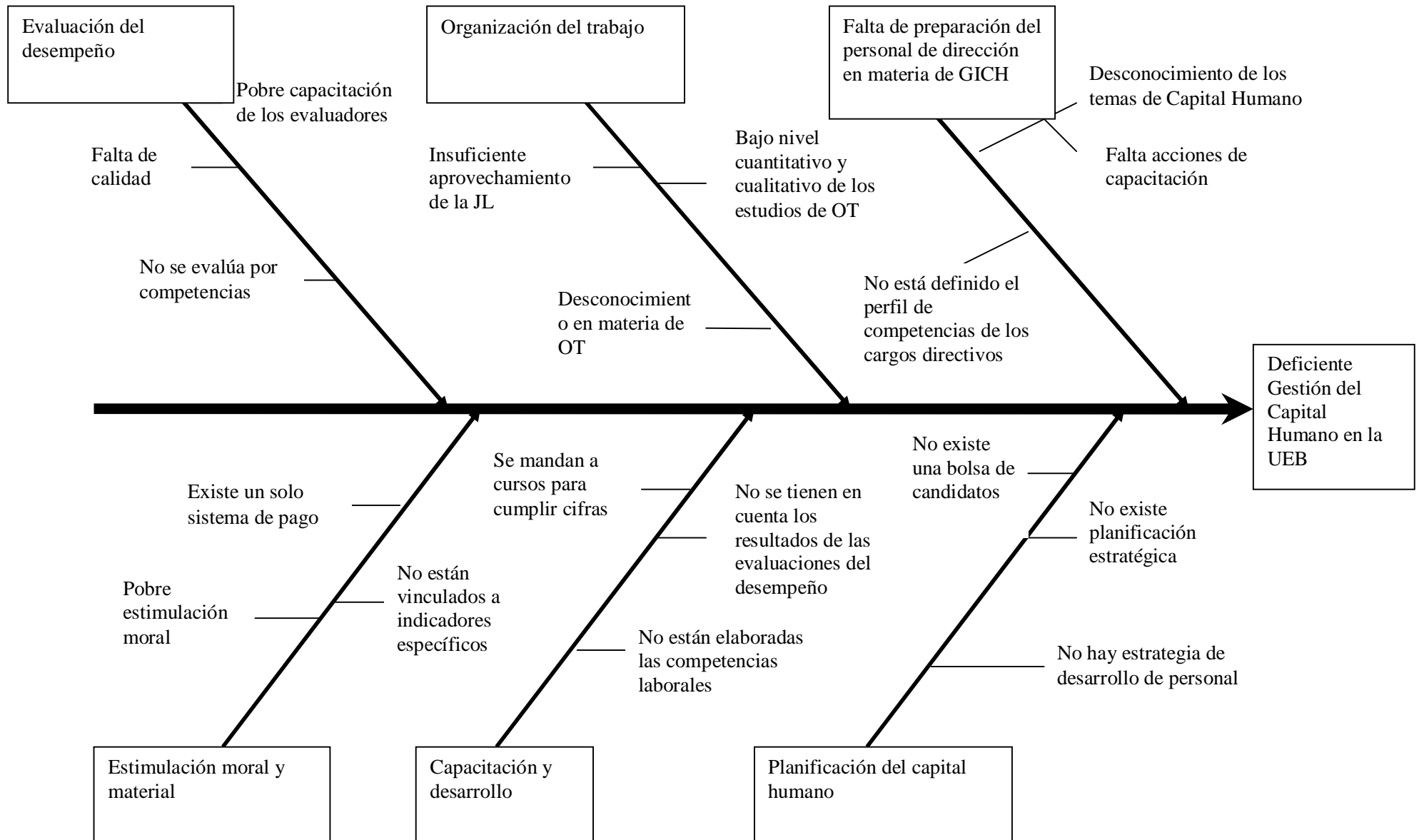
El 70% de los entrevistados plantaron que no se le da seguimiento periódico al comportamiento de los trabajadores, por lo que resulta muy difícil al concluir un semestre realizar la evaluación con la profundidad que se requiere.

El 100% de los trabajadores encuestados aseveró que los métodos utilizados para la evaluación de los trabajadores no son profundos y no evalúan fehacientemente el desempeño de los trabajadores, y el 83% planteó que no se señalan adecuadamente los aspectos positivos y las deficiencias de cada trabajador.

En los documentos revisados se pudo comprobar la poca profundidad en las evaluaciones del desempeño.

5. Los directivos plantearon la alta fluctuación de los Controladores de Tránsito Aéreo, comprobándose mediante la revisión documental la veracidad del planteamiento.

2.4 Análisis del Diagrama Causa -Efecto



2.5 Matriz DAFO

Se utilizó la Matriz DAFO, Y a partir de los entrecruzamientos de las fuerzas y sus impactos se pudieron trabajar las acciones estratégicas y ver cual es el cuadrante más importante donde se centrarían las acciones.

Análisis Externo

Amenazas

- A1** El excesivo marco regulatorio, caracterizado por una legislación laboral muy amplia, dispersa y en muchas ocasiones contradictoria o de difícil interpretación.
- A2** Crisis económico-financiera mundial que pudiera afectar la demanda de servicios aeronáuticos.
- A3** Rigidez en el sistema salarial del país.

Oportunidades

- O1** La aplicación del Decreto Ley 252: 2007 y Decreto 281: 2007 del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- O2** Establecimiento del Sistema Integrado de Capital en el País (NC 3 000)
- O3** La gran importancia concebida a la actividad de tránsito aéreo por el IACC
- O4** La empresa considera la actividad de Capital Humano como una dirección estratégica.
- O5** La empresa apoya la inversión en materia de capacitación.

Análisis Interno

Fortalezas

- F1** Liderazgo en la Dirección de Capital Humano
- F2** Alto sentido de pertenencia de los trabajadores.
- F3** Existen los medios y recursos para capacitar y elevar las competencias de los puestos claves.
- F4** Personal con elevada preparación técnica y profesional, con reconocida experiencia en Servicios de Navegación Aérea.

Debilidades

- D1 Alta fluctuación en la empresa del personal joven de áreas claves
- D2 Relaciones tensas entre la administración y el sindicato
- D3 En la DCH no está diseñado ni implantado el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano
- D4 La no existencia de una proyección de la DCH de las necesidades futuras de especialistas en los puestos claves.
- D5 Envejecimiento de fuerza de trabajo de alta calificación en los puestos claves.

Resultados de los impactos

Matriz de impactos cruzado.

Interno		Entorno								
		Oportunidades					Amenazas			
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	
Fortalezas	F1	3	3	2	2	3	1	1	1	16
	F2	2	3	2	3	2	1	1	1	15
	F3	2	3	3	3	3	1	1	1	17
	F4	3	3	3	3	3	1	1	1	18
Debilidades	D1	2	3	3	2	2	1	1	1	15
	D2	2	3	1	2	1	1	1	1	12
	D3	2	3	1	2	1	1	1	1	12
	D4	1	3	2	2	2	1	1	1	13
	D5	1	3	1	1	1	1	1	1	10
		18	27	18	20	18	9	9	9	

Resumen de impactos

Interno		Entorno							
		Oportunidades					Amenazas		
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3
Fortalezas	F1	54 Ofensivas					12 Defensivas		
	F2								
	F3								
	F4								
Debilidades	D1	47 Adaptativas					15 Supervivencia		
	D2								
	D3								
	D4								
	D5								

2.6 Conclusiones del Capítulo

El diagnóstico proporcionó una visión del estado actual de la Gestión del Capital humano y permitió evaluar el enfoque aún reactivo y de no orientación estratégica y sistémica de esta actividad en la UEB. El mismo reflejó que no se ha trabajado para gestionarlo adecuadamente, como su activo más importante.

Esto corrobora la necesidad de diseñar la estrategia funcional del Capital humano en primera instancia e implementar a partir de ella el SGICH basado en la NC3000 para la Empresa de nueva creación.

Capítulo 3.- Propuesta de la estrategia del Sistema de Gestión de Capital Humano en la Empresa Cubana de Navegación Aérea.

Este capítulo tiene como objetivo diseñar las categorías esenciales de la estrategia funcional de Capital Humano de la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea, tomando cuatro etapas del modelo propuesto por el colectivo de autores del CETED en el libro “Estrategia Organizacional”.

