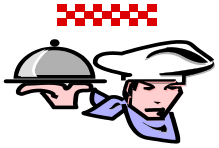
Universidad de Pinar del Río
"Hermanos Saiz Montes de Oca"
Facultad de Economía
GEDELTUR

Tesis en Opción al Grado Científico de Master en Dirección de Empresas

Título: Bases metodológicas para la Gestión de Recursos Humanos en la Cooperativa de servicios Gastronómicos

Autora: Tamara López García

Tutora: Dra Deisy Alfonso Porraspita



AGRADECIMIENTOS

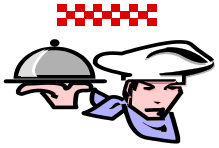
AGRADEZCO EL RESULTADO DE ESTE TRABAJO A:

- A mis padres y Arturo, a los primeros por sus sabías orientaciones, el animo y confianza que en todo momento me trasmitían, Arturo, por la incontables horas que dedicó a trabajar junto a mí y a su apoyo.
- Agradecimiento especial para mis familiares, amigos que han mantenido su preocupación por el trabajo que he estado realizando. A Zory, Juanqui Migue y Lary.
- A mi tutora y amigo Carlos.
- Al colectivo académico que me ha formado con toda la experiencia y calidad en cada clase que impartieron.
- A todos

Muchas Gracias.

DEDICATORIA

"A la memoria de aquellos seres queridos,
que aunque no están hoy físicamente presentes,
han sabido trasmitirme la voluntad y fuerza necesaria,
para cumplir el compromiso asumido"



SINTESIS

El cooperativismo es, sin lugar a dudas, el movimiento económico más grande del mundo, el que más humaniza al hombre o tiene como su propia materia prima al ser humano. Este como forma de organización de la producción agropecuaria, ha demostrado su viabilidad en nuestras condiciones.

La experiencia acumulada y estudios realizados avalan su implementación en el sector de los servicios y en particular servicios gastronómicos.

La presente investigación tiene como objetivo, presentar la Bases Metodológicas para la Gestión de Recursos Humanos en la cooperativa de servicios gastronómicos.

Este objetivo general esta acompañado de objetivos específicos que sirvieron para dar cumplimento a la investigación.

Las nuevas propuestas se han fundamentado a través de la aplicación de diferentes instrumentos como: análisis documentales, encuestas, dinámica grupales con especialistas implicados en la actividad. Para validar empíricamente la metodología de la Gestión de Recursos Humanos en la cooperativa de servicios gastronómicos se utilizó el método de expertos, en su modalidad de comparación de pares.

INDICE

INTRODUCCIÓN. **7**

CAPITULO I. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) y la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Cooperativa……..11

1.1. Evolución de la función de personal. Principales corrientes acerca de este pensamiento……..11

1.2. Principales cambios en la concepción científico – metodológica en la función de los Recursos Humanos en el siglo XXI. De la función de personal a la Gestión de los Recursos Humanos……25

1.3. Principales cambios y tendencias científico-metodológicas de la función de recursos humanos en el movimiento cooperativo……..33

1.3.1 Marco histórico del movimiento cooperativo……33

1.3.2 El Cooperativismo contemporáneo……35

1.3.3 El movimiento cooperativo en América Latina……35

1.3.4 Los clásicos del marxismo en el cooperativismo……37

1.3.5. El cooperativismo en los marcos de la economía cubana……38

CAPITULO II Caracterización de la situación actual de los Recursos Humanos en la Empresa Gastronómica del Municipio Pinar del Río……49

2.1 Metodología utilizada para el diagnóstico……49

2.2 Discusión de los resultados del diagnóstico……52

2.2.1 Caracterización de la Empresa Alimentación Pública Pinar del Río…52

2.2.2- Análisis de los Recursos Humanos……..53

2.2.3 Análisis de los sistemas de pago……..55

2.2.4 Análisis de deficiencias detectadas por el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial a la Empresa de Alimentación Pública en el año 2009 referente al sistema de Capital Humano……...56

2.2.5 Principales Indicadores Económicos de la empresa……58

2.2.6.Resumen de auditorias e Inspecciones realizadas a Unidades Gastronómicas durante el año 2009…….59

2.2.7 Resultado de la encuesta sobre la situación de los Recursos Humanos en la Empresa alimentación Pública Pinar del Río……...59

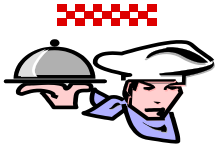
CAPITULO III.- Bases metodológicas de la Gestión de los recursos humanos en una cooperativa de servicios gastronómicos……61

3.1.- Fundamentación de la metodología propuesta……..…61

3.2.- Validación de la metodología propuesta……..…78

Conclusiones…… 81

Recomendaciones……...82



INTRODUCCION

El cooperativismo, como forma de organización de la producción agropecuaria, ha demostrado su viabilidad en las condiciones de nuestro país. La experiencia acumulada, los resultados alcanzados y los estudios realizados avalan su implementación en el sector de los servicios y en particular los gastronómicos constituyendo una vía para su perfeccionamiento, donde exista una utilización eficaz y eficiente de los recursos humanos con que se cuentan.

El análisis de la presente investigación abarcó el estudio de los servicios gastronómicos brindados por las unidades pertenecientes a la Empresa Municipal Alimentación Pública Pinar del Río, donde son innumerables los factores que del orden objetivo y subjetivos, han afectado la gestión e impacto socioeconómico de este sector, entre los cuales se destacan el escaso sentido de pertenencia, inestabilidad e insuficiencia en la gestión de sus recursos fundamentales, plantillas redimensionadas, manifestaciones de ilegalidades y otras que en su conjunto representan serios obstáculos a la satisfacción de la demanda social y demuestran un bajo nivel de aprovechamiento de las capacidades y recursos que el estado destina a esta actividad.

Ante esta panorámica, el **problema científico** enfrentado es la ausencia de un mecanismo teórico- metodológico que permita gestionar los recursos humanos en una cooperativa de servicios gastronómicos.

De manera que el **objeto de estudio** investigado es la Gestión de Recursos Humanos.

El campo de acción se concreta en proponer la base metodológica para la Gestión de Recursos Humanos en la cooperativa de servicios gastronómicos.
A partir de estos elementos, el presente trabajo tiene como **objetivo general** elaborar las bases metodologías para la Gestión de Recursos Humanos en las cooperativas de servicios gastronómicos.

En armonía con lo anterior, la tesis persigue cumplir los siguientes **objetivos específicos:**

1. Abordar la gestión de los Recursos Humanos, vinculado a la empresa cooperativa.
2. Diagnosticar la situación actual de los Recursos Humanos en la Empresa gastronómica de Pinar del Río.
3. Crear bases metodologías de Gestión de Recursos Humanos vinculadas a la empresa cooperativa de servicios gastronómicos. Validar la metodología diseñada en la Cooperativa de Servicios Gastronómicos.

Planteándose como **hipótesis** la siguiente: Diseñar el basamento teórico metodológico para gestionar los Recursos Humanos en una cooperativa de servicios gastronómicos permitirá incrementar la eficiencia y eficacia de este proceso.

En correspondencia con la hipótesis y el objetivo de la tesis, la exposición de la misma se estructuró en tres capítulos.

Capitulo I – Se abordan las principales concepciones acerca de la Gestión de Recursos Humanos actual y la Gestión de Recursos Humanos en las empresas cooperativas, partiendo de las diferentes escuelas de personal hasta llegar a lo que denominamos ´´ Era de los RH´´ como medio de reconocer y aceptar la condición de Recursos Humanos a persona, así como los principales cambios

ocurridos en la Gestión de Recursos Humanos en el inicio del XXI. Tratamos además todo el movimiento cooperativo existente en el desarrollo manifestado desde sus inicios en nuestro país.

Capitulo II- Refleja la metodología de investigación y la caracterización de la empresa gastronómica del municipio de Pinar del Río enfocando los problemas relacionados con los Recursos Humanos.

Capitulo III- Se abordan las bases metodológicas de la Gestión de Recursos Humanos en la cooperativa de servicios gastronómicos.

Posteriormente se expresan las condiciones y recomendaciones, así como de bibliografía consultada y los anexos y gráficos que acompañan el presente trabajo.

Los métodos utilizados en esta investigación fueron:

Métodos Teóricos

- Método histórico. Que sirvió para conocer la evolución y desarrollo de los conceptos que fueron tratados fundamentalmente en el marco teórico.
- Método Lógico (de modelación, sistémicos y dialéctico).
- Sirvió para la interpretación conceptual de los datos empíricos que se obtuvieron en l diagnóstico.

Métodos Empíricos

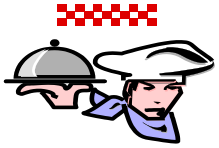
- Método de Observación. Para la elaboración del diagnóstico del funcionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en al empresa gastronómica pinareña.
- Medición: Este se empleó para la acumulación de la información empírica de las técnicas que se emplearon y se describen a continuación.

Técnicas Utilizadas:

- Encuestas
- Entrevistas
- Trabajo en grupo
- Observación
- Otras.

La literatura existente acerca de la actividad de recursos humanos es muy diversa y amplia así como la literatura que trata las cuestiones del cooperativismo y sus grandes potencialidades como alternativa de desarrollo que trasmite un alto sentido social.

Fueron revisadas en lo referido a los recursos humanos y acerca del cooperativismo literaturas de autores de reconocido prestigio internacional y nacional. Además se revisaron obras de los clásicos del marxismo leninismo.



DESARROLLO

CAPITULO I. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) y la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Cooperativa.

Partiendo de que los Recursos Humanos constituyen los recursos competitivos más importantes, su sistema de gestión requiere modelos conceptúales que los reflejen y posibiliten su funcionalidad. El cooperativismo como forma de organización de la producción ha demostrado su posibilidad en las condiciones actuales. Constituyendo el objetivo fundamental de este capitulo abordar las principales concepciones de la Gestión de Recursos Humanos actual, vinculados a la Empresa Cooperativa.

1.1. Evolución de la función de personal. Principales corrientes acerca de este pensamiento.

El auge de la función de personal en las organizaciones se debe ver en estrecha relación con las fuerzas políticas, legales, económicas, culturales y tecnológicas de la sociedad.

Estas fuerzas siempre en constante cambio influyen y actúan en el accionar y desarrollo de muchos conceptos y prácticas gerenciales. En efecto en menos de cien años se han sucedido según Alpander (1985) (1) cinco corrientes o categorías principales representativas de las publicaciones sobre el tema[1].

1 Alpander, G.G.: Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. México. Ed. Mc Graw–Hill 1985.

Movimiento de la Administración Científica.

El llamado movimiento de la Administración Científica se desarrolló entre el 1870 y el 1914 debido al creciente interés por mejorar la manera como se manejaban las empresas fabriles. Durante el siglo XIX la gerencia conseguía empleados para llenar las vacantes de forma indiscriminada sin esforzarse mayormente por ajustar las características del empleado a los requerimientos del cargo. A finales del siglo, Frederick. W. Taylor en los Estados Unidos y Charles Babbage en Inglaterra, principales defensores de la administración científica, se propusieron ideas nuevas, principios gerenciales basados en la medición y la experimentación.

Taylor y Babbage abogaron por lo que viene a ser un enfoque de ingeniería ante las responsabilidades gerenciales, con estudios sistemáticos de las técnicas y los procedimientos de las gerencias, los requisitos del cargo y las características de los empleados. La eficiencia se convirtió en la principal unidad de medición económica, motivo este que despertó el entusiasmo y la imaginación de los gerentes, quienes trataron de mejorar la eficiencia en la producción mediante las divisiones laborales.

La Administración Científica afirmaba que para cada cargo había que escoger el individuo con las características más apropiadas y que esta selección se debía basar en una serie de predicciones, entre otras las pruebas psicológicas.

Es necesario tener en cuenta que la Administración Científica es el resultado de unas condiciones históricas y sociales concretas. Por consiguiente, se debe evaluar en el marco del contexto económico y social que la orientó, esto es una economía capitalista, en un momento de gran auge, fundamentada en el máximo aprovechamiento de los recursos productivos, entre los cuales el trabajo es uno de sus elementos, lo cual necesariamente condiciona su contenido.

Por otra parte la Administración Científica propuesta por Taylor da explicaciones y genera respuestas a las realidades observadas y descritas.

Esto le permite formular proposiciones teóricas a partir de la identificación de las características, las propiedades y las relaciones de su objeto de investigación. Para ello, emplea e introduce conceptos nuevos en el bagaje del conocimiento descrito. Observamos además, que la administración utiliza procesos válidos en el conocimiento científico, como la observación, la experimentación, la inducción el análisis y la síntesis (Méndez, 1985) (2).