En el capítulo anterior se realizó la etapa de diagnóstico estratégico de Capital Humano, en el mismo se tuvieron en cuenta los grupos de interés, los factores de situación y el funcionamiento interno de los diferentes subsistemas que caracterizan la Gestión del Capital Humano.

Atendiendo a los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, se pudo determinar que la Gestión de Capital Humano, en la UEB Servicios Aeronáuticos, no tiene un enfoque sistémico, ni integral, ni estratégico.

Partiendo del principio de que es el hombre el recurso más valioso con que cuenta cualquier empresa para el logro de un desempeño exitoso; este capítulo pretende brindar una propuesta de solución al problema planteado.

Teniendo en cuenta lo señalado por Menguzzato³¹(1992) que las estrategias funcionales responden a las estrategias corporativas, se elabora el diseño de la Estrategia funcional de Capital humano, para la futura empresa.

Se parte de la estrategia corporativa para la nueva Empresa de Navegación Aérea diseñada por Álvarez Ojeda(2012)³² en la tesis para optar por la categoría de Máster en Dirección.

³¹Menguzzato, M.; Renau, J, Obra citada p 88

³² Álvarez Ojeda, L. “Propuesta de estrategia para la Empresa Cubana de Navegación Aérea “. La Habana, 2012.

A continuación se presentan los resultados del proceso estratégico desarrollado, siguiendo las etapas de reflexión estratégica, formulación de las estrategias y estrategias de relaciones del modelo seleccionado:

3.1- Reflexión estratégica.

Con la participación del Consejo de Dirección y los trabajadores del Dpto de Capital Humano, se definen los objetivos que se persiguen, el horizonte temporal y las expectativas al futuro.

Se definió la siguiente Misión:

Misión de la Dirección de Capital Humano en la Empresa Cubana de Navegación Aérea para el trienio 2012-2014:

“Proveer a la Empresa Cubana de Navegación Aérea de un capital humano con la calificación, las competencias y valores requeridos, para ofrecer un servicio seguro a la navegación aérea”

Visión de la Dirección de Capital Humano en el 2014:

“La Empresa Cubana de Navegación Aérea ostenta un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, que ha contribuido a contar con un personal altamente motivado y calificado, que trabaja por la mejora continua de sus procesos y es reconocido internacionalmente por sus competencias y alto desempeño en las técnicas de servicios a la Navegación Aérea”.

Valores

Durante el diseño de la estrategia funcional de capital humano se analizaron los valores definidos para la organización en la estrategia corporativa y se asumieron como tal para capital humano, aunque se definieron dos valores más:

El valor ético **profesionalidad** se define con las siguientes normas de actuación:

- Este es un colectivo de trabajadores que siente la motivación profesional hacia el perfeccionamiento constante de la labor que desempeña.
- Caracterizado por un alto grado de cortesía, seriedad, responsabilidad y eficacia.
- Siempre brinda una respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber.
- Concibe la capacitación como parte del crecimiento y desarrollo personal y profesional y el proceder es ético, capaz de dar respuesta precisa y con fundamento en cada actuación, de manera responsable.
- Se buscan con equipos de trabajo soluciones ágiles, seguras y prácticas identificadas con las necesidades de los clientes.

El valor práctico **responsabilidad personal** se define con las siguientes normas de actuación:

- Esta es una empresa que fomenta la disciplina en su colectivo y asume con rigor las misiones asignadas.
- Practica la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
- Propicia un clima de compromiso y consagración al trabajo.
- Conoce y cumple las regulaciones aeronáuticas y normas administrativas establecidas.
- Da respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que hay que responder ante los demás.
- La responsabilidad es un compromiso esencial con los demás y con cada miembro de la organización. Es además, la habilidad de responder ante todo lo que sea necesario para alcanzar un objetivo, sea ordenado o no.
- Es la capacidad de responder por las consecuencias de los actos, sin pretextos y sin echar la culpa a otros.

- La responsabilidad incluye el cumplimiento oportuno y completo de los compromisos, aunque hayan sido otorgados verbalmente e implica el manejo adecuado de la información que se posee y el sentido constructivo de lo que se dice.

El valor de desarrollo **pensamiento enfocado a la mejora continua** se define con las siguientes normas de actuación:

- Para la organización la mejora es la gestión de sus miembros para aumentar sus capacidades y satisfacer las necesidades siempre crecientes de los clientes, cumpliendo los requisitos o criterios establecidos por las regulaciones vigentes.
- Es la capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades, eso motiva a sus trabajadores, los retos los inspiran.
- La organización medirá la mejora considerando el aumento de los resultados económicos, la eficacia de los procesos y satisfacción de los clientes, trabajadores y grupos de interés, así como la introducción de procedimientos que hagan más viables los procesos y haciendo uso de la tecnología disponible.
- Las cosas no se hacen “más o menos” o por “cumplir”, se cree en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia. Se trabaja por hacer las cosas cada vez mejor para alcanzar la excelencia despojados de formalidades y conformismo.

El valor práctico de **Integración** se define con las siguientes normas de actuación:

- Es la capacidad de aportar ideas y soluciones eficaces orientadas a los resultados de la organización en su conjunto, no de forma aislada sino analizando su repercusión en todas las esferas, con pensamiento analítico e integral.

El valor ético de **Trabajo en Equipo** se define con las siguientes normas de actuación:

- Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros.
- Se expresa en la cohesión y comunicación.

- Formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.
- Es la habilidad para movilizar el entusiasmo de los miembros del equipo de trabajo logrando que las actividades se desarrollen de manera coordinada en forma conjunta garantizando respeto, solidaridad y crecimiento humano en las personas.

Principales capacidades, habilidades y competencias a desarrollar para alcanzar los valores.

- Agilidad mental para procesar información y capacidad para dar respuestas eficaces en corto espacio de tiempo.
- Atención concentrada y dividida.
- Autocontrol en situaciones de estrés.
- Capacidad de coordinación en situaciones operativas.
- Capacidad para tomar decisiones en corto espacio de tiempo.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Madurez y estabilidad emocional.
- Orientación espacial.
- Razonamiento abstracto.
- Resistencia a la fatiga.
- Muy alto nivel de inglés tanto oral como de discriminación auditiva, así como dominio de inglés técnico y lenguaje aeronáutico.

Objetivos Estratégicos de la Dirección de Capital Humano hasta el 2014

Para trazar los objetivos estratégicos de la Dirección de Capital Humano se partió del análisis de los objetivos estratégicos de la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea diseñada por Álvarez Ojeda³³, de manera tal que los objetivos estratégicos de Capital Humano tributen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.

³³ Álvarez Ojeda, L. Obra citada

Para alcanzar la Visión Estratégica de la Empresa de Navegación Aérea se diseñaron los siguientes Objetivos Estratégicos:

1. Alcanzar estándares de seguridad en las operaciones aéreas iguales o superiores a $k \leq 0,195$, minimizando los riesgos operacionales.
2. Asegurar las especificaciones de calidad acorde a las normas de la Organización de la Aviación Civil Internacional.
3. Alcanzar el desarrollo sostenido del capital humano en la organización.
4. Formar una cultura organizacional que fomente los valores y la identificación del personal con la estrategia de la organización.
5. Generar ingresos que permitan a la Empresa Cubana de Navegación Aérea contar con un Sistema de Gestión del Tránsito Aéreo comparable con los mejores del continente.

Para tributar al cumplimiento de los mismos se definieron los objetivos estratégicos de la Dirección de Capital Humano:

1. Elevar la productividad del trabajo cada año en correspondencia con el crecimiento del turismo en la Región.
2. Certificar el SGICH para el 2013.
3. Planificar anualmente las necesidades de personas de los puestos clave en función de estudios de organización del trabajo.
4. Diseñar y planificar, cada año, la capacitación en correspondencia con las perspectivas de desarrollo de la organización y el desarrollo de las necesidades específicas de cada trabajador.
5. Desarrollar una política integral de Capital Humano que incluya planes de formación, promoción y motivación de las personas.
6. Establecer una política de salud y prevención de riesgos laborales.
7. Promover la identificación de las personas con los objetivos de la institución involucrándolas y responsabilizándolas en el proceso de toma de decisiones.
8. Alcanzar una cultura de servicio de alto desempeño.
9. Diseñar anualmente sistemas integrales de estímulos.

10. Diseñar e implantar para cada puesto de trabajo las competencias requeridas y evaluar por ellas anualmente.

Proyectos claves de la Dirección de Capital Humano:

En la estrategia corporativa está definido el potencial humano como una de las áreas de resultados clave. En análisis realizados con el Consejo de Dirección se definieron aspectos de Capital Humano donde se deben concentrar los esfuerzos para mejorar los resultados y de esta manera lograr las metas trazadas.

- Capital Humano competente
- Capital Humano con un clima favorable, motivado y comprometido con las metas organizacionales

3.2 Formulación de las estrategias de la Gestión de Capital Humano

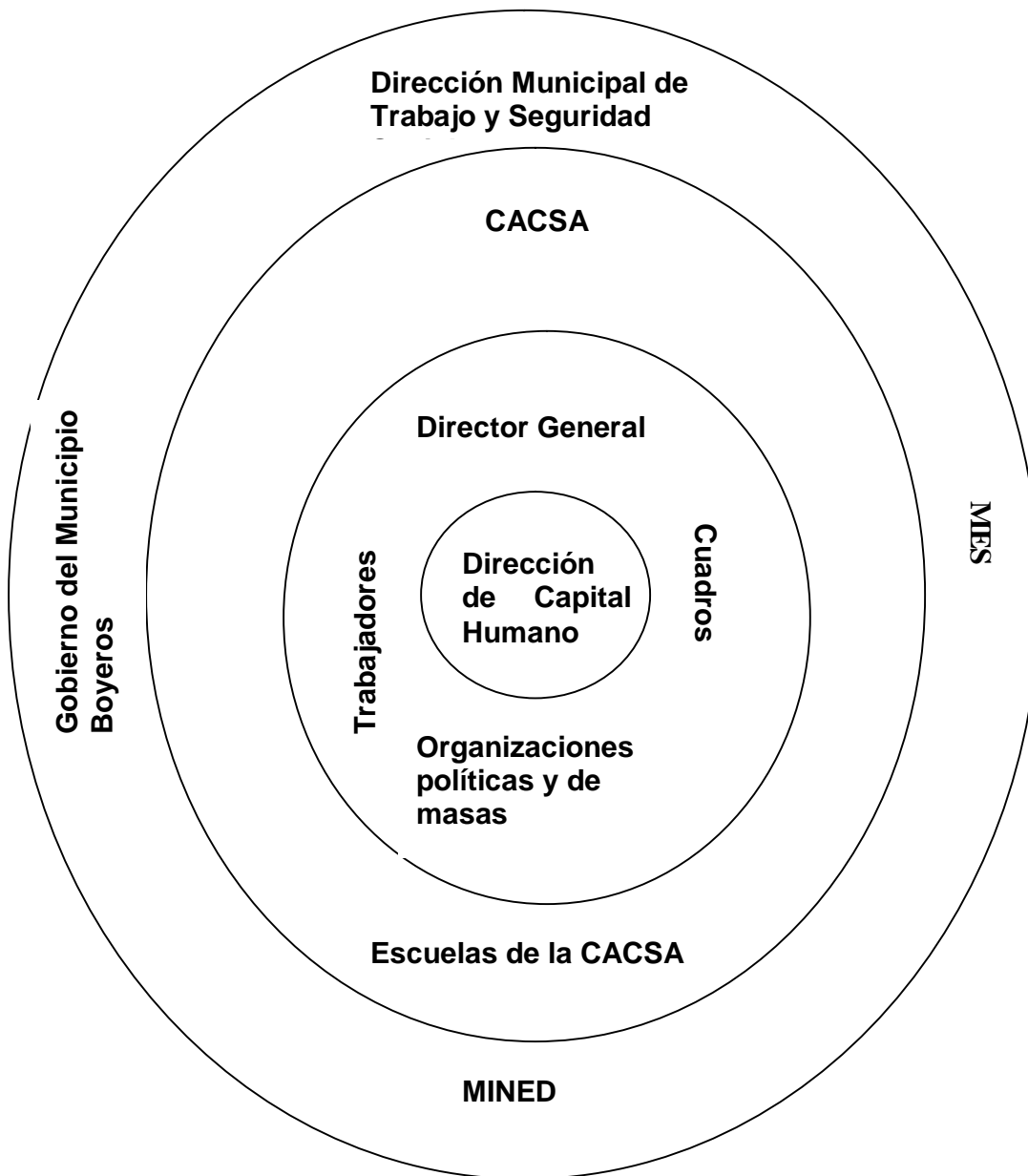
En el capítulo anterior se expusieron los resultados de la matriz DAFO, se entrecruzaron las fuerzas predominado una estrategia ofensiva, en correspondencia con ello se elaboraron las estrategias que a continuación se presentan:

1. Desarrollo de mecanismos para elevar las competencias de los trabajadores.
2. Desarrollo de mecanismos para la formación, promoción y motivación de los trabajadores, mejorando sus competencias, incrementando la eficacia de la empresa.
3. Incremento de los niveles de seguridad a través de la prevención de riesgos laborales.
4. Desarrollo de mecanismos que fomenten y permitan que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones.
5. Diseño e implementación, del Sistema Integrado de Capital Humano.
6. Previsión de las necesidades de personal en cantidad y con las competencias requeridas.
7. Desarrollo de sistemas de estímulos que integren el reconocimiento moral y material.

8. Desarrollo de la cultura empresarial.
9. Capacitación y desarrollo continuo de las competencias de los trabajadores.

3.3 Estrategias de Relaciones

Luego del análisis de los principales vínculos e interrelaciones internos, así como las interrelaciones con otros organismos y las competencias distintivas, se determinan las siguientes estrategias de relaciones.



1. Desarrollo de alianzas con el sindicato de la empresa, PCC y UJC, para lograr una comunicación interna que tribute al desarrollo de la empresa.
2. Desarrollo de alianzas con las escuelas de capacitación de la CACSA para garantizar el perfeccionamiento constante de carrera de los trabajadores de la empresa.

3. Desarrollo de acuerdos con el MES para potenciar en los directivos los conocimientos sobre técnicas de dirección y cursos de superación.
4. Establecer alianzas con los cuadros de la empresa para lograr un desarrollo armónico del capital humano.
5. Desarrollo de alianzas con el MES y el MINED para captar jóvenes talentos profesionales para los puestos clave de la empresa.

3.4 Políticas del Sistema de Gestión de Capital Humano

A continuación se definieron las principales políticas como soporte al desarrollo de las estrategias:

Selección e Integración

- La selección se realizará evaluando los candidatos por las competencias laborales definidas para cada puesto de trabajo.
- Para el puesto clave de Controlador de Tránsito Aéreo se aceptarán candidatos entre 21 y 30 años de nivel medio superior y cuarto nivel de inglés técnico y profesional.
- Se incluirá el requisito de permanencia de 5 años como mínimo en la especialidad.

Capacitación y Desarrollo de Carrera

- Establecimiento de las necesidades de capacitación de cada trabajador a partir de su evaluación del desempeño.
- En función de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño y teniendo en cuenta las competencias diseñada para cada puesto, se diseñará un plan individualizado y convenido con cada trabajador en respuesta a las necesidades de la organización.
- La capacitación se considera como una inversión y un estímulo para el desarrollo de los trabajadores.

- Establecimiento del desarrollo de carrera de los trabajadores de los puestos clave, garantizando la preparación para la promoción dentro de la empresa.

Evaluación del Desempeño

- Evaluación sistemática del desempeño por competencias todos los trabajadores de la organización. Se tendrá en cuenta el perfil del cargo de cada puesto, especialmente la misión y los objetivos fijados.

Organización del Trabajo

- Realización de estudios de organización del trabajo, aplicando métodos y técnicas que garanticen la participación activa de los trabajadores y la elevación de los niveles de productividad del trabajo.

Estimulación Moral y Material

- Los sistemas de recompensas diseñados deben garantizar la vinculación de los resultados individuales de los trabajadores a los resultados finales de la empresa y una mayor satisfacción de los trabajadores.
- Aseguramiento de la equidad entre desempeño y compensación, utilizando al máximo las capacidades y habilidades de los trabajadores.
- Implementación de sistemas de estímulos que integren lo moral y lo material, que sirvan de soporte para aumentar la satisfacción de los trabajadores y su autorrealización en la entidad.