Dentro de este movimiento la idea que a nuestro juicio, y coincidimos con estudiosos de la materia, más influyó en el manejo de personal fue la de que la gerencia podía escoger el empleado más idóneo para un cargo y que se motivaría el cumplimiento mediante estimulaciones salariales. Cuando surgieron los expertos en eficiencia este movimiento perdió acogida, particularmente entre los sindicatos. Las técnicas gerenciales orientadas hacia el cargo eran degradantes para los empleados, aspectos como el pago de sueldos a tasas fraccionarias, la aceleración de las líneas de producción y la fijación de tasas, dieron origen a nuevos problemas de insatisfacción entre los empleados.

De esta corriente evidentemente hay conceptos que han tenido su repercusión duradera sobre las actividades de personal, aún en las organizaciones actuales. Dentro de estos conceptos se destacan las enseñanzas que aquel movimiento aportó respecto a la naturaleza del trabajo y la selección de personal, y sobre la evaluación de cargos y la administración de sueldos y salarios.

Como es lógico, a medida en que las organizaciones fueron creciendo, la función de personal fue evolucionando, se crearon cargos de tiempo completo para especialistas en empleo que asumieron la responsabilidad de contratar, seleccionar, probar y colocar el personal, este fue el comienzo de los modernos departamentos de personal.

---

2 Méndez, C.: Metodología de la investigación. México. Segunda edición. Ed. Mc Graw–Hill 1985.

Movimiento de la Ciencia de la Administración.

Taylor y la escuela de Administración Científica miraban la organización del trabajo hacia arriba, haciendo énfasis en el mejor diseño de los cargos y el cumplimiento de tareas. Por lo que la orientación era principalmente micro. Pero en 1916, el industrial francés Henri Fayol encabezó el movimiento de la ciencia de la Administración, concepto gerencial cuya perspectiva era de arriba hacia abajo. Fayol quiso sentar principios fundamentales de la gerencia general y la estructura organizacional, especialmente las relacionadas con planificación, organización y control de las actividades de producción.

Definió conceptos tales como unidad de mando, alcance del control, centralización de la toma de decisiones y autoridad gerencial. Desde su visión macroperspectiva estudió las fuentes globales de los gerentes y la estructura total de la organización. El mayor aporte de ésta escuela sobre la función de personal radicó en sus estudios sobre la ejecución de la función: Pretendían encontrar mejores arreglos estructurales en el desempeño de las funciones en vez de mejorar la naturaleza de la función misma. La función de personal dividida en varias subfusiones, se centralizó en las organizaciones, al crearse departamentos de personal pequeños pero muy fuertes cerca de la cima de la jerarquía organizacional. Quizá por vez primera, surgió en las empresas más grandes un enfoque planeado de la función de personal (quien debía hacer qué y cuándo). Este movimiento fue especialmente poderoso en Francia, donde la administración centralizada había existido desde los tiempos de Napoleón.

Al centralizar la Toma de Decisiones, tener como base la Unidad de Mando y la Autoridad Gerencial como una reacción a la posición de Taylor, está más acorde con el momento histórico en que se plantea, pero que si lo analizamos desde la perspectiva de hoy, vemos que el gran ausente en este proceso es el individuo, como parte integrante activa del sistema. Creemos que tener sólo la visión macro o micro nos muestra una realidad distorsionada de la problemática en estudio.

Movimiento de las Relaciones Humanas.

Desde finales de los años 30 hasta el comienzo de los años 50, imperó el movimiento de las relaciones humanas. En sus inicios fue una reacción contra los aspectos impersonales de la Administración Científica. Las Relaciones Humanas hacían hincapié en la importancia del individuo como recurso de la empresa y ponían el acento en las relaciones interpersonales, las comunicaciones y el don de mando como maneras de mejorar la productividad de la organización y de los empleados. Elton Mayo, Fritz Roethlisberg y W. F. Diekson, con sus clásicos estudios de Hawthorne Works, contribuyeron a crear este movimiento.

Los experimentos de Hawthorne Works * revelaron que hay variables psicológicas como el trabajo en equipo, la implicación, la participación, la lealtad, que suelen tener más influencia en la productividad de un empleado que las condiciones físicas de trabajo, como la temperatura, iluminación, duración de turnos, etc., de acuerdo con esto la administración de personal se desarrolló hasta llegar a convertirse en el mecanismo por el cual se podían aplicar, en el lugar de trabajo, conceptos tomados de la psicología social, la sociología y la antropología. De aquí surgió la subfunción de personal de capacitación y desarrollo gerencial. Las empresas comenzaron a dedicar cuantiosas sumas para capacitar a sus gerentes en las técnicas de relaciones humanas.

Con el advenimiento y la aceptación de la gerencia participativa como factor principal del éxito de una empresa, los recursos humanos coparon mayor importancia entre los insumos para la producción de bienes y servicios. El rango de los departamentos de personal ascendió, especialmente en los años 40. Para mejorar la productividad del trabajo de los empleados, la función de personal en aquel entonces se centró en el empleado como individuo, o bien en

Hawthorne Works es una planta de la Western Electric Company en la que se realizaron varios estudios de comportamiento.

el pequeño grupo de trabajo, así como en las prácticas gerenciales.

El concepto de Relaciones Humanas perdió vigor poco a poco, tal como había sucedido con la Administración Científica, durante la década del 50 se hizo evidente que ninguno de estos enfoques resolvería, por sí solo, los complejos problemas de la organización. Pues según nuestro parecer se cumplió la Ley del Péndulo, se fue de un extremo a otro, es decir, de una actividad basada en la macroperspectiva, estructural centralizada, pasa a una administración basada en la importancia del individuo, sus motivaciones e intereses, olvidando un tanto los intereses organizacionales. Por otra parte se trató de imponer un esquema de Motivación Gerencial en un grupo que estaba acostumbrado a trabajar en un esquema autoritario, rígidamente jerarquizado y estructurado, no

respetando así los valores culturales de cada Organización. Sin embargo, el movimiento de Relaciones Humanas dejó su huella en las organizaciones. Los gerentes saben que sin empleados competentes, el dinero, la maquinaria y los equipos no servirán para alcanzar las metas de la organización.

Si fuéramos a enmarcar los influjos que sobre las principales funciones de personal, tuvieron los movimientos de la Administración Científica y de Relaciones Humanas tendríamos que destacar dos cuestiones fundamentales:

1. La importancia conferida a satisfacción de los empleados y a la administración de los sueldos y salarios, del movimiento de Administración Científica.
2. El desarrollo gerencial como producto del movimiento de Relaciones Humanas.

En la figura 1.1 se muestra la incidencia que sobre la función de personal ha tenido los movimientos de Administración Científica y de Relaciones Humanas, Alpander (1985) (1)

---

1 Alpander, G.G.: Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. México. Ed. Mc Graw–Hill 1985.

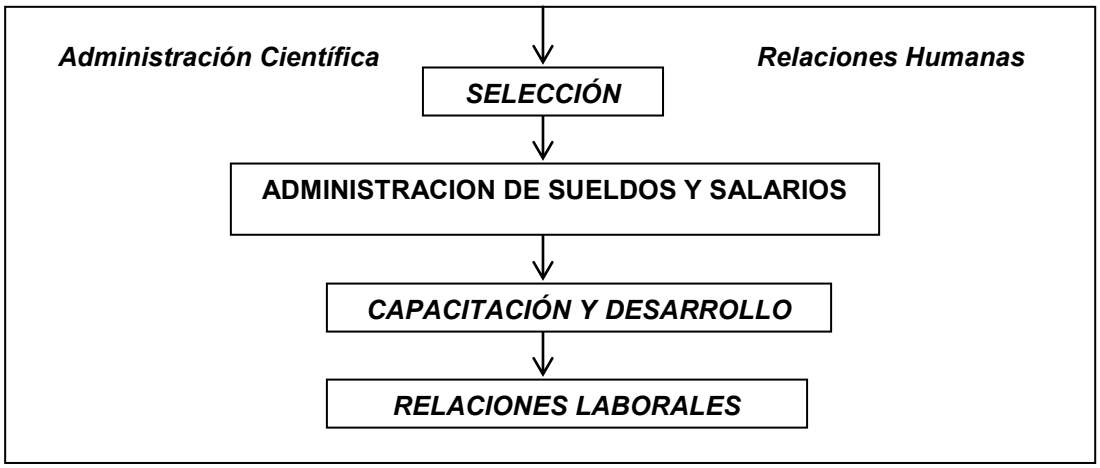


Figura 1.1. Impacto que sobre la función de personal han tenido los movimientos de administración científica y de relaciones humanas.
Fuente: Tomada del libro Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. A Alpander, G.G. (1985).

Movimiento Revisionista.

Durante la década del 50 cobró fuerza el movimiento que negaba la aplicación universal de los principios generales propios de Administración Científica y de las Relaciones Humanas. Este movimiento se hizo más extensivo hacia finales de los años 60 en las publicaciones de T. Burns y P. R. Lawrence, que se identifican con la llamada escuela de contingencia. Dichos autores sostienen, que no hay principios universales de gerencia sino que es preciso evaluar y aplicar cada principio según las circunstancias de una situación determinada. Desde el punto de vista teórico es muy atractivo, sin embargo, en la realidad, cuando la gerencia tiene que tener la flexibilidad adecuada para actuar de acuerdo a las contingencias es el gran problema pues primero debe tener una gran capacidad de diagnóstico para evaluar la forma correcta como debería actuar, y tener éxito en su cometido. Este concepto afecta la práctica actual de la administración de personal por la dificultad en su correcta aplicación, hace hincapié en el empleado como individuo con su desarrollo planeado dentro de la organización.

Demanda de la gerencia, decisiones racionales respecto a los empleados, es decir, que la gerencia coordina los planes de capacitación, la evaluación del desempeño, la administración de sueldos y salarios y muchas subfunciones de personal. El apremio a favor de la planeación de la mano de obra, viene desde adentro de la organización, este movimiento considera además, el recurso humano como posible cuello de botella en el progreso de la organización hacia sus metas, pues considera que los recursos más difíciles de manejar son los humanos.

La Era del Bienestar Social.

Esta corriente no es solamente un producto de los años 70, sino que se viene desarrollando desde comienzos de siglo. El interés por el bienestar general de los empleados (y de todos los hombres) hunde sus raíces en los métodos gerenciales paternalistas del pasado y el presente.

La principal limitación de esta corriente esta en que ha llevado a las empresas a una inflexible utilización de los recursos humanos, esta rigidez se refleja en la dificultad para contratar y despedir, donde una vez contratada la persona, no es fácil despedirla.

La falta de flexibilidad requiere como se sabe una cuidadosa planeación para adquirir y aprovechar los recursos humanos y en este caso como se hace difícil despedir a los empleados, las decisiones en el momento de contratarlos se torna de suma importancia.

Otro elemento que a nuestro juicio marca pauta importante en la función de personal lo constituye, la cuestión de la "Era de los Recursos Humanos".

Se ha elegido el año 1960 para señalar el inicio de esta era, porque fue cuando el centro de trabajo empezó a verse inundado y dominado por la nueva tecnología, los nuevos sectores, los nuevos puestos de trabajos y la nueva masa laboral, mientras el período industrial avanzaba claramente hacia su ocaso. La mayoría de lo que se ha escrito sobre las anteriores revoluciones que sufrió el centro de trabajo ponía especial acento en resaltar los nuevos

productos y la nueva tecnología, es decir, las cosas materiales que dichas revoluciones habían aportado, la revolución agraria, la revolución industrial, etc., naturalmente, las cosas que trajeron esas revoluciones anteriores produjeron un fuerte impacto en la vida de casi todas las personas de su época, así como las consecuencias de estas revoluciones sobre el aspecto social y la forma de vida, la revolución agraria dio lugar a una vida sedentaria y al aumento de las pertenencias personales, la revolución industrial llevó a la construcción de grandes fábricas y ciudades con sus problemas de hacinamiento y delincuencia.

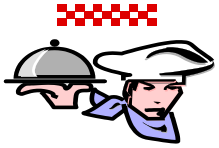
Como respuesta a los bruscos impactos de la revolución industrial surge la llamada Revolución de los Recursos Humanos, que intenta resaltar la importancia de las personas, en la revolución que actualmente se está dando en el centro de trabajo. Parte del supuesto de que para obtener buenos resultados y poder salir airoso, los directivos de empresa deben centrarse más en el "aspecto de las personas" que en el "aspecto de las cosas". (figura 1.2.). La importancia de las personas para el buen éxito seguirá aumentando a medida que se haga mayor la tendencia hacia una economía orientada al sector de los servicios. Las personas se convertirán en el único producto, un producto que ha de ser dirigido con gran eficacia, sobre todo en épocas de rápido cambio, P. Drucker (1993) (3) Marín, J. et. al (1984) (4), Jesús, et. al (1997) (5). De manera que, en realidad, se trata de una revolución de los Recursos Humanos y no de una revolución tecnológica e informática.

---

3 Drucker, P.F.; Post – Capitalist Society. Oxford. Ed. Butterworth – Heinemann., 1993.

4 Marín J, et. al; Sociología para la empresa, Madrid. 1ra Edición Mc Graw Hill, 1994.

5 Jesús, L, et al; La nueva dirección de Personas en la empresa, España. 1ra edición, Mc Graw Hill., 1997.

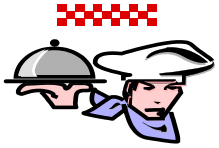


De..... .. A:	
Recursos Humanos	*Persona*
Funciones operativas	*Funciones estratégicas*
Control	*Participación*
Cuidar la línea	*Compartir la línea*
Dirigir	*Facilitar*
Relaciones laborales	*Integración social*
Contribución	*Valor agregado*
Productividad	*Reingeniería*
Copiar	*Crear*
Obligación	*Implicación*

Figura 1.2. De recursos humanos a personas.
Fuente: Figura elaborada por la autora, tomando como base consideraciones de estudios de la materia

Cabe entonces preguntarse:

1. ¿Cómo se deberán definir y estructurar, los nuevos trabajos?
2. ¿Qué clase de actividades y responsabilidades deberán desempeñar las personas?
3. ¿Qué clase de conocimientos y capacidades deberán poseer los trabajadores?
4. ¿Cuál será la mejor manera de reconocer y seleccionar a estos trabajadores?
5. ¿Qué clase de educación y adiestramiento habrá que ofrecer a la masa laboral?



6. ¿Cuál será el tipo de estructura ideal desde el punto de vista humano?
7. ¿Dónde se ubicarán los trabajos en el futuro?
8. ¿Qué clase de trabajadores serán los más adecuados para el nuevo centro de trabajo?
9. ¿Qué clase de estructura empresarial dará mejores resultados con esta nueva masa laboral?
10. ¿Cómo se podrá establecer esa nueva cultura?
11. ¿Qué clase de programa de remuneración funcionaria mejor?
12. ¿Requerirá ese nuevo centro de trabajo, muchas normas y políticas o bastarán con unas pocas?
13. ¿Será necesario un nuevo estilo de dirección? ¿Cuáles serán las características claves de este estilo?

La respuesta más general a estas interrogantes estará relacionada con la capacidad potencial que entraña el período de los Recursos Humanos de crear el centro de trabajo más satisfactorio que se haya conocido, pero conviene resaltar que se trata de un potencial, y que solo actuando de la forma apropiada y haciendo las cosas correctamente se logrará transformar en realidad, no haciéndolo así, avanzaremos tecnológicamente, pero nos quedaríamos estancados en todo lo referente a Recursos Humanos (Kravetz, 1997) (6).

Sin duda alguna, no estaríamos renunciando a la revolución tecnológica o de la informática sino contribuyendo a su expansión a través de la multiplicación del valor del recurso humano. De modo que a nuestro juicio la solución a ese acercamiento entre personas y recurso humano se encuentra en la Era de la Revolución de los Recursos Humanos. Entonces las interrogantes abiertas anteriormente hallarán una respuesta atrevida en la Figura 1.3.

---

6 D. Kravetz: Una nueva dimensión de la gestión empresarial. España. Ediciones Deusto S.A., 1997.

	Período Comunidad Primitiva	Período Industrial	Período de Recursos Humanos
Contenido de la Tarea	Generalista	Especialista	Generalista
Unidad Aparente de la Tarea	Elevada	Poca	Elevada
Libertad en el Centro de Trabajo	Grande	Mínima	Grande
Satisfacción de las Necesidades Individuales	Moderada	Muy Básica	Muchas necesidades
Cultura del Centro de Trabajo	Fuerte	Moderada	Fuerte
Elegibilidad de la Carrera	Limitada	Alguna Posibilidad	Alguna Posibilidad
Ubicación del Trabajo	El Hogar	La Fábrica / Oficina	El Hogar / Oficina Virtual
Estilo de Liderazgo	Participativo	Autoritario	Participativo
Tecnología	Producción de Alimentos	De Máquinas	Ordenadores
Centralización	Descentralizado	Centralizado	Descentralizado
Formación técnica	Larga, Muchas	Cortas, Pocas	Largas, Muchas, Recurso Humano Polivalente
Costumbres Migratorias	De nómadas a tierras de Cultivos	De Tierras de Cultivos a Ciudades	A Cualquier Lugar

Figura 1.3. Pasado y futuro del centro de trabajo.

Fuente: Tabla transformada, a partir de las consideraciones del autor. D. Kravetz; La nueva dimensión de la gestión empresarial.

Es interesante hacer notar que el futuro guarda muchas similitudes con el pasado. Nuestro centro de trabajo toma lo mejor de los anteriores, a los que se añade nuevos potenciales propios de su naturaleza. La cuestión fundamental consiste en encontrar la forma de gestionar este cambio con eficacia; cómo ser previsores e intuir hacia dónde nos dirigimos, a fin de formar y adiestrar a los

trabajadores para que se integren en el centro de trabajo del futuro. Habrá que establecer nuevos programas, servicios y filosofías de actuación que resalten al aspecto humano del centro de trabajo.

En fin el nuevo enfoque de la "Era de los Recursos Humanos", va más allá, es decir, va al hombre, y supera con creces los incuestionables aspectos tratados en el enfoque motivacional Tayloriano conductista de estímulo – respuesta (E – R) o "la zanahoria y el palo" (Mc Gregor, 1960) (7). Este nuevo punto de partida se dirige como expresó el psicólogo norteamericano Tannenbaum (1963) (8) al factor hombre: ese ser complejo, evasivo, emocional, social y algunas veces irracional, cuyas formas de comportarse abarca la esencia de la organización.

La idea de la "Era de los Recursos Humanos" constituirá sólo una extensión práctica de las palabras que expresara F. Engels (1883), en su discurso ante la tumba de C. Marx: "Así como Darwin descubrió la ley del desarrollo de la naturaleza orgánica, Marx descubrió la ley del desarrollo de la historia humana: el hecho tan sencillo, pero oculto hasta él bajó la maleza ideológica, de que el hombre necesita, en primer lugar, comer, beber, tener un techo y vestirse antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión, etc."(C.Marx y F.Engels,1963) (9).

Según los autores W. Werther y K. Davis (1992) (10), y coincidiendo con ellos en la actualidad, los principales cambios que con más fuerza influyen en la dirección de Recursos Humanos, se producen en las esferas siguientes:

1. Los sujetos de la dirección de personal, se han transformado en muchos sentidos, los trabajadores suelen tener hoy un nivel más elevado de instrucción y preparación para el trabajo, están más conscientes de sus derechos. Sus sistemas de valores se han modificado; sus aspiraciones con respecto a la vida y al empleo han aumentado.

---

7 Mc Gregor, D.M; The Human Side of Enterprise. New York. York. Ed. Mc Graw-Hill, 1960.
8 Tannenbaum, A.S: Psicología de la organización laboral. México. Ed. Continental, 1968.
9 Marx, C. Y F. Engels: Obras escogidas. La Habana. Ed. Política, 1963.
10 Werther, W.B. y K. Davis: Administración de personal y recursos humanos. México. Ed. Mc Graw-Hill. 1992.

Las relaciones humanas dentro de las organizaciones son más complejas, diversificadas y difíciles de manejar. Se reflejan no solo los cambios tecnológicos sino también cambios sociales

2. Un número creciente de cuestiones de personal, incluidas las condiciones de empleo, trabajo y remuneración, están reguladas por la legislación o han pasado a ser el tema de convenios colectivos entre organizaciones de trabajadores y empleados.
3. Han surgido enfoques del "elemento humano" en las organizaciones. Comienza a considerarse al personal como el recurso más valioso de una organización y de esa premisa fundamental se extraen varias conclusiones con respecto a la forma de tratar a los trabajadores y de motivarlos para que mejoren sus rendimientos, la función de la dirección, la inversión en actividades de capacitación y desarrollo, todo esto vinculado con los avances en la psicología y la sociología aplicada al funcionamiento de las organizaciones y dentro de ella, a las relaciones entre individuos y grupos.
4. Se ha ido reconociendo que la dirección de Recursos Humanos está vinculada con la cultura y más cargada de valores que otras esferas de la dirección.

La función de Dirección de Recursos Humanos forma parte de acuerdo con la teoría general de sistema de un gran sistema que lo constituye la empresa en su relación con el entorno y las fuerzas que sobre él actúan. Siempre ha sido necesaria la aportación que los subsistemas que conforman esta dirección, han realizado. Aunque ésta función ha existido siempre no es hasta los años 80 que oímos hablar de un departamento de dirección de Recursos Humanos. Mientras ésta función se realizaba de forma esporádica revestía poca dificultad, y las consecuencias de llevarla a cabo de manera incorrecta eran escasas o de importancia irrelevante, no había necesidad de que las empresas tuvieran este departamento.

1.2. Principales cambios en la concepción científico – metodológica en la función de los Recursos Humanos en el siglo XXI. De la función de personal a la Gestión de los Recursos Humanos.

Como hacíamos referencia en el epígrafe anterior, la dirección de personal, ha experimentado numerosas transformaciones, lo que se analizó desde una perspectiva histórica, que evidentemente va desde la expresión Administración de personal hasta la moderna Gestión de Recursos Humanos. De esta manera la importancia de la dirección de los Recursos Humanos fluye y refluye en respuesta a los cambios y desafíos que enfrentan las organizaciones. Hoy día, los profesionales de este campo enfrentan muchos problemas, reclutan nuevos empleados, formulan normas para seleccionarlos y diseñan programas de formación, de salarios, comunicación y jubilación. Los problemas específicos claro que varían de acuerdo con las necesidades de la organización y en función del tiempo. En la Figura 1.4. Se muestra el cambio en la importancia de las funciones de Recursos Humanos en el curso del tiempo, Alpander, (1985) (1); Garmendía, J. A, et al. (1994). (11)

---

1 Alpander, G.G.: Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. México. Ed. Mc Graw–Hill 1985.
11 Garmendía, J. A, et al. Tres Culturas, Organización y Recursos Humanos. España, Ed. ESIC, 1994.

1980	1990	2000
Compensación.	Compensación.	Compensación.
Provisión de Personal.	Provisión de Personal.	Planificación de RH.
Relaciones Laborales	Relaciones laborales.	Relaciones de Empleados.
Desarrollo de la Dirección.	Desarrollo de la Dirección.	Dirección de la Fuerza de Trabajo.
		Diversidad.
		Educación y Formación.
		Motivación.
Beneficios.	Beneficios.	Integración de intereses.

Figura 1.4. Evolución de la importancia de la GRH.
Fuente: Elaborada a partir de las consideraciones de los autores. Alpander; (1995) y Garmendía, J.A, et al; (1994).

Coincidimos en que la compensación sigue siendo una responsabilidad importante; pero somos del criterio de que la planificación estratégica de los Recursos Humanos, pasa a ser ahora el aspecto más importante, es claro que el orden seguirá cambiando, tal como cambian las necesidades de la organización y del empleado.

A partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un cierto "saber hacer", y su repercusión económica y social fue más importante. Las empresas más avanzadas comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva el disponer de este departamento, y en consecuencia, lo crearon.

Varias fueron las causas que motivaron la aparición de este departamento:

- El crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad a medida que la empresa crece en tamaño. La política de "hombre orquesta" ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando actividades, de forma tal que la dirección pueda centrarse en su tarea principal.

- La creciente normativización del trabajo. El derecho es relativamente joven.
- La acción sindical. En cuanto se constituyeron y adquirieron el poder de ejercer su acción, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales.
- La humanización del trabajo. La tendencia humanizada del trabajo provino de varias fuentes.
- La creciente tecnificación de procesos de producción. El cambio tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad. La creciente tecnificación de los puestos de trabajo ha conllevado a que los procesos de selección, de formación y de evaluación de los empleados se hayan convertido en centros importantes dentro de los departamentos de personal.
- La retribución es mucho más que la organización de un sistema burocrático para pagarle a los obreros. En el presente, la empresa consciente de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tiene que dirigir sus esfuerzos también al hecho de conseguir, implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser internamente equitativo, externamente equitativo y motivador. Esto hoy en día implica una decisión estratégica que tiene que tomar en cuenta, no solo los aspectos financieros, sino también psicológicos y legales, que solo un departamento especializado en recursos humanos puede llevar a cabo.

Ahora también, este departamento que forma parte de un sistema integrado dentro de la empresa, ha experimentado una evolución desde la década de los 70, cuando aún, como decíamos anteriormente, las actividades relacionadas con el personal se hacían de forma esporádica.

Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros y otros, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas. Como consecuencia de esta, la capacidad de los individuos a la hora de tomar decisiones, afecta la eficacia y la efectividad de la empresa, por lo que la organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad. La competitividad de una empresa estará dada en gran medida, por contar con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno. El problema de personal es complejo y se considera el recurso crítico dentro de una empresa.