3.5 La Estructura de Capital Humano como soporte estratégico

Aunque no se llega a la implantación de la estrategia se diseña la propuesta de Estructura de la Dirección de Capital Humano de la Empresa Cubana de Navegación Aérea como soporte estratégico.

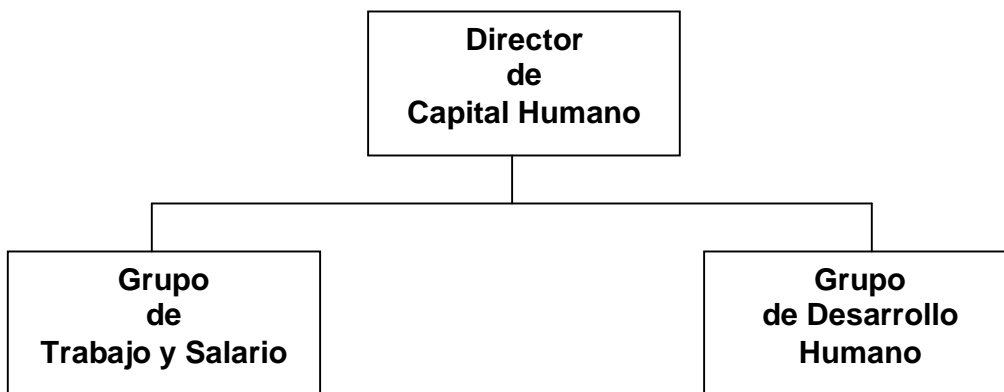
La Dirección de Capital Humano estará integrada por:

- Director de Capital Humano
- Grupo de Trabajo y Salario
- Grupo de Desarrollo Humano

La Dirección de Capital Humano está directamente subordinada al Director General de la Empresa y será la encargada de hacer cumplir la política de Gestión de Capital Humano con autoridad funcional en la Empresa.

A ella se le subordinan los 2 grupos: Trabajo y Salario y Capacitación teniendo autoridad ejecutiva sobre los mismos.

Organigrama de la Dirección Capital Humano:



Relaciones con la alta dirección y cuadros de la empresa, así como las responsabilidades de ellos:

La alta dirección de la Empresa Cubana de Navegación Aérea adoptará como modelo para su gestión, los requisitos de la norma NC 3001:2007, orientando a la organización hacia un enfoque basado en procesos para elevar su eficacia y eficiencia, aumentando las competencias laborales y lograr un desempeño laboral superior.

Ella enuncia los objetivos del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano; estableciendo su participación, motivación y compromiso, creando los mecanismos

necesarios para garantizar la comunicación y la comprensión, por todo el personal de la Empresa Cubana de Navegación Aérea.

La misma tendrá definida la responsabilidad, la autoridad, y las relaciones de todo el personal que labora en la Organización que contribuyen al cumplimiento de la política de Capital Humano, y responde por su aplicación, la determinación de los objetivos y se compromete a revisar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

El Director General consciente de la responsabilidad que contraerá con la satisfacción de los clientes, trabaja para lograr que todos los trabajadores de la Empresa estén comprometidos con el cumplimiento de los requisitos definidos en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

El Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa constituirá para sus trabajadores y directivos, un principio y un sentido de vida, consagrados al cumplimiento de los compromisos establecidos en las regulaciones legales, reglamentarias y contractuales, compartiendo valores referidos a la ética y la moral revolucionaria, la elevada profesionalidad, el sentido de pertenencia, la objetividad y la permanente búsqueda de la mejora.

Los directivos serán los máximos responsables del estricto cumplimiento de las Leyes, evaluaciones del desempeño, normas, reglamentos y reglas por puestos de trabajo que sobre seguridad y salud en el trabajo que están vigentes.

La Dirección de Capital Humano cumplirá los procedimientos generales y específicos correspondientes, siendo miembro del Consejo de Dirección de la Empresa y además de cumplir con las funciones comunes a los directivos.

Los Jefes de Grupos subordinados a la Dirección de Capital Humano cumplirán los procedimientos generales y específicos correspondientes, siendo miembros del Consejo de la Dirección de Capital Humano y además de cumplir con las funciones comunes a los directivos.

La Dirección de Capital Humano revisará mensualmente el SGICH en la fecha prevista en el Plan de Acción para asegurarse de que este es conveniente para la organización, a partir de su adecuación y eficacia.

Será responsabilidad de la alta Dirección y de su Consejo de Dirección, garantizar el cumplimiento de la estrategia, los objetivos y el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, siendo responsabilidad de cada jefe de área la implementación de los mismos.

Funciones del Director de Capital Humano:

La alta dirección de la Empresa designó al Director de Capital Humano como el rector y representante máximo de la implantación del SGICH en la Organización, con las funciones siguientes:

1. Dirigirá, aprobará, controlará, y supervisará el trabajo de toda la empresa en materia de Capital Humano.
2. Coordina, dirige y asesora las actividades del SGICH.
3. Se asegura de que se establezca, implante y mantenga el SGICH.
4. Informa sistemáticamente a la dirección el desempeño del SGICH y su mejora.
5. Elabora y controla el Programa de Auditorías Internas.
6. Garantiza el tratamiento efectivo ante quejas y reclamaciones e informa al Director el resultado de las acciones realizadas.
7. Identifica las necesidades de capacitación y superación del personal que atiende directamente el SGICH.
8. Participa en la elaboración de la documentación del SGICH.
9. Controla todos los documentos y registros relacionados con el SGICH.
10. Gestiona el seguimiento y la medición de los procesos.

Grupo Trabajo y Salario.

Trazará lineamientos, dirigirá, planificará, consultará y supervisará el trabajo de todo la Empresa Cubana de Navegación Aérea en materia de Capital Humano y sus procesos:

- Organización del Trabajo
- Estimulación Moral y Material
- Comunicación Institucional
- Administración del Capital Humano
- Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Este grupo de trabajo estará integrado por tres especialistas de capital humano.

Grupo de Desarrollo Humano

Trazará lineamientos, dirigirá, planificará, consultará y supervisará el trabajo de toda la Empresa Cubana de Navegación Aérea en materia de Capacitación y Desarrollo y sus procesos:

- Selección e Integración
- Competencias Laborales
- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación del Desempeño

Este grupo de trabajo estará integrado por tres especialistas de Capital Humano.

Conclusiones.

1. Del análisis teórico de los diferentes modelos de procesos estratégicos, se determinó que el modelo propuesto por el colectivo de autores del CETED, en el libro “Estrategia Organizacional”, resulta el más apropiado para el diseño de la estrategia funcional de Capital Humano, desarrollando las etapas de Reflexión Estratégica, Diagnóstico Estratégico, Formulación de la Estrategia, Estrategia de relaciones.
2. Se definió la estructura de Capital Humano como soporte estratégico.
3. Para la realización del diagnóstico estratégico de Capital Humano, se tuvieron en cuenta los grupos de interés y factores de situación, planteados en el modelo de Cuesta, combinado con el análisis de los subsistemas planteados por la NC 3 000.
4. El diagnóstico estratégico de Capital Humano realizado en la UEB Servicios Aeronáuticos arrojó los siguientes resultados:
 - Ø No existe una estrategia de Capital Humano
 - Ø No están definidas las competencias laborales
 - Ø El sistema de pago no garantiza niveles aceptables de satisfacción laboral
 - Ø Poca profundidad en las evaluaciones del desempeño
 - Ø Alta fluctuación de Controladores de Tránsito AéreoConcluyendo que existe una deficiente Gestión del Capital Humano.
4. Se elaboró la estrategia de Capital Humano de la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea.
5. La propuesta de estrategia de Capital Humano para la Empresa Cubana de Navegación Aérea, incluye la Misión, la Visión, los Valores, los Objetivos Estratégicos, las estrategias, las estrategias de relaciones y las políticas, que están enfocadas a proporcionar un capital humano competente y motivado y al desarrollo de alianzas estratégicas con los actores cubanos para el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia.

Recomendaciones.