Coincidimos con el criterio de que existen factores concretos que demandan una perspectiva más amplia, comprensiva global y estratégica en la gestión de recursos humanos en las organizaciones, Beer. et al, (1985) (12) Aedipe, (1992) (13); Cuesta, (1997) (14) en los que se encuentran:

1. La competitividad creciente a escala internacional, que crea la necesidad de conseguir mejoras importantes en la productividad del trabajo.

2. El compromiso creciente de los gobiernos en la práctica de los recursos humanos, tales como seguridad en el empleo, está siendo motivo de que las empresas examinen de nuevo sus políticas y prácticas en materia de recursos humanos y que desarrollen otras.

3. El cada vez más alto nivel educacional de la fuerza laboral, hace que las empresas examinen su supuesto acerca de la capacidad de contribución de los empleados y, por tanto, del grado de responsabilidad que se le puede dar.

---

12 Beer, M. Et. al.: Gestión de recursos humanos. Texto y casos. Barcelona. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1989.
13 Asociación española de dirección de personal Aedipe: La dimensión humana de la empresa.
14 Cuesta, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, 1997.
Madrid. Ed. Deusto. 1992.

4. Los valores de la fuerza laboral, que conllevan a involucrar y comprometer a los empleados y a su vez, crear los mecanismos que den voz a los mismos.

5. La creciente preocupación por obtener una mayor satisfacción tanto en el ámbito profesional como en la vida privada, lo que esta obligando a las empresas a examinar de nuevo los supuestos tradicionales respecto al desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa, a proporcionar más posibilidades y alternativas a esta y tomar en consideración las necesidades creadas por los estilos de vida de los empleados.

6. Los cambios en la demografía de la fuerza laboral, especialmente la incorporación de la mujer al trabajo, hace que la empresa examine de nuevo todas sus políticas en materias de recursos humanos.

De los factores anteriores se derivan tres cuestiones fundamentales como elementos de la práctica de recursos humanos:

a) En primer lugar, a la persona. La persona es recurso de producción, pero también con capacidad de interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.

b) A las condiciones estructurales de trabajo y compensación. La contribución que la persona tiene que ejecutar y la recompensa de su trabajo. La función de personal es una función estratégica y su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.

A los mismos sistemas de gestión de personal. La gestión de personal se realiza según sistemas que para su funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus técnicas.

Hasta aquí nos hemos limitado a enmarcar los principales cambios en la gestión de recursos humanos, pero iniciando el siglo XXI, cabe preguntar lo siguiente:

1. ¿Cuál será el principal desafío de la gestión de recursos humanos, en el presente siglo?

2. ¿Cómo será el Director? ¿Gerente de Recursos Humanos del futuro?

La figura 1.5 muestra los principales desafíos que deben enfrentar las organizaciones. Modelo de los autores Werther y Davis.

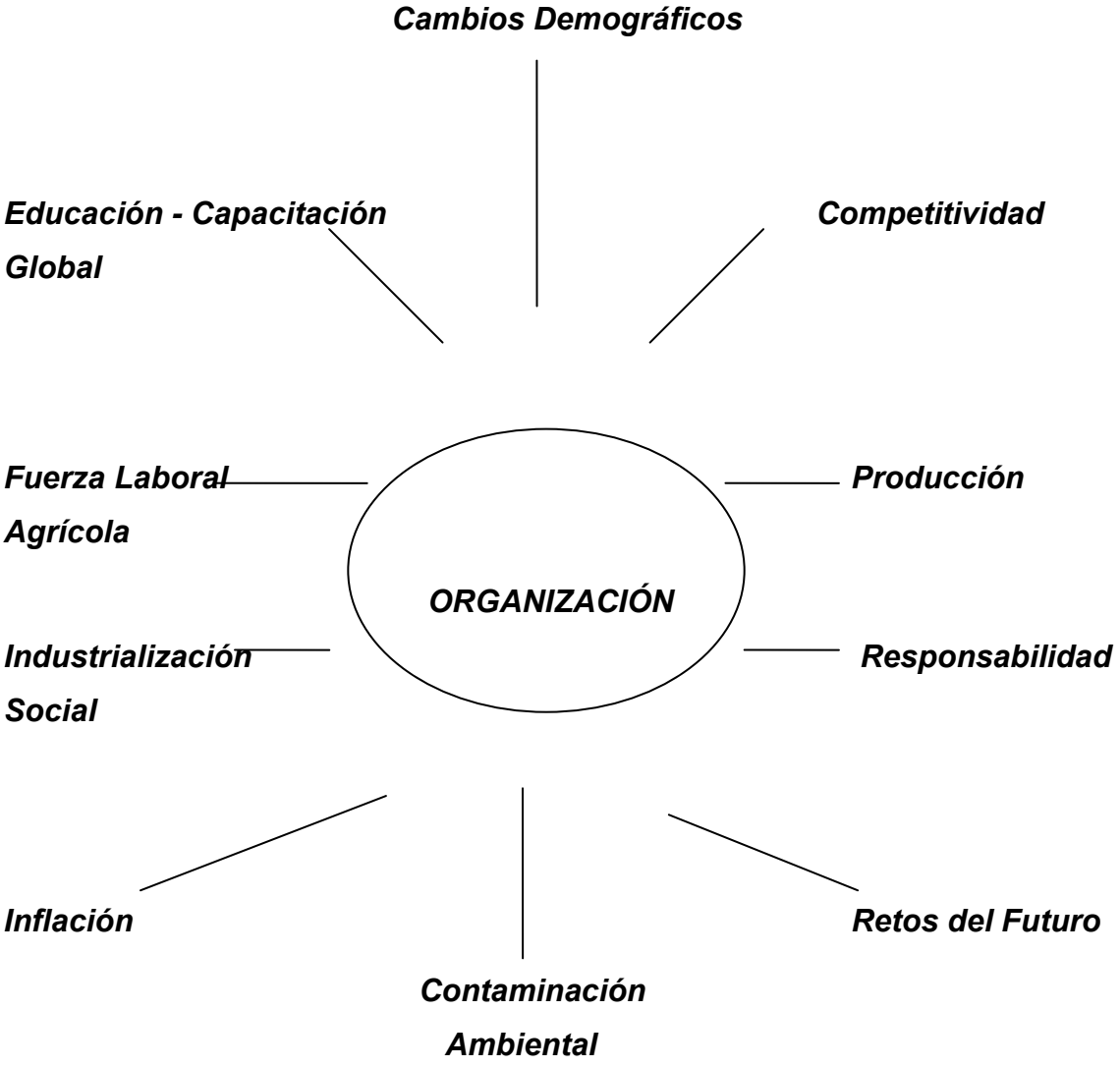


Figura 1.5. El principal desafío de las organizaciones.
Fuente: Tomada del modelo de estudio de los autores Werther y Davis, (1992).

La respuesta de la administración de recursos humanos será por tanto el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, mediante objetivos y acciones en las manos de esta dirección.

Para lograr esta respuesta acorde con los objetivos, sociales, corporativos, funcionales y personales de la función de recursos humanos, se necesita un director de dicha actividad que sea competitivo, capaz de aplicar enfoques sistémicos, multidisciplinarios y participativos, que asuma previamente y como punto de partida a la dirección estratégica, coherente con la filosofía empresarial y las políticas de gestión de recursos humanos, considerando las características del entorno. Un director con enfoque participativo, con nuevos valores culturales y sociales.

Esta persona no puede ser un teórico, deberá tener una visión objetiva y de conjunto de lo que es la realidad empresarial. Deberá tener un sentido de la anticipación, que le permita interpretar las tendencias y ser capaz de prever el punto hacia el que se encamina. Será una persona imaginativa y capaz de idear soluciones nuevas a problemas viejos, en un entorno inestable, caracterizado por el cambio acelerado. Deberá poseer dominio del diagnóstico, pronóstico y tratamiento de situaciones problemáticas en relación con los recursos humanos de la empresa, así como en la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre. Será una persona ilusionada y capaz de generar ilusión en los demás, con dotes de comunicación y persuasión; buen vendedor de ideas. Debe procurar que sus subordinados no pierdan la confianza en él, por haber tenido actuaciones poco éticas, porque entonces todos los esfuerzos serán en vano, es decir, será una persona poseedora de recursos conceptuales.

Con las perspectivas anteriores y retomando cuestiones ya enmarcadas, podemos plantear que los rasgos de la actual gestión de recursos humanos, pueden resumirse como se definen en el libro de (Cuesta, 1997) (15) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos:

- Los recursos humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo.

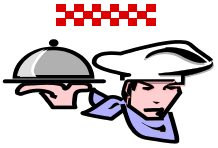
---

15 Cuesta, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. 1997.

- *Los recursos humanos constituyen el recurso competitivo más importante en el presente siglo.*
- *La gestión de recursos humanos no se hace desde un departamento, área o parcela de organización, sino como una función integral de la empresa y además de manera proactiva.*
- *La gestión de recursos humanos demanda concebirla con carácter técnico científico poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos comprendidos en la denominación de tecnologías de tareas.*

En esencia, es tal la importancia que hoy se le esta otorgando a la gestión de recursos humanos, que consideramos la misma como el eje central de la dirección o gestión empresarial.

En los Congresos mundiales realizados sobre recursos humanos (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sydney, 1990; Madrid, 1992, París, 1994; Hong Kong, 1996) se han ido perfilando el objeto y objetivo actual de la gestión de recursos humanos. El desglose de las actividades claves de la actual gestión, puede apreciarse en la figura 1.6.



Gestión de Recursos Humanos

Administración de Personal

- **Nóminas**
- **Seguridad Social**
- **Altas y Bajas**
- **Beneficios Sociales**
- **Ampliación y Negociación**

- *Evaluación del Desempeño*
- *Planes de Comunicación*
- *Formación*
- *Evaluación del Potencial Humano*
- *Diseño de Planes de Carrera*
- *Plan de Beneficios Sociales*
- *Organización del Trabajo*
- *Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo*
- *Inventario de Personal*
- *Selección de Personal*
- *Estudios de Clima y Motivación*
- *Remuneraciones*
- *Gestión de Seguridad e Higiene*
- *Diseño Ergonómico*
- *Optimización de Plantillas*
- *Auditoría y Control de los Recursos Humanos*

Figura 1.6. Alcance de la actual gestión de los recursos humanos.
Fuente: Cuesta, A. Libro: Tecnología de gestión de recursos humanos.

1.3. Principales cambios y tendencias científico-metodológicas de la función de recursos humanos en el movimiento cooperativo

1.3.1 Marco histórico del movimiento cooperativo.

El cooperativismo es, sin lugar a dudas, el movimiento socioeconómico más grande del mundo, el que más humaniza al hombre. El cooperativismo tiene como su propia materia prima al ser humano, desde el surgimiento hace miles de años de nuestros antecesores hasta la actualidad el hombre aprendió y necesitó la cooperación.

Hoy el cooperativismo abarca más de 900 millones de asociados, la mitad de la población mundial se vincula de una manera u otras formas asociativas, en las que la cooperación se erige como la base de este proceso.

La cooperación permite convertir el trabajo individual en social a fin de someter la naturaleza a un proceso humanizante, que da por resultado la división del trabajo.

En nuestra opinión, la cooperación es: ´´ la forma del trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados, se llama cooperación. Esta definición de Marx aunque se aplica al proceso de producción es totalmente válida para otras actividades que realizan los hombres teniendo como base el trabajo

En otras palabras diremos que la finalidad fundamental de la cooperación es cooperar. No obstante, esta íntima finalidad se desmembra en otras cuando el acto cooperativo se transforma de cooperación en sentido común, en cooperación en sentido estricto, dando por resultado el nacimiento de fines diferentes a su naturaleza primigenia, que le dan un carácter y esencia cultural y no del todo cultural. Estos fines los podemos clasificar de la siguiente forma:

1. Fines sociales
2. Fines económicos

Los fines sociales de la cooperación están enmarcados fundamentalmente en la búsqueda de la transformación integral de la sociedad a través del trabajo comunitario y cooperativo que logre la armonía y el desarrollo libre de todas las potencialidades del ser humano. No obstante este objetivo se enfrenta a problemas graves que dificultan su viabilidad, fundamentalmente por factores de orden ideológico que impiden el libre desenvolvimiento de la cooperación.

Desde el punto de vista económico, la cooperación viene a ser el centro crucial entre la necesidad de riquezas que el hombre tiene, y la relación con su entorno que a lo largo de la historia no le ha permitido distribuir la riqueza como fuera el deseo de la mayoría.

1.3.2 El Cooperativismo contemporáneo.

El movimiento cooperativo contemporáneo es un fenómeno universal que se manifiesta de diferentes formas y en todas las esferas de la vida económica - social, como son: los servicios, la producción, en comercio y el ahorro y crédito.

En algunos países europeos, se prevé que las cooperativas constituyan un elemento importante para el desarrollo socioeconómico. Su valor se muestra por el lugar que estas entidades ocuparon durante la pasada década, en muchas áreas de la economía. Actualmente el cooperativismo trasciende no solo las cooperativas agrarias las cuales se perfilan como uno de los principales agentes en el medio rural para lograr el desarrollo equilibrado de la Política Agraria Comunitaria (PAC) y como nueva fuente de riqueza donde el hombre juega el papel determinante. Según datos de Naciones Unidades, más de la mitad de los productos agrícolas son cosechados, procesados y comercializados a través de cooperativas.

1.3.3 El movimiento cooperativo en América Latina.

El movimiento cooperativo en Latinoamérica tiene sus raíces en los modos de cooperación precolombinos, donde se practicaban formas sustentadas en la ayuda mutua y el trabajo colectivo, combinados con la propiedad familiar.

El desarrollo del capitalismo catalizó el fomento del cooperativismo hace más de un siglo, influenciado e incluso por tendencias religiosas, movimientos sindicales y partidos políticos; pero el empuje mayor lo alcanzó en la década del 50 y 60, mediante recursos recibidos del exterior. La mayoría de las cooperativas surgidas en este periodo, fracasaron los la forma en que fueron creadas, pero sin embargo, como experiencia, promovieron la reflexión sobre el cooperativismo como opción socio productiva.

En general en su realización práctica en America Latina se observa determinado dinamismo en las últimas décadas. La evolución por países es de acuerdo a las características de cada uno de ellos, como diferente ha sido también su diversidad en cuanto a tipo de cooperativas, siendo mucho más

heterogéneo que el cooperativismo Europeo, lo que imposibilita hablar de una experiencia general.

Existen resultados particulares de interés para la práctica cooperativa como son los casos de Brasil y Argentina. El movimiento cooperativo Brasileño sigue dos líneas en su evolución: El Cooperativismo urbano, integrado por las cooperativas de consumo, ahorro y crédito, servicios médicos y servicios generales y las corrientes del cooperativismo de producción agropecuario, formado por las cooperativas agrícolas mixtas.

En Argentina, después de la promulgación de la ley de cooperativa de 1926, le movimiento se expande significativamente con un mayor ritmo en el sector rural. El desarrollo del mismo cubre todo una gama de actividades económicas como son: agropecuarias, consumo, crédito, seguros, servicios públicos, vivienda, etc. Las operaciones del cooperativismo agrario son superiores a las de empresas que se dedican a actividad.

El cooperativismo en México, se destaca principalmente en las esferas de ahorro y crédito, de consumo y agropecuarias. Una característica propia de este cooperativismo es la existencia, fuera de la legislación cooperativa, de las cajas populares que constituyen unos de los soportes financieros y económicos de las cooperativas.

Merecen destacarse las experiencias de Colombia, Venezuela y otros países, donde el sector cooperativo conquista espacios al igual que en Centroamérica y El Caribe, áreas en las que se sobresalen naciones como Puerto Rico y Costa Rica, con las limitaciones propias de este movimiento en el capitalismo.

A pesar de las experiencias positivas del cooperativismo latinoamericano, existe un conjunto de factores que obstaculizan su desarrollo, fundamentalmente la falta de apoyo estatal, insuficiente expansión del movimiento en sectores vulnerables de la economía (agricultura, educación, salud), las diferentes organizaciones cooperativas regionales y nacionales no se proponen realizar reformas agrarias como base para fomentar el cooperativismo agrícola y resolver la situación de pobreza extrema en que vive la población rural, la

educación cooperativa no posee los niveles requeridos y muchas de las que triunfa degeneran en empresas capitalistas, renunciando a su esencia.

En resumen, la experiencia cooperativa internacional nos muestra una variedad de modelos que se presentan como alternativa frente al neoliberalismo y para asimilar las tecnologías asociadas al nuevo paradigma técnico- económico, aunque sus efectos reales a pesar de cierto empuje del movimiento, no pueden lograse totalmente en un contexto tan contradictorio.

1.3.4 Los clásicos del marxismo en el cooperativismo.

La cooperación como un momento cualitativamente nuevo del desarrollo de las fuerzas productivas, como una forma superior y más profunda en lo económico y lo social, en contraposición al trabajo aislado es tratado por Carlos Marx en su obra El Capital, Tomo I (16); al respecto señala: "...la forma del trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en proceso de producción distintos, pero enlazados, se llama cooperación".

Los clásicos del marxismo dedicaron varios trabajos al estudio del cooperativismo en la esfera agraria, motivados quizás por las propias características de esta rama y por la situación socioeconómica del campesinado. Sus tesis tienen gran vigencia en nuestro país con la reciente creación de las U.B.P.C. donde la propiedad estatal pasa a ser regida bajo principios cooperativos y se destaca el papel predominante de los recursos humanos.

---

16 Marx, C El Capital Tomo – I . Editorial de Ciencias Sociales. La Habana 1963

Coincidiendo con estudiosos de la materia planteamos que sobre la problemática del cooperativismo, como forma de organización de la producción y de propiedad, es Lenin el que más lo aborda en sus múltiples obras vinculadas a la construcción del socialismo en Rusia, dejando claro el papel de las cooperativas como instrumento de lucha para la clase obrera y como método de organizar la producción.

Los clásicos del marxismo destacaron el carácter clasista y la naturaleza de las cooperativas en el capitalismo, así como la estrecha dependencia de estas con respecto al régimen social en que se desarrollan y señalaron que las mismas no pueden cambiar por si solas este régimen, ya que se limitan a reflejar aquellas relaciones en cuyo marco se encuentran, pero no es menos cierto que generan un movimiento social en contra de la propiedad privada (superada por la propiedad cooperativa).

1.3.5. El cooperativismo en los marcos de la economía cubana**.**

Las Tendencias actuales del modelo económico cubano, el que hoy se encuentra en pleno proceso de conformación y reordenamiento y que indudablemente tiene ante sí un gran desafío y un objetivo de magnitud solidaria, conservar las conquistas sociales: educación, salud, seguridad social, en un contexto de serias afectaciones económicas. En otras palabras resolver el dilema de equidad en condiciones de reestructuración económica; correspondiendo entonces realizar algunas reflexiones sobre las experiencias cubanas en materia de desarrollo cooperativo.

Los rasgos fundamentales del desarrollo económico en Cuba antes de 1959 eran manifestaciones, ante todo, del sistema de relaciones de producción que existía en el país. Los rasgos principales de la economía cubana en la etapa neocolonial, a nuestro criterio, se sintetizan en dos rasgos generales, estos son: el atraso general y la deformación estructural de una economía con soporte agrario, y en segundo lugar la situación dependiente de la economía del país del capital norteamericano.

La economía cubana era una economía agraria sin una integración técnica y económica entre sus sectores, una economía subdesarrollada en el orden económico y social. El país carecía de una base industrial y la industria existente estaba ocupada en lo fundamental, en la elaboración de productos agrícolas o trabajaba como la industria extractiva para la exportación. Por otro lado, la masa fundamental de las empresas se caracterizaba por la pequeña producción artesanal.

La evolución ulterior de la economía cubana, en la última década del capitalismo (1950-1959), aunque muestra un crecimiento más rápido de algunos rubros no azucareros, sigue confirmando en general, tanto el carácter agrario como los profundos desequilibrios de la estructura económica del país. A esta situación se une la incapacidad de la economía cubana para garantizar un empleo estable y remunerativo a las grandes masas de población económicamente activa.

La solución del problema agrario constituye una de las premisas materiales más importantes para la satisfacción de las necesidades alimentarías de los miembros de la sociedad.

La Reforma Agraria en Cuba presento rasgos comunes con las realizadas en otros países, no obstante tuvo matices específicos que caracterizaron su desarrollo para dar solución al problema agrario.

La situación socioeconómica que presentaba la Agricultura , demandaba una profunda transformación , lo que constituía ,en primer lugar una necesidad económica dado a que la estructura latí fundaría predominante , el monocultivo por ella establecido y el minifundio como secuela directa del latifundio, constituían causas principales del estancamiento y el atraso económico en que se encontraba el país, a la vez que se convertía en un obstáculo insalvable para el progreso económico, esta situación unida a la dependencia económica respecto al capital norteamericano exigía una conformación radical que rompiera con la estructura existente .

El 10 de Octubre de 1958, fue promulgada la ley No 3 de la Sierra Maestra , esta fue la primera de las leyes revolucionarias y es considerada la primera Ley de Reforma Agraria ,sobre la base de la cual se procedió al reparto de la tierra de los campesinos Esta ley proponía la acción contra el latifundio , por su naturaleza y alcance no elimina la propiedad privada de los principales medios de producción ,ella tenia que atenerse objetivamente a las condiciones existente en aquellos momentos , es decir , un país en guerra.

A cuatro meses del Triunfo de la Revolución el 17 de mayo 1959, fue promulgada a primera Ley de reforma Agraria de la Revolución en el poder, que por su contenido y alcance sería la más radical y transcendental medida socio-económica llevada a cabo hasta entonces. Con la aplicación de esta Ley, se registró un profundo cambio en el régimen de tenencia de la tierra imperante en el país. De esta forma, pasó a manos del estado el 40% de todas las tierras de país, donde se organizaron las granjas estatales, así como las cooperativas agrícolas (cañeras en lo fundamental).

En 1963 fue promulgada la segunda ley de reforma agraria disponiendo la nacionalización y por consiguiente el paso a manos del estado cubano de todas las fincas con una extensión superior a 67 hectáreas, con lo que la propiedad estatal alcanzó el 70% de las tierras del país. Consecuentemente, a partir de esta ley quedaron definidos dos grandes sectores en que se asentarían, la agricultura cubana, el sector estatal, formado por las granjas de todo el pueblo y el sector de la pequeña circulación mercantil, representada por el campesinado trabajador, los que ocupaban alrededor del 30% del total de las tierras.

En la década del 60 se constituyen sin antecedes dignos de mencionar las cooperativas, con la aparición de las cooperativas de crédito y servicios (CCS), las que surgen más bien de manera espontánea, este momento lo podríamos conceptualizar como la primera etapa del cooperativismo en Cuba.

Se denomina CCS a la unión voluntaria de los campesinos, los que manteniendo la propiedad sobre la tierra y los demás medios deciden unirse con el objetivo de recibir créditos, servicios y por supuesto comercializar su producción con el estado (17). La eficiencia obtenida por estas Cooperativas se pone en evidencia al ser evaluado económicamente con el indicador de números de asociados.

Durante estos primeros años se desarrollaron en el país, las cooperativas cañeras y las sociedades cañeras, las primeras formadas por obreros asalariados y en tierras entregadas por el estado en usufructo gratuito; las segundas formadas por campesinos los cuales unen su tierra y demás medios de producción para explotarlas de forma colectiva. Ambas fueron desaparecidas.

Existieron elementos de carácter objetivos relacionados con la reforma agraria, así como la no comprensión por parte del estado cubano de la necesidad de utilizar el cooperativismo en toda su dimensión; no es hasta el año 1975 en que el estado se decide a estimular la cooperación y se conforma toda una política agraria dirigida al fortalecimiento del sector cooperativo.

De esta forma, se da el segundo paso de irrelevancia en la cooperativización con el surgimiento de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), las que constituirían un nuevo eslabón en la socialización de la producción y en al creación de empresas de corte social.

La CPA: Es la unión Voluntaria de campesino y otras personas que unen además la tierra y los demás medios de producción con el objetivo de trabajar en colectivo. (18)

Su constitución a partir de las nuevas concepciones contó con un fuerte apoyo del estado dirigido a, conceder créditos blandos y con baja tasa de intereses, abundante ayuda material, asesoría directa.

---

17 Reglamento general de la CCS. Materiales de la ANAP. 1980

18 Reglamento general de las CPA. Materiales de la ANAP. 1980

Es importante señalar que los resultados socio-económicos se han ido consolidando a pesar de la existencia, factores de tipo objetivo y subjetivo los que en determinado momento se han convertido en freno a este desarrollo.

A partir de septiembre de 1993 el Cooperativismo en Cuba entra en una etapa trascendental, con la constitución donde existían empresas estatales agropecuarias de, Unidades Básicas de Cooperación Cooperativa, este paso con el objetivo de transitar hacia una agricultura sostenible que conduzcan al logro de niveles de eficiencia superiores.

En el reglamento general de creación de las UBPC, se plantea la constitución con los trabajadores que estaban vinculados laboralmente a las tierras de forma voluntaria o con otras personas que expresen su decisión de pertenecer a las mismas. (19)

A diferencia de las otras formas cooperativas la tierra es entregada usufructos, siendo vendidos a las cooperativas los demás medios e instalaciones. Existen dos factores que inciden en el factor de las cooperativas: el factor de tipo interno: la falta de conocimiento y eficiencia administrativa en la dirección y el factor de tipo externo, las relaciones entre el estado y las cooperativas de capital importancia para el desarrollo del cooperativismo. A pesar de las dificultades existentes, estas cooperativas juegan un papel decisivo en la economía cubana y van ganando cada día más espacio en el modelo cubano de desarrollo. La existencia de medidas encaminadas al fortalecimiento del sector y la implementación a partir del año 1994 de la comercialización de los productos agropecuarios a través del estado en lo fundamental de los mercados agropecuarios, se crea la posibilidad de que las cooperativas, puedan concurrir al mercado junto a las empresas estatales y productores privados. Esta medida se convierte en un incentivo económico por cuanto los precios de mueven libremente bajo la acción de la oferta y demanda.