Se recomienda:

1. Presentar para su aprobación el diseño de la Estrategia funcional de Capital Humano a la alta dirección de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos y al Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, como soporte de la estrategia corporativa de la nueva Empresa Cubana de Navegación Aérea.
2. Validar e implantar la Estrategia funcional propuesta de Capital Humano para la Empresa Cubana de Navegación Aérea.
3. Diseñar el resto de los soportes estratégicos que permitan implementar la propuesta de estrategia funcional.
4. Evaluar dentro de un año la estrategia propuesta.

Bibliografía.

1. AGÜERO, María Teresa. El cambio estratégico, el liderazgo y la cultura organizacional: su papel en la competitividad de la organización. S.l: s.n, s.a.
2. ALHAMA BELAMARIC, Rafael. Nuevas Formas organizativas. Cuba: Ed. Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo, 2004.
3. ALVAREZ OJEDA, Lydia. Propuesta de Estrategia para la Empresa Cubana de Navegación Aérea. Tesis de Maestría en opción por el título de Máster en Dirección. La Habana: CETED, Universidad de La Habana, 2012.
4. ANDREWS, K. "El concepto de estrategia corporativa", en: El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
5. ANSOFF, A.Q y E.J. Mc Donell. La dirección estratégica en la práctica empresarial Naucalpán de Juárez. México: Ed Adisson Wesley Logman de México, S.A de C.V., 1998.
6. BARREIRO POUSA, Luis A. Enfoque estratégico del marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción del grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana, Febrero 2002.
7. BUENO, E. Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y caso. Madrid: Ed. Pirámides S. A, 1991.
8. CASTRO RUZ, Fidel. Discurso en la Primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, Teatro Carlos Marx, 20 de agosto, La Habana, 2005
9. CUESTA, A. Organización del trabajo y psicología social. La Habana, Editora de ciencias sociales, 1990.
10. CUESTA, A. Tecnología en gestión de recursos humanos. La Habana, Editora. Academia, 1999.
11. CUESTA, A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana, Editora. Academia, 2005.

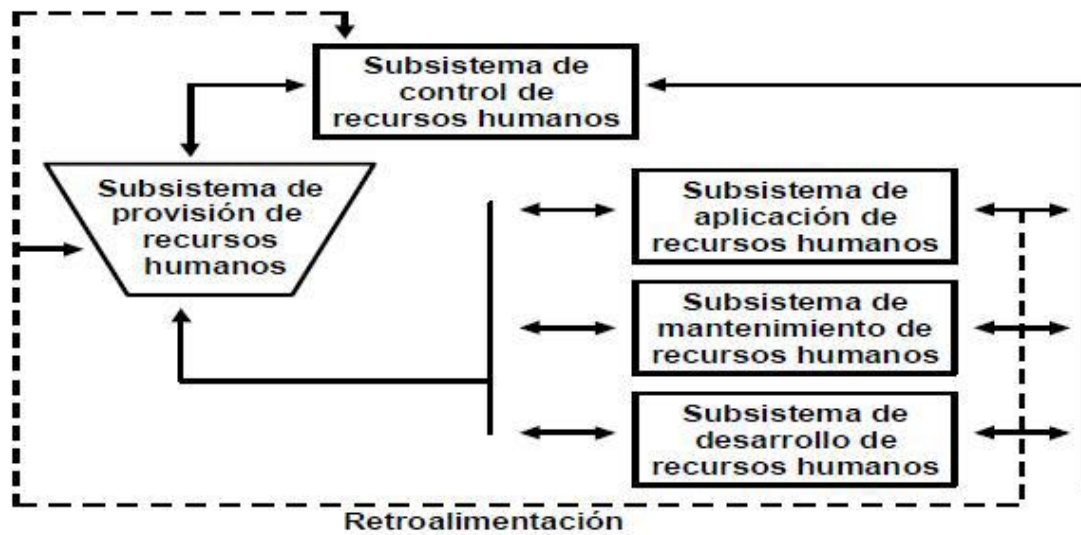
- 12.Cuba. Decreto Ley 281."Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal". La Habana, 2007
- 13.DÍAZ, I.; et. al. Estrategia Organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela, 2010.
- 14.DRUCKER, Peter. Management: Talks, Responsibilities, Practices. New Cork. Editorial Harper&Row, 1973.
- 15.CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México, Editora Mc Graw-Hill, 1998
- 16.CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá, Editora Mc Graw Interamericana, S.A., 2000
- 17.DÍAZ LLORCA, Carlos. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 2009.
- 18.GARCIGA, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial "Felix Varela", 1999.
- 19.GUERRERO RAMOS, Rosario; Rafael .DÍAZ CRESPO. La implementación de las estrategias empresariales y su soporte estratégico. S.l.:s.n,s.a.
- 20.Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba. Regulaciones aeronáuticas cubana "Licencias al personal aeronáutico". La Habana. RAC No 1, 2007.
- 21.ISHIKAWA, K. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. S.l.:s.n, 1986.
- 22.KENNET, Andrews. El concepto de estrategia corporativa en el proceso estratégico de Mintzberg y Quinn. S.l.:s.n, 1993.
- 23.KOTLER, John. El líder del cambio. México D.F.: Ed. McGraw-Hill Hispanoamericana, 1997.
- 24.MENGUZATO, M.; J.J. RENAÚ. La Dirección estratégica de empresas. Un enfoque innovador del managment. Barcelona: Ed. Ariel, 1992.
- 25.MINTZBERG, H y J.B. Quinn: El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México DF: Ed Prentice Hall Hispanoamérica, 1993.
- 26.MINTZBERG, Henry. et al. Safari a la estrategia. México: Ediciones Granica, S.A. de C.V., 1999.

27. NAVAS, J. E.; L. A. GUERRAS. La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Ed. Civitas, 1997.
28. Partido Comunista de Cuba. Informe V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 1997
29. PÉREZ BETANCOURT, Armando; LLORCA DÍAZ, C. Lo que todo cubano empresario debe saber. La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 2000.
30. PLANA ROQUE, Irina. Bases metodológicas para la planificación estratégica en la aviación civil cubana. Tesis de Maestría en opción por el título de Máster en Dirección. La Habana: CETED, Universidad de La Habana, 2008.
31. PETRICK, J. F. Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. Journal of Retailing. 2002.
32. PORTER, Michael. Estrategia corporativa. México: Ed. Continental, 1990.
33. _____. Ventaja competitiva. México: Ed. Continental, 1990.
34. _____. Estrategia competitiva. México: Ed. Diana, 1980.
35. _____. From competitive advantage to corporate strategy. Seeking and securing competitive. S.I.: Ed por Cynthia A. Montgomery y Michael Porter. Harvard Business Book, 1991.
36. _____. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona: Ed. Plaza y Janes, 1991.
37. ROBBINS, S. P. La Administración en el mundo de hoy. Ciudad de México, Prentice Hall, 1998.
38. ROBBINS, S. P. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias, aplicaciones. Ciudad de México, Prentice Hall, Pearson Educacion, 1999.
39. RONDA PUPO, Guillermo. Dirección estratégica, constructo y dimensiones. S.I.: Ediciones Futuro, 2007.
40. RONDA PUPO, Guillermo, José Ángel MARCANÉ LASERNA. Dirección estratégica, integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, táctico y operativo. La Habana: s.n., 2004.
41. SENGE PETER, M. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Ed. Juan Granica, S.A, 1992.