---

19 Reglamento de las UBPC. Tabloide Ministerio de la Agricultura. 1993.

El cooperativismo se propaga, no solo en los países del llamado tercer mundo también se manifiesta en países desarrollados, por supuesto acorde a las peculiaridades de cada país. Centroamérica, el Caribe y en general toda América presenta una importante experiencia teórica y practica de desarrollo del llamado sector solidario de la economía en general y del cooperativismo en particular, revelando un grupo de importantes particularidades, por lo que sobrevienen retos a enfrentar en el actual milenio.

ESTAS SON:

1-Perdida de la naturaleza y esencia cooperativa.

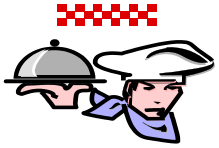
A partir de la declaración de la alianza Cooperativa Internacional sobre identidad cooperativa la podríamos definir como:

"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática".

A nuestro juicio la naturaleza de las cooperativas debe ser flexible y amplia, adecuándola ala realidad contemporánea. Constituyendo un elemento de singular importancia analizando la naturaleza de las cooperativas, en su dualidad como:

Empresa económica con elevada finalidad social y como una empresa de carácter económico exclusivamente. En este caso esta se ira debilitando gradualmente y concluirá desintegrándose .Por otra parte aquellos que consideran las cooperativas como una organización cuya misión es única y exclusivamente social , el fracaso seria inmediato al estar alejado de la practica contemporánea empresarial.

Concluyendo entonces que su esencia radica en lograr una correcta armonía entre lo económico y lo social, entre lo práctico empresarial y lo ideológico cooperativos solo así se lograra rescatar la verdadera naturaleza del cooperativismo.



Desde que se abre la época de las cooperativas modernas, sus primeras experiencias, se fijan los principios de la cooperación, sobre los cuales se ha venido trabajando para mejorar su formulación, hoy se cuenta con un sistema de principios bastante homogéneo. Sin embargo, la práctica cooperativa en la región nos demuestra que no se cumplen de forma individual ni tampoco como sistema.

PRINCIPIOS:

1-Adhesión voluntaria y abierta.

2-Administración democrática por parte de los socios.

3-Participación económica de los socios.

4-Autonomía e independencia.

5-Educación, formación e información.

6-Cooperación entre cooperativas.

7-Interés por la comunidad.

Esto ha estado motivado a nuestro juicio, por la falta de sentido de pertenencia y el deficiente esquema de gestión empresarial donde ha primado la falta de esquemas de desarrollo económico y social, condicionando un inadecuado uso de los recursos materiales, financieros y humanos en las cooperativas, dejando a un lado su razón de ser social para asumir posiciones totalmente mercantilista.

Las Cooperativas en Latinoamérica, han presentado serios problemas en su administración considerando como principales:

-Falta de estrategias de desarrollo económico-social.

-Carencia de recursos humanos preparados.

-Escasa diversificación de la producción y/o los servicios.

-Falta de liderazgo y problemas en la dirección y estructuras.

-Dificultades en las relaciones Estado-Cooperativas.

2- Cooperativismo financiero" Cuantitativamente fuerte" y "Cualitativamente débil".

El cooperativismo financiero, sobre todo de ahorro y crédito, según la experiencia de varios países (Puerto Rico , Costa Rica , Republica Dominicana etc), se ha desarrollado enormemente , la practica del mismo y factores como son , la perdida de la naturaleza cooperativa, escasa diversificación de sus servicios han condicionado que exista en la actualidad una profunda crisis del movimiento cooperativo ,esto se une el estado actual de las relaciones Estado-Cooperativa en este sector, que unido a la competencia de la Banca Privada , condicionan que el sector financiero-cooperativo tenga ante si grandes retos en el actual milenio .

3-Cooperativismo Agropecuario muy débil.

Una de las estrategias fundamentales del movimiento debe estar dirigida ala consolidación y desarrollo del sector Agropecuario puesto que la característica fundamental de este cooperativismo en los países de la región, excepto en Cuba es precisamente definida como un cooperativismo de subsistencia, con un bajo nivel de socialización y con un escaso desarrollo de sus recursos humanos ubicándolos en una posición muy difícil.

4-Cooperativismo y mutualismo muy diversificado en los servicios, pero con base muy débil.

En lo fundamental el cooperativismo Latinoamericano se caracteriza por tener una fuerte presencia en los servicios, generando fuentes de empleo a amplios sectores de la población. Sin embargo, los niveles de socialización presentes son insuficientes para garantizar el sentido de pertenencia, siendo además su base social débil.

5-Deficiente estructura del cooperativismo.

Un reto que se les presenta a las cooperativas, es el hecho de perfeccionar sus estructuras.

Uno de los problemas lo constituye atender lo relacionado con el tamaño de las mismas, es decir, que las cooperativas no deben crecer solo con la finalidad de

expandirse económicamente, obtener mayor ganancia, etc. Esta debe dar prioridad a sus proyectos de desarrollo social y por supuesto que el tamaño no debe limitar en modo alguno los vínculos entre la cooperativa, sus socios y empleados.

La adecuada relación entre los organismos de primer, segundo y tercer grado y el fortalecimiento de todos los eslabones u organizaciones que conforman el sistema, son otros elementos a tener en cuenta en la estructura del cooperativismo.

La realidad cooperativa y su futuro nos presentan diversos tipos de cooperativas en todas las áreas de la economía, en este sentido no es establecer una receta para normal que tipo de cooperativa se constituye, sino, que la esencia radica en que cualquiera que sea la cooperativa de productores o consumidores esta tenga en centro de su acción la satisfacción de las necesidades de un asociado: vivienda, salud, educación, crédito, etc.

6-Marco legal inadecuado y deterioro de las relaciones Estado-Cooperativas.

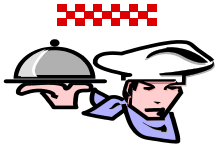
Constituye este uno de los problemas más complejos tanto en el plano teórico como practico. Existen dos factores que afectan la gestión de las cooperativas; uno de carácter interno: el uso de los recursos materiales, financieros y humanos de las cooperativas; y otro de carácter externo: las relaciones Estado-Cooperativas.

Al evaluar estas relaciones, pueden ser caracterizadas de las siguientes formas:

- Movimiento totalmente Independiente del Estado.
- El Estado debe ayudar financieramente para que el cooperativismo salga de su aislamiento.
- Las cooperativas deben ser independientes y el Estado contribuir a su difusión.

Por tanto se impone de redimensionar estas relaciones, en cuanto a:

- El estado garantice la presencia de una estructura institucional que:



- Establezca una adecuada política que conjugue armónicamente los intereses de las cooperativas con los intereses de la economía nacional en su conjunto.
- Fiscalice, apoye y asesore la gestión de las cooperativas.
- Establezca un real y objetivo marco legal.

7-Deficientes procesos de educación cooperativas.

Las falta de un real y sistémico proceso de educación cooperativa que conduzca a la formación cooperativa de directivos, asociados, familia, comunidad, que contribuyan a una sólida formación hética filosófica y técnica y que convierta al recurso humano en la principal fortaleza de este sector constituye un problema esencial del movimiento cooperativo a nivel internacional.

8-Falta de Integración.

La falta de reales proceso de integración tanto horizontal como vertical, a nivel nacional y en el plano internacional ha limitado el cabal desarrollo del movimiento cooperativo este movimiento esta llamado a activar sus organismos de integración.

A modo de resumen del Capitulo podemos decir que los rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión Recursos Humanos, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los Recursos Humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual Gestión Recursos Humanos
- La gestión estratégica de los Recursos Humanos requiere de sistemas de Gestión Recursos Humanos y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.

- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La Gestión Recursos Humanos ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La Gestión Recursos Humanos no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La Gestión de Recursos Humanos demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la Gestión Recursos Humanos es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la Gestión Recursos Humanos.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la Gestión Recursos Humanos.
- El desafío fundamental o número uno de la Gestión Recursos Humanos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

CAPITULO II CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA GASTRONOMICA DEL MUNICIPIO PINAR DEL RIO.

En el presente capitulo se determina la metodología de estudio para diagnosticar la situación de los Recursos Humanos, en la gastronomía pinareña basado en el análisis de las fuentes primarias y secundarias de información que permiten evaluar el estado actual que presenta.

En el sector del Comercio y la gastronomía en la provincia y en especial en el municipio cabecera existen empresas que brindan servicios gastronómicos pero a diferencia de la Empresa Municipal de Alimentación Pública el servicio que prestan es especializado, siendo la antes mencionada la única Empresa pura de servicios gastronómicos dentro del sector, la cual es objeto de análisis en este capítulo.

2.1 **Metodología utilizada para el diagnóstico.**

La metodología utilizada en el diagnóstico para corroborar la existencia de problemas y sus relaciones casuales contó de las siguientes etapas:

1- Determinación de las necesidades de información.
2- Definición de las fuentes de información.
3- Diseño de los formatos para la captación de la información.
4- Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

A continuación se desarrollan cada uno de los pasos de la metodología:

1- Determinación de las necesidades de información.

Se confeccionó por el listado de la información necesaria para llevar a efecto la investigación a saber:

- Caracterización de los negocios que desarrollan la empresa de Gastronomía de Pinar del Río.
- Caracterización del capital humano de la entidad.
- Resultados económicos de la empresa y calidad de los mismos.
- Criterios de los directivos de la empresa sobre su funcionamiento

2- Definición de las fuentes de información.

Fuentes de la información secundaria: Se utilizaron un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron un primer acercamiento al problema en los que se encuentran:

- Análisis del objeto empresarial.
- Análisis de los resultados económicos al cierre del año 2009.
- Análisis de la aplicación de los sistemas de pago de la empresa gastronómica de Pinar del Río.
- Estado del control a partir de inspecciones realizadas a la Dirección de Recursos Humanos por el Grupo Empresarial de Comercio y Gastronomía.
- Informe de la Secretaría Ejecutiva de Perfeccionamiento Empresarial a la empresa.

Fuentes de la información Primaria: Para completar la información anterior y profundizar en el comportamiento del objeto de estudio en el contexto de la empresa se diseñaron y aplicaron un grupo de instrumentos que permitieron captar la información necesaria, ellos fueron:

1- Guía de caracterización de la empresa.
2- Encuestas aplicadas a dirigentes.
3- Encuestas sobre criterios de directivos de la empresa acerca de la Gestión de Recursos Humanos.

3-Diseño de los formatos para la captación de la información.

Fuentes de información primaria

- Guía de caracterización de la Empresa Municipal de Alimentación Pública de Pinar del Río. Fue necesaria por la inexistencia en el sistema estadístico instituido de la información fidedigna sobre los recursos laborales. (Ver anexo 1) Se realizó al 100% de las UEB.
- Encuesta sobre los criterios de los directivos y especialistas de Recursos Humanos de la empresa y Unidades Empresariales de Base sobre la Gestión de Recursos Humanos. (Ver anexo 2) Se le realizó al 100% de los directivos y Especialistas.

4- Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

Fuentes de información secundaria.

- El análisis del objeto empresarial se realizó al 100% de las UEB y dirección de la empresa.
- Análisis de los resultados económicos al cierre del 2009.
- Estado del control a partir de inspecciones realizadas a la Dirección de Recursos Humanos por el Grupo Empresarial. Se analizó el 100% de ellas.
- Informe de los resultados de la visita de la secretaria Ejecutiva de Perfeccionamiento Empresarial a la Empresa en el año 2009.

Fuente de información primaria.

Los datos fueron recolectados en ´´ in situ´´ a excepción de las encuestas sobre los criterios de los directivos acerca del funcionamiento de la Empresa o Unidades Empresariales de Base donde los mismos fueron citados a la dirección de la empresa.

Para la realización del análisis de la información lo dividimos en dos grupos: Las direcciones de las UEB y la Empresa, determinando un total. Como se observo se aplicó en el 100% de la población por lo que los resultados estadísticamente fueron representativos.

2.2 Discusión de los resultados del diagnóstico

2.2.1 Caracterización de la Empresa Alimentación Pública Pinar del Río.

La Empresa Municipal de Alimentación Pública cuenta con un total de 86 unidades directa a los servicios, 2 Centros de elaboración y dos almacenes centrales. Se rige por un clasificador tipológico el cual define la red gastronómica y diferencia el tipo de servicio a aplicar en cada instalación.