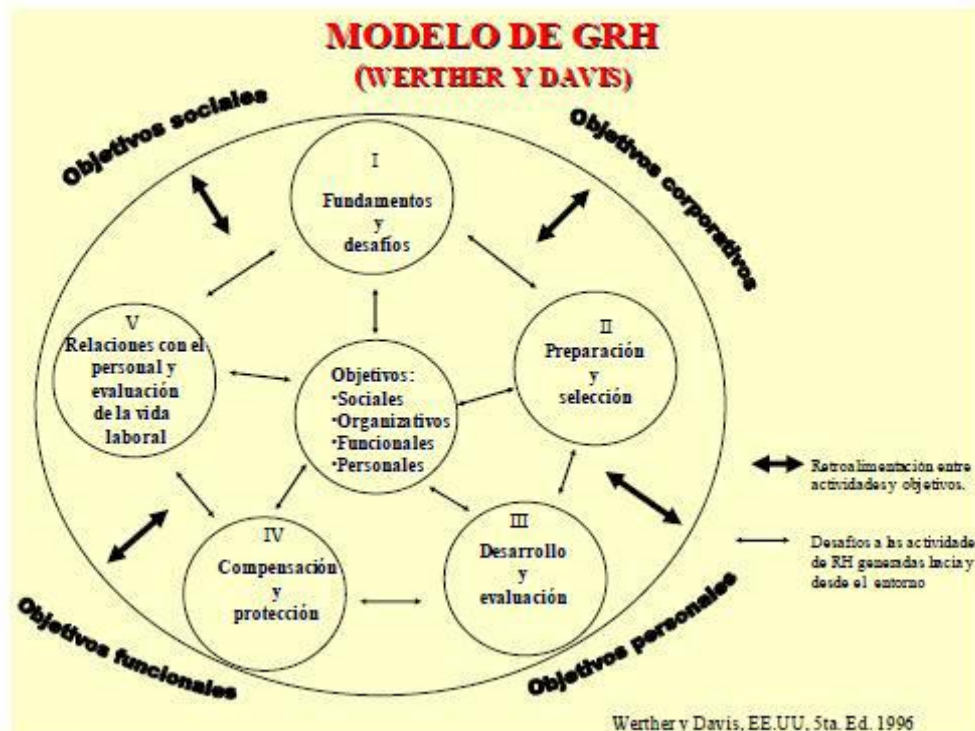
42. STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. México: Ed. Compañía Editorial Continental, SA, 1996.
43. STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa. Barcelona: Ed. Masson S.A., 1995.
44. THOMPSON, A. A.; S. A.J. TRICKLAND. Administración estratégica. México, D.F. Mc Graw-Hill Interamericana, 2004.
45. TZU, Sun. The art of the war. New York: s.n., 1883.
46. VAN DE VEN, A.H. "Suggestions for studying strategy process. A research". Note Strategic Management Journal. Vol.13, 1992.

Anexos.

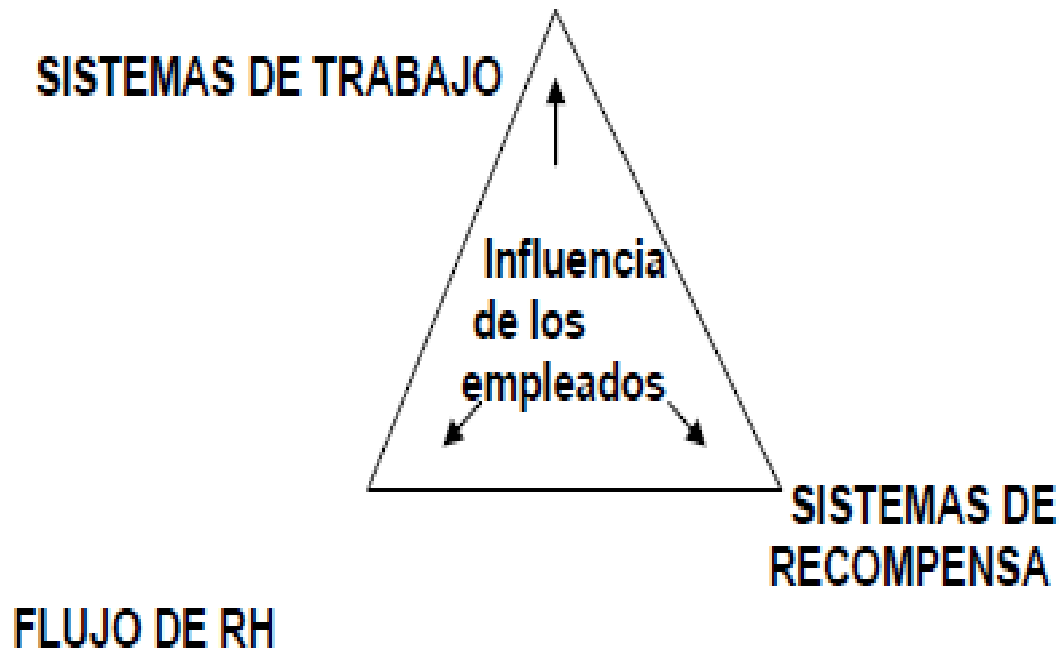
Anexo 1 Modelo de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato.



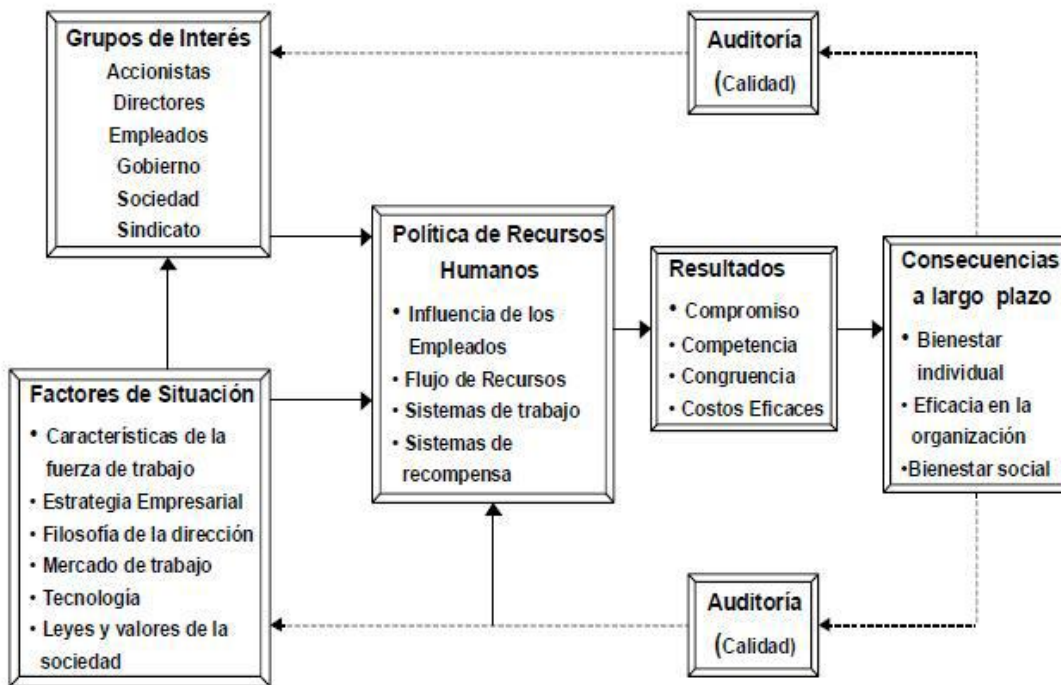
Anexo 2 Modelo conceptual sobre gestión de recursos humanos de Werther y Davis.



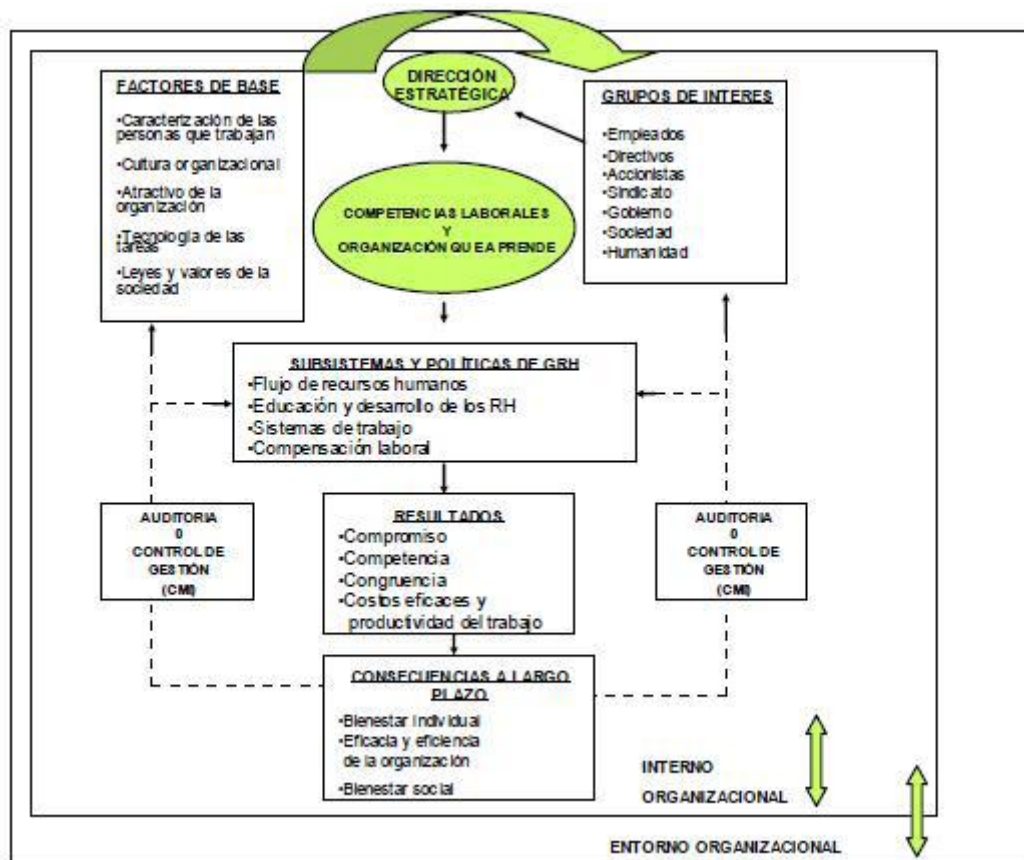
Anexo 3 Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Beer y Col. 1989