Cuenta con 6 restaurantes, concibiéndolo como el establecimiento caracterizado por ofertar una amplia variedad de alimentos elaborados que pueden ser producidos centralmente en el propio establecimiento, donde los usuarios son atendidos en la mesa por el personal con la adecuada certificación, lo cual permite combinar la necesidad de alimentación con el disfrute de comodidad.

Cafetería con comida o con alimentos ligeros cuenta con un total de 68, caracterizándose por ofrecer una oferta mas variada con un servicio mas rápido, productos de lunch, desayunos, meriendas, pastelería, dulcería, especialidades de la fuente de soda, etc. Se caracterizan por un servicio a mostrador de banquetas, mesas u otras.

Posee 8 establecimientos caracterizados fundamentalmente por poseer barra y un conjunto de plazas que cuenta con la oferta especializada de bebidas alcohólicas, bebidas alcohólicas en su estado natural o en coctelería y algunos productos de cafetería (como saladitos).

Además esta empresa cuenta con 3 establecimientos de comedores a trabajadores donde se elaboran comidas y se caracterizan por una oferta limitada de alimentos calientes y generalmente está indicado el sistema opcional de consumo. Se debe señalar que en ambos Centros de Elaboración se elaboran y distribuyen productos alimenticios con destino a ser ofertadas en los establecimientos gastronómicos, es la llamada Cocina Grande de la gastronomía además de atender uno de los programas de la revolución, la Merienda Escolar.

Fue diseñada la estructura bajo el criterio de distribución de funciones en las direcciones funcionales y Unidad Empresarial de Base, y teniendo en cuenta las áreas geográficas para el caso de la Unidad Empresarial de Base.
Compuesta por la dirección de la empresa y 7 unidades empresariales de base (Ver anexo 3)

Misión

Brindar servicios gastronómicos de restaurantes, centros nocturnos, cafeterías con alimentos ligeros, hoteles, recreación, merendero de estudiantes y trabajadores, comedores obreros y bocas de ventas en moneda nacional a la población.

Visión

Alcanzar un servicio con elevada calidad competitiva teniendo un alto nivel profesional, eficiencia y eficacia que nos permita liderar los servicios del sector en nuestro radio de acción en las modalidades de restaurantes, cafetería y alojamiento.

2.2.2- Análisis de los Recursos Humanos

Como resultado de la aplicación de la guía de caracterización de la empresa Municipal de Alimentación Pública se captó la información necesaria para realizar el análisis de los Recursos Humanos. En las **tabla 1, 2 y 3** se muestra la fuerza de trabajo ocupada en estas actividades en dicha empresa.

Tabla No 1. Composición de los Recursos Humanos según categoría ocupacional.

Dirigentes	%	Técnicos	%	Administrativos	%	Operarios	%	Servicios	%	Total
106	6.4	138	8.3	170	10	398	24	845	51	1657

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 2. Composición de los Recursos Humanos según categoría ocupacional y por rangos de edades.

Rango de edades	Dirigentes	%	Técnicos	%	Adminis trativo	%	Operarios	%	Servicios	%
-30 años	11	10.3	61	44.2	20	12	89	19.6	398	47
31 a 45 años	67	63.2	56	40.6	96	56	187		304	34.2
46 a 54 años	23	22	11	8	54	32	137	34	129	14.5
55 a 59 años	3	3	5	4	-	-	55	12.1	7	1
Más de 60 años	2	2	5	4	-	-	30	6.6	7	1
TOTAL	106		138		170		398		845	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 3. Composición de los Recursos Humanos según categoría ocupacional y grado de escolaridad.

Grado de Escolaridad	Dirigentes	Técnicos	Administrativ os	Operarios	Servicios	Total
9no	0	0	51	263	457	771
12 grado	84	9	103	89	206	491
Técnico Medio	15	116	14	46	180	371
Nivel superior	7	13	2	0	2	24
Total	106	138	170	398	845	1657

Leyenda: TM – Técnico Medio NS – Nivel Superior

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en las tablas anteriores del total de los trabajadores tienen categoría dirigentes (136), lo que indica un exceso de personal indirecto a los servicios, cuando se le suman los técnicos y los administrativos, la cifra total de indirectos se eleva a un 25%, sin embargo el 1.3% tiene nivel superior,

lo que significa que el nivel de escolaridad de forma general es bajo, siendo limitante para la eficiencia y la eficacia de los procesos en una de las ramas que decide en la economía del municipio.

En lo que respecta a los trabajadores directos a los servicios observamos que corresponde la mitad del total de los trabajadores, sin embargo el 59% de ellos alcanza solo el 9no grado que denota el bajo nivel de escolaridad si le sumamos que solo el 21% es graduado de la especialidad gastronómica mostrando necesidad de capacitación en la actividad.

2.2.3 Análisis de los sistemas de pago.

A lo largo de estos años el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se ha dado a la tarea de controlar el avance cuantitativo en la política de pago con arreglo al trabajo. De acuerdo con la información estadística existente en la empresa a final del año 2009 se contaba con 4 sistemas de pago. Los que abarcaron un total de 1680 trabajadores promedio durante el año 2009.

1- Ingresos menos gastos
2- Cumplimiento y sobre cumplimiento de las Utilidades de las Unidades Empresariales de Base (UEB).
3- Cumplimiento y sobre cumplimiento de las Utilidades del período de la empresa.
4- Coeficiente normativo de gasto de salario por peso de producción mercantil.

Tabla No. 4 Información sobre los pagos realizados a los trabajadores durante el año 2009.

Sistema de pago	Total de Trabajadores	Abarcados	Beneficiados	% de Beneficiados	Monto Pagado Acumulado(MP)	Meses Pagados	Cuantía Media (Pesos)	% del Total de Trabajadores beneficiados
1	1318	1318	1082	82	1.715.6	12	132.13	82
2	107	107	92	86	88.2	12	80.00	86
3	140	140	137	98	90.7	12	55.17	98
4	114	114	111	97	323.0	12	242.49	97

Fuente: Tomado del modelo estadístico de los pagos realizados.

A partir de los resultados anteriores se puede observar que los sistemas de pagos aplicados en esta empresa marchan de forma satisfactoria en cuanto a los beneficios que le son aportados a los trabajadores. Esto si analizamos la gran incidencia que existe en el porciento de trabajadores beneficiados por cada tipo de sistema de pago con respecto al total que son abarcados. No podemos dejar de mencionar el sistema de pago No 1 (Ingresos menos Gastos) que tiene el porciento mayor de número de trabajadores beneficiados con un alto porciento del total de trabajadores beneficiados a la vez que tiene una cuantía media por trabajador promedio mensual de $132.13 por encima del salario básico.

Al analizar el sistema de pago No 4 (Coeficiente normativo de gasto de salario por peso de producción mercantil) vemos que existe un total muy representativo del porciento de trabajadores beneficiados con una cuantía por encima del salario básico de $ 242.47, sin embargo corresponde al segundo sistema que menos trabajadores abarcan, debiendo destacar que es utilizado en la cocina grande de la empresa, ósea los que se encuentran directamente en el proceso productivo garantizando parte de la materia prima para elaborar posteriormente en las unidades, así como producciones ya terminadas.

2.2.4 Resultados Económicos de la gestión del sistema empresarial

(Principales indicadores económicos)

Tabla No. 5 Indicadores de eficiencia económica año 2008-2009

Concepto	UM	Real año 2008	Real año 2009
Venta Total	MP	110429.5	127773.6
Impuestos	MP	8892.7	10877.5
Costo de Mercancía	MP	84060.5	96621.4
Margen Comercial	MP	17476.3	20274.7
Gastos de administración	MP	12570.1	13865.4
Otros Gastos	MP	382.4	321.7
Otros Ingresos	MP	382.9	674.8
Utilidad de Período	MP	4906.7	6762.4
Consumo Material	MP	492.2	496.7

Servicios comprados	MP	500.2	828.7
Valor Agregado bruto	MP	16483.9	18949.3
Fondo de Salario	MP	7573.2	8231.6
FS/ VA	Peso	0.459	0.434
Productividad del trabajo	Peso	11085	11762
Salario Medio	Peso	424	426
Promedio de trabajadores	Uno	1487	1611
Correlación SM/Productividad	Coeficiente	0.98	0.95
Costo por Peso	MP	0.76	0.76

Fuente: Informe anual del estado financiero de La Empresa Alimentación Publica de Pinar del Rio

Tabla No. 6 Ventas por conceptos al cierre de año 2009 (MP)

Concepto de Ventas	UEB No 1	UEB No 2	UEB No 4	UEB No 5	UEB No 6	UEB No 7	Total
Comestible	18765.5	10805.6	7053.1	9374.2	1445.7	5463.9	52908.0
Refresco	6172.9	1208.6	1332.6	3012.0	309.4	10.4	12045.9
Cerveza	7772.4	4127.6	2431.3	4471.4	1956.9	9.6	20769.2
Bebidas	3718.9	4153.0	2136.2	3509.8	909.5	0.8	14428.4
Cigarro	10567.7	1532.0	5152.6	8933.5	1243.3		27429.1
Otras mercancías	26.2	17.5	10.8	19.2	3.1	0.1	76.9
Alojamiento		30.5		-	8.8		39.3
Otros Servicios				76.8			76.8
Total	47023.7	21874.8	18116.6	29397.0	5876.7	5484.8	127773.6

Fuente Informe anual del estado financiero de La Empresa Alimentación Pública de Pinar del Rio

La empresa cerró el año 2009 con resultados favorables en todos los indicadores si lo comparamos con el año anterior las ventas totales crecieron en un 16% con respecto a lo ejecutado, influyendo el costo por peso que se comportó a 0.66 centavos, en ambos casos, a pesar de que el total de ventas del año el 41% y 21% son de productos de la OEE y cigarros y tabacos que ambos productos son listos para la venta y sus costos son altos. Si e representativo y actuó positivamente en el resultado final obtenido el 41% de

crecimiento en las ventas de comestibles que es donde se descubre toda la creatividad del hombre, puesto que son elaboraciones propias de las unidades además de cumplir con el objeto social de brindar alimentos al pueblo.

Los indicadores de eficiencia de trabajo y salario también mostraron resultados positivos a la vez que observamos el crecimiento de un 15% del valor agregado y el salario medio en 0.4, así mismo el comportamiento del trabajo se manifiesta de igual forma creciendo en un 6% mientras que la correlación salario medio disminuye en 5% lo anterior se traduce en un buen uso de los recursos materiales y financieros con que cuentan, así como el ahorro de los diferentes gastos indirectos.

2.2.5 Resumen de Inspecciones realizadas a las Direcciones Empresariales de base y sede de la empresa a la Dirección de Recursos Humanos por el Grupo Empresarial de Comercio, Gastronomía y los Servicios.

En los resultados de las inspecciones en el momento del comienzo de esta investigación se pudo observar lo siguiente (Ver Anexo 4)

Las principales causas de los resultados negativos en las inspecciones lo constituyó problemas en la aplicación de los calificadores de cargo, deficiencias en la aplicación de salario escala, mala aplicación de salarios de la jornada irregular, problemas existentes en la política de empleo (convocatoria de plazas y otorgamiento de las mismas) errores en la confección de expedientes laborales expresados fundamentalmente en (contendido de trabajo, EP).

2.2.6 Análisis de deficiencias detectadas por el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial a la Empresa de Alimentación Pública en el año 2009 referente al sistema de Capital Humano.

A partir de esta visita se pudo observar un grupo de informaciones útiles a los efectos de esta investigación, ellos se resumen en: (Ver Anexo 5)

- Mal confección del Reglamento Disciplinario.
- No elaboración de los profesiogramas de los puestos claves. Los mismos no se encontraban definidos.
- Inexistencia del calificador de cargos. Todas las consultas se hacen al grupo empresarial.
- Poca o ninguna capacitación a cuadros dirigentes y trabajadores en temas relacionados con calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo, capital humano y las normas cubanas ISO respectivamente.

  Como se puede apreciar existe una gran cantidad de deficiencias que afectan directamente la gestión de los recursos humanos en la empresa alguna de ellas traducida a la hora de prestar servicio en las unidades como es precisamente la situación existente en cuanto a la seguridad y salud del trabajo que conlleva además a una desmotivación de los trabajadores directo al servicio.

2.2.7 Resultado de la encuesta sobre la situación de los Recursos Humanos en la Empresa alimentación Pública Pinar del Río.

Los resultados de la encuesta (Anexo 2) referida a al Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Municipal de Alimentación Pública se muestran en el (Anexo 6). A continuación se comentan los resultados más relevantes

FORMACIÓN DEL CAPÌTAL HUMANO

La empresa tiene problemas en la capacitación y actualización de su personal. Las posibilidades existentes de formación y superación son limitadas existiendo solo una escuela ramal y opera con dificultades (esta escuela es para el sector de comercio y gastronomía). La inversión que realiza la empresa en la formación de Capital Humano para elevar su eficiencia, en muchas ocasiones se pierde, ya que es utilizada por los recursos humanos como trampolín para saltar a otras actividades más atractivas o mejor remuneradas, lo que denota un bajo sentido de pertenencia del capital humano a su organización. La asignación de graduados universitarios es baja.