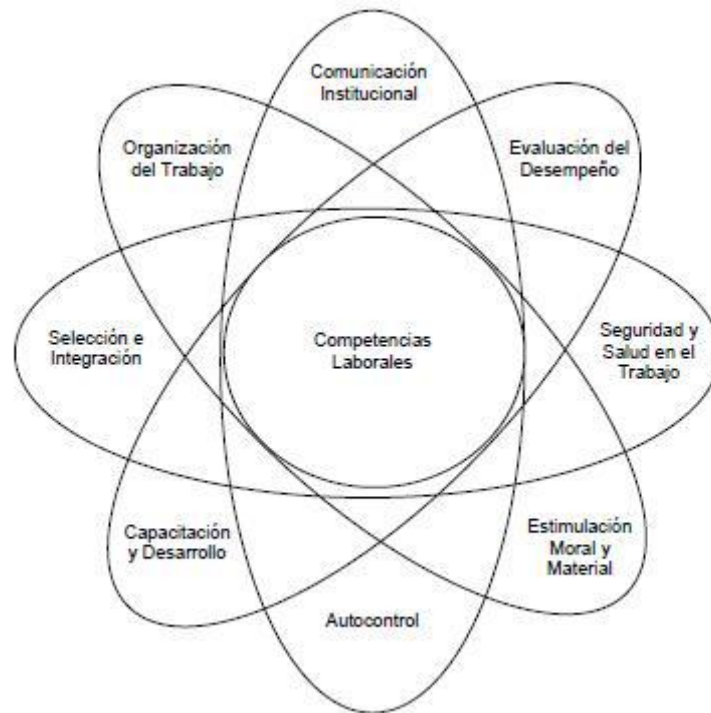
Anexo 4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer y sus colaboradores modificado por Cuesta.



Anexo 5. Modelo de gestión de recursos humanos DPC (Diagnóstico, Proyección y Control)



Anexo No. 6 Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Norma Cubana 2007



Anexo No. 7 Cuestionario para la aplicación de entrevista a los directivos de la UEB Servicios Aeronáuticos

1. ¿Conoce si existe alguna estrategia de los recursos humanos en la UEB?
¿Conoce los objetivos estratégicos?
2. ¿Qué opinión tiene acerca de los objetivos trazados en materia de recursos humanos?
3. ¿Cuál es su opinión acerca de la evaluación del desempeño que se aplica a los trabajadores? ¿Piensa que constituye una herramienta eficaz para elevar el desempeño de los mismos? ¿Por qué?
4. ¿La capacitación a los trabajadores responde a las necesidades de la UEB?
¿está alineada la capacitación con la evaluación del desempeño?
5. ¿El sistema de pago aplicado en la UEB estimula mejorar los resultados del trabajo de los trabajadores?
6. ¿Cuál es su apreciación del funcionamiento del sistema de reclutamiento, selección y contratación establecido en la UEB? ¿Cómo participa usted en dicho proceso?
7. ¿Está organizado el trabajo en su área, de manera que permita un cumplimiento eficaz y eficiente de los procesos que allí se llevan a cabo? ¿Quién considera que es el responsable de esa organización en su área?
8. ¿Conoce usted las competencias que debe tener el personal que usted dirige y las suyas propias? ¿Considera usted que los trabajadores de su área cuentan con las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente?
9. ¿Se sienten estimulados sus trabajadores para realizar su trabajo? ¿por qué?
¿Qué haría usted para estimular a sus empleados?
10. ¿Cree usted que sus trabajadores realizan su trabajo de forma segura? ¿Qué responsabilidad usted tiene en ello?
11. ¿Cómo valora la actividad de los recursos humanos en la UEB?

Anexo No. 8 Encuesta para valorar la Gestión de RRHH por los trabajadores.

Instrucciones para el llenado de la encuesta

Lea detenidamente los elementos mencionados en la tabla y valore su aplicación en nuestra Empresa. Deberá poner una sola X en una de las columnas al lado de cada elemento, en dependencia de la puntuación que desea dar al mismo. Si pone la X en la columna que tiene el valor 1 significa que a ese elemento le otorgará el valor inferior o sea la peor valoración y si pone la X en la columna que tiene el valor 5, significará que a ese elemento le otorga el valor superior o se la mejor valoración.

	Elementos a valorar	1	2	3	4	5
1	Los trabajadores cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente.					
2	La Evaluación que se hace a los trabajadores, constituye una herramienta eficaz para elevar el desempeño de los mismos.					
3	Los empleados realizan su trabajo de forma segura.					
4	Los trabajadores se sienten estimulados para desarrollar su trabajo					
5	La capacitación que reciben los empleados es adecuada para asegurar un desempeño eficaz de sus funciones.					
6	La selección de los trabajadores para comenzar a trabajar en la empresa es buena					
7	En todas las áreas, el trabajo está organizado de manera que permita un cumplimiento eficaz y eficiente de los procesos.					
8	Se conoce la misión y visión de la DCH					
9	La comunicación entre las áreas de trabajo, es adecuada.					
10	Los trabajadores se sienten estimulados con el sistema de pago aplicado					
11	Es reconocido por los jefes el buen desempeño de los empleados					
12	La comunicación entre los jefes y sus colaboradores es conveniente.					

Anexo 9 Cuestionario: Diagnostique la Gestión de Recursos Humanos en la UEB

Nombre: _____ Cargo: _____

Entidad: _____ Fecha: _____

I- Seleccione la alternativa que mejor describe el comportamiento de los siguientes indicadores de la Gestión de Recursos Humanos (G.R.H) en la UEB.

1- Participación de los directivos.

- a) _____ Los directivos no tienen completamente claro su papel en la G.R.H.
b) _____ Todos los directivos son responsables de la G.R.H. y actúan coordinadamente, de acuerdo a un sistema.

2- Administración del personal.

- a) _____ Las actividades de administración de personal tienen el peso fundamental.
b) _____ La administración de personal constituye uno de los elementos del sistema de G.R.H.

3- Integración de las prácticas de Recursos Humanos (R.H).

- a) _____ No existe un sistema que integre armónicamente las prácticas de R.H.
b) _____ Se ha diseñado un sistema que integra las prácticas de R.H. acorde a las peculiaridades de la empresa.

4- Estrategia.

- a) _____ No se consideran las fortalezas y debilidades de los R.H. y su evolución al elaborar la estrategia de la entidad.
b) _____ La G.R.H. forma parte de la dirección estratégica de la entidad.

5- Visión de los Recursos Humanos.

- a) _____ No existe claridad en cuanto a la importancia de los comportamientos humanos en el logro de los objetivos de la entidad.
b) _____ El personal se considera el recurso máspreciado en la entidad y se atienden como tal.

II - Evalúe las siguientes prácticas de R.H. en su entidad.

Práctica	Muy Bien	Aceptable	Deficiente
I- Planeamiento de las necesidades de personal			
II- Reclutamiento de candidatos			
III- Selección del personal			
IV- Orientación al personal de nuevo ingreso			
V- Preparación del personal (para su puesto actual)			

VI- Desarrollo de los trabajadores (para puestos futuros)			
VII- Evaluación del desempeño de los trabajadores			
VIII- Sistema de Estimulación			

III- Clasifique los siguientes indicadores de las prácticas de Recursos Humanos que se realizan en su entidad de acuerdo a la siguiente escala de 5 puntos. (Marque con una cruz).

5 Siempre 4 Frecuentemente 3 A veces 2 Rara vez 1 Nunca

INDICADORES	5	4	3	2	1
I- PLANEAMIENTO DE NECESIDADES					
1- Se define anualmente la plantilla en cuanto a número y cualidades de los R.H. requeridos, de acuerdo a la estrategia de la entidad.					
2- Previo a la definición de la cantidad de R.H. necesarios se diagnostica la situación actual de los R.H en cuanto a calificación y nivel de desempeño.					
3- Se prevé la evolución de los R.H. actuales en cuanto a bajas, promociones, planes de formación, cambios de estrategia, nuevos objetivos, etc.					
4- Se cuenta con un eficaz inventario de R.H. que permite definir posibilidades de reemplazo existentes para cada puesto.					
Total de Puntos _____		Promedio _____			
II- RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS					
1- El reclutamiento de candidatos está precedido de una adecuada determinación de los requisitos de los puestos a cubrir.					
2- Se consideran las fuentes internas (trabajadores de la empresa) y fuentes externas (personal ajeno a la empresa) al realizar el reclutamiento.					
3- Se analizan adecuadamente las solicitudes recibidas.					
4- Se le brinda a los candidatos la información necesaria sobre las características del puesto y de la entidad en la que desea ingresar.					
5- El especialista que atiende el reclutamiento posee las características personales y el nivel de información necesario para realizar la actividad.					
Total de Puntos _____		Promedio _____			
	SIEMPRE	FRECU	A VEC	RARO	NUNCA
	5			2	1

		4	3		
III- SELECCIÓN DEL PERSONAL					
1- Se conocen con exactitud las demandas del puesto.					
2- Están determinados los métodos de selección que resultan más apropiados de acuerdo a las características de los puestos y las posibilidades de la entidad.					
3- Los métodos que se utilizan brindan toda la información necesaria para una adecuada valoración y selección de los candidatos más idóneos.					
4- La entidad cuenta con especialistas en selección de personal, o le es factible contratar este tipo de servicio cuando lo requiere.					
5- Se analizan sistemáticamente los aciertos y errores de la selección.					
Total de Puntos _____		Promedio _____			
IV- ORIENTACION DEL PERSONAL					
1- La acogida de los nuevos trabajadores está prevista y organizada con anterioridad.					
2- Se le brinda información al incorporado sobre las características más importantes de la entidad y del puesto que va a desempeñar.					
3- Se realizan presentaciones del colectivo de trabajadores y de otras personas con las que va a mantener relación el recién incorporado.					
4- Se orienta al nuevo trabajador sobre las costumbres, mentalidad y estilo de las relaciones en la entidad.					
5- El jefe es el principal responsable de la acogida y orientación del nuevo trabajador y juega un papel activo en la misma.					
Total de Puntos _____		Promedio _____			
V- PREPARACION DEL PERSONAL (Para su puesto actual)					
1- Se determinan las necesidades de aprendizaje previo a la elaboración del plan de entrenamiento.					
2- Se consideran los criterios derivados de la valoración del desempeño al escoger los trabajadores que requieren entrenamiento.					
3- Al definir las necesidades de entrenamiento se consideran los cambios en la estrategia de la entidad y de su entorno.					
4- Al elaborar el plan de entrenamiento se definen claramente los objetivos que se pretenden lograr (mejoras o cambios que se esperan).					
5- Se realiza la medición y análisis de los resultados del entrenamiento mediante el seguimiento del desempeño laboral.					

Total de Puntos _____	Promedio _____
------------------------------	-----------------------

VI- DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES (Para puestos futuros)

1- La entidad alienta el desarrollo de los trabajadores propiciando el logro de las metas individuales que coinciden con las de la organización					
2- Se realiza una adecuada planeación de carrera considerando los aspectos que el trabajador debe mejorar para lograr objetivos comunes (de la entidad y del trabajador)					
3- La estructura de la entidad es flexible y propicia el cambio de tareas, la rotación por puestos y la adopción de nuevas responsabilidades.					
4- La dirección de la entidad alienta el despliegue de la creatividad e iniciativa de los trabajadores.					
5- Los trabajadores conocen las oportunidades de promoción que les ofrece la entidad.					

Total de Puntos: _____ **Promedio:** _____

VII- EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1- Se valoran sistemáticamente los resultados de cada trabajador.					
2- Los métodos de evaluación brindan una descripción confiable del desempeño del trabajador.					
3- Los directivos comunican directamente a los trabajadores las opiniones sobre su desempeño.					
4- Se señalan adecuadamente los aspectos positivos y las deficiencias a cada trabajador.					
5- La evaluación del desempeño incluye la valoración del potencial de promoción de los trabajadores.					

Total de Puntos _____ **Promedio** _____

VIII- SISTEMA DE ESTIMULACION

1- Existe un sistema que combina adecuadamente la estimulación moral y material.					
2- El sistema de estimulación abarca a todos los miembros de la entidad.					
3- La política salarial permite vincular la retribución a la importancia de las funciones de cada puesto y al nivel de desempeño de cada trabajador.					
4- Se utiliza el reconocimiento a la calidad del trabajo (variedad, toma de decisiones, mayores responsabilidades)					
5- Las condiciones de trabajo son adecuadas (vestuario, condiciones ambientales, útiles de trabajo, etc.)					

6- La dirección alienta la participación de los empleados en las decisiones y problemas de la entidad.					
7- Los trabajadores están integrados en torno a los objetivos de la entidad y poseen un fuerte sentimiento de pertenencia a la misma.					
Total de Puntos: _____ Promedio: _____					

RESUMEN DE RESULTADOS

A c t i v i d a d e s	Promedio
I- Planeamiento de Necesidades	
II- Reclutamiento de Candidatos	
III- Selección del Personal	
IV- Orientación del Personal	
V- Preparación del Personal (Para puestos actuales)	
VI- Desarrollo de los trabajadores (Para puestos futuros)	
VII- Evaluación del Desempeño	
VIII- Sistema de Estimulación	
Suma total de promedios (a)	
Promedio Total (a/8)	

Anexo 10 Encuesta a los trabajadores.

Encuesta para valorar la gestión de RRHH por los trabajadores.

Instrucciones para el llenado de la encuesta

Lea detenidamente los elementos mencionados en la tabla y valore su aplicación en nuestra Empresa. Deberá poner una sola X en una de las columnas al lado de cada elemento, en dependencia de la puntuación que desea dar al mismo. Si pone la X en la columna que tiene el valor **1** significa que a ese elemento le otorgará el valor inferior o sea la peor valoración y si pone la X en la columna que tiene el valor **5**, significará que a ese elemento le otorga el valor superior o se la mejor valoración.

	Elementos a valorar	1	2	3	4	5
1	Los trabajadores cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente.			98	102	69
2	La Evaluación que se hace a los trabajadores, constituye una herramienta eficaz para elevar el desempeño de los mismos.	203	66			
3	Los empleados realizan su trabajo de forma segura.		43	58	107	61
4	Los trabajadores se sienten estimulados para desarrollar su trabajo	86	32	124	27	
5	La capacitación que reciben los empleados es adecuada para asegurar un desempeño eficaz de sus funciones.		36	41	103	89
6	La selección de los trabajadores para comenzar a trabajar en la empresa es buena			78	102	89
7	En todas las áreas, el trabajo está organizado de manera que permita un cumplimiento eficaz y eficiente de los procesos.	109	73	87		
8	Se conoce la misión y visión de la DCH	143	126			
9	La comunicación entre las áreas de trabajo, es adecuada.	69	155	45		
10	Los trabajadores se sienten estimulados con el sistema de pago aplicado	127	142			
11	Es reconocido por los jefes el buen desempeño de los empleados	118	86	65		
12	La comunicación entre los jefes y sus colaboradores es conveniente.	89	158	22		