RETRIBUCIÓN SALARIAL

Se pudo conocer de forma general que al existir variabilidad en las cifras directivas para el cumplimiento de los planes técnico económico existe un descontento generalizado pues esto incide directamente con la retribución obtenida pues no se corresponde con el esfuerzo realizado en el período que se analiza. Los reglamentos de los sistemas de pagos presentan en algunos casos inconsistencias, apreciándose falta de dominio en la aplicación de los mismos, no estando acorde la estimulación salarial con los resultados del desempeño laboral salarial de cada trabajador. No existe en la empresa estimulación en CUC.

Capitulo III.- Bases metodológicas de la Gestión de los Recursos humanos en una cooperativa de servicios gastronómicos.

Los elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos en la actualidad son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GESTIÓN RECURSOS HUMANOS y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GESTIÓN RECURSOS HUMANOS y la estrategia organizacional.

En el presente capítulo se presenta la propuesta de metodología de gestión de los recursos humanos aplicado a una cooperativa de servicios gastronómicos, aspecto no tratado aún en el contexto cubano.

3.1.- Fundamentación de la metodología propuesta.

1. Esta metodología servirá de guía para diseñar una estrategia de Gestión de los recursos humanos en cualquier tipo de cooperativa de servicios gastronómicos, entiéndase comedor obrero, cafetería con comida, cafetería con alimentos ligeros y restaurantes.

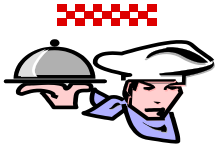
A continuación se explican cada uno de los componentes que conforman la propuesta metodológica.

Objetivo de la metodología:

"Establecer los pasos y las acciones para el diseño de las Bases metodológicas del metodología de gestión de los recursos humanos aplicado a una cooperativa de servicios gastronómicos, aspecto no tratado aún en el contexto cubano".

Premisas:

Para garantizar que la metodología alcance la efectividad esperada es necesario que previamente se cumplan, por parte de las organizaciones, un grupo de premisas, que crearían las condiciones de partida, ellas son:



1. Percepción de la necesidad de promover un cambio en la propiedad y organización del sistema de servicios gastronómicos para hacerlo mas flexible en busca de la eficiencia, competitividad y sentido de pertenencia. Esta percepción debe de ser admitida por los directivos de las actuales empresas, los clientes internos y externos y los públicos de poder externo.
2. Comprensión por los directivos de los Organismos de la Administración del Estado que rigen la orientación metodológica del sistema empresarial de la subordinación local de dominar los principios y preceptos del cooperativismo a nivel mundial y en Cuba.
3. Considerar la Gestión de los recursos humanos como aspecto determinante en el logro de los objetivos propuestos. Esto significa que debe de existir una estrategia general de la cooperativa previamente a la confección de las Políticas y estrategia de los recursos humanos.

Principios en los que se basa la metodología.

1. La gestión de los recursos humanos y el impacto que se obtenga debe favorecer en primer lugar a los intereses del país (pueblo como dueño de los activos en la sociedad socialista), los intereses del territorio, de la cooperativa, de sus trabajadores y de la satisfacción de los clientes (un segmento del pueblo).
2. Grupo de interés: Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la cooperativa, presidente, asociados, etc.) y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de Recursos Humanos y alcanzar los resultados deseados.
3. Pro-actividad: analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él tanto en lo referente a la gestión como en las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas.
4. Mejora a partir de una retroalimentación continua: Elemento fundamental para el desarrollo sostenible de las cooperativas.

5. Aprendizaje: desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de la organización, dándole una mayor importancia al autoaprendizaje y basándose en las instituciones de formación profesional del territorio.
6. Polivalencia: aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones, según los principios de la cooperativa, para mejorar su desempeño y el de la organización.
7. Flexibilidad: lograr su implementación según el estadio en que se encuentren las cooperativas.
8. Creatividad: formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación.
9. Sistémico: Considerar a la Gestión de los recursos humanos como parte de un sistema general, la cual es la cooperativa, implementado el enfoque de procesos.

Diseño del proceso metodológico.

Para la propuesta de la secuencia de pasos a ejecutar para realizar el rediseño organizacional en las empresas de subordinación local de Pinar del Río se tomo como referencias el método de Lewin, K. [2] y el Modelo de Cumming y Worley de Investigación-Acción (Cantú, 1997)[3], quedando conformado como se muestra en la **figura 3.1**.

En total el esquema consta de 6 etapas y 19 acciones.

[2] LEWIN, K. 2001.Groups, experiential learning and action research. Smith, M. K. (2001) Disponible en http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm. Consultado en Nov. 2009.

[3] CANTÚ, D.H. 1997. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Ed. McGraw-Hill, 1997, tomado de De la Nuez, D. Modelo de Gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis presentada en opción al grado de Dra en Ciencias económicas. Pinar del Río.2005.

Figura 3.1*- Esquema de la Metodología para el diseño de la Gestión de recursos Humanos en las Cooperativas de Servicios Gastronómicos.*

Fuente*: Elaboración Propia*

Etapa I.- Determinación de la política de la Gestión de los Recursos Humanos.

Acción 1.- Determinar las ideas de los interesados sobre la política de Recursos Humanos de la cooperativa de servicios gastronómicos.

La determinación de las políticas de Recursos Humanos se hace sumamente necesaria posteriormente a la determinación de la Estrategia y políticas generales de la cooperativa con vista a encauzar la estrategia de los Recursos Humanos teniendo en consideración los principios, objetivos e intereses de todos los miembros de la cooperativa.

Para determinar las políticas se confeccionó una encuesta para ser realizada a los Directivos, técnicos y obreros de la cooperativa. (Anexo 6). En la misma se proponen los tipos de políticas que se pretenden, teniendo en cuenta lo conocido por las cuatro "**Ces**", a saber:

1. **Compromiso**: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GESTIÓN RECURSOS HUMANOS para aumentar el compromiso de los asociados con su trabajo y con la cooperativa?
2. **Competencia**: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GESTIÓN RECURSOS HUMANOS para atraer, conservar y / o desarrollar a los asociados con las habilidades, conocimientos, sentimientos, motivaciones, valores (competencias en su plenitud holística) requeridos por la cooperativa y la sociedad, en el momento actual y futuro?
3. **Congruencia**: ¿Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de Gestión de Recursos Humanos entre la cooperativa y los asociados, los distintos grupos de asociados, la cooperativa y la sociedad, los asociados y sus familias y las personas individuales?
4. **Costos eficaces y productividad del trabajo**: ¿Cuál es la eficacia de costos de una política dada, en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo? ¿Y cómo se comporta la dinámica de la productividad del trabajo ante las políticas de Gestión de Recursos Humanos?

Acción 2.- Interpretación de los resultados del cuestionario.

Se realiza a partir del análisis simple de frecuencia, posterior a una reducción de listado de aquellas ideas emitidas que son comunes o se complementan. No se elimina ninguna idea emitida, confeccionándose un documento para ser discutido en la junta de administración.

Acción 3.- Análisis de las políticas sobre la Gestión de los Recursos Humanos en la junta de administración y aprobación por la Asamblea General.

El documento preparado se analiza y aprueba por votación simple en la junta de administración después de hacerle las correcciones pertinentes y posteriormente se somete a votación en la Asamblea general de asociados aprobándose por votación simple.

Fase II.- Determinación de la Estrategia de la Gestión de los Recursos Humanos.

Acción 4.- Conformación y aprobación del equipo para confeccionar la estrategia.

Se realiza la determinación de los integrantes del equipo que confeccionará la estrategia de los Recursos Humanos y se aprobará en la Junta de administración. El instrumento que se utilizará es el listado de implicados teniéndose en cuenta el dominio sobre los temas que se van a abordar y de la tecnología de conformación de la estrategia. Se podrá utilizar la participación de un experto sobre el tema.

Acción 5.- Confección de la Estrategia de Recursos Humanos.

Se utilizará el trabajo en Grupo. Se determinará la **Misión** del Área de Recursos Humanos, la **Visión**, los Grupos implicados, el Diagnóstico (utilizándose el Análisis DAFO), los objetivos (estratégicos y del periodo) y los criterios de medida. Debe de incluirse también la asignación de los recursos y coordinar los objetivos con el plan de trabajo de los directivos de la cooperativa.

Cada uno de los elementos planteados serán concensuados por los miembros del equipo, emitiéndose un documento con la propuesta.

Acción 6.- Discusión y aprobación de la estrategia de Recursos Humanos.

Se presentará a la Junta de Administración la Estrategia de Recursos Humanos donde se aprobará con las enmiendas pertinentes y se someterá a la aprobación de la Asamblea general de asociados.

Etapa III.- Planificación de los Recursos Humanos.

Esta etapa es una de las más importantes de la metodología al poner en práctica los elementos que garantizarán el cumplimiento de los objetivos trazados por la cooperativa.

Acción 7.- Confección del mapa de los procesos de la cooperativa.

Comúnmente en la práctica cotidiana a la hora de organizar una cooperativa se comienza por la estructura, por regla, funcional; sin tener en cuenta los procesos y máxime cuando se trabaja en una cooperativa de servicios gastronómicos donde el cliente tiene que satisfacer sus necesidades y no le interesa por cuantas funciones pasa su pedido, como se observa en el gráfico siguiente:

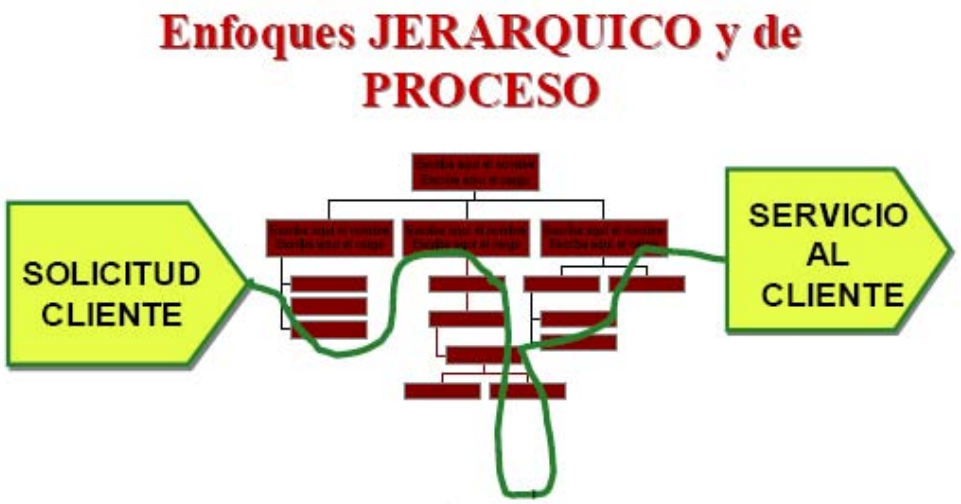


Figura 3.2- *Enfoque Transversal o de Red.*

Fuente: *Cuesta A. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos.*

La confección del mapa de los procesos se realiza mediante un grupo de trabajo con conocimiento de los procesos que se ejecutan en la cooperativa de servicios gastronómicos, diferenciando los mismos en procesos operacionales (la razón de ser de la cooperativa), los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.

Acción 8.- Diseñar la estructura de la cooperativa.

El diseño del organigrama se realizará a partir del estudio de los procesos que fueron determinados en el paso anterior. Por regla las funciones que son comunes para todas las organizaciones se inscriben en las áreas funcionales de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, de Desarrollo, de Logística y de Operaciones(los servicios que realizará la cooperativa). Esto no significa que puedan unirse áreas, pero si deben de cumplirse las funciones.

Como esta metodología es valida para cualquier tipo de cooperativa de servicios gastronómicos se sugiere el análisis realizado por García P., C.A. como guía para la confección de la estructura y la plantilla de la parte operacional de las unidades. (Anexo 7**)**. Como se observa los diferentes tipos de unidades están acorde a la tipología de la unidad, su categoría, la especialización y la cantidad de turnos de trabajo. Se exponen los nombres de los ejemplos de unidades.

Acción 9.- Confeccionar y optimización continua de la plantilla.

El objetivo de esta acción comprende ¨ optimizar el capital humano poseído por las personas que trabajan ¨. Existen varios métodos para la determinación de plantillas, como los de expertos, observación directa continua o discontinua, ecuaciones de regresión múltiple e interferencia de máquinas con simulación y teoría de colas. El autor toma como referencia el método de experto, tomando en cuenta la experiencia existente por la misma y la posibilidad de mejora continua que existe. En el (Anexo 2) se exponen los ejemplos de plantilla por estructura acorde a la tipología de la unidad, su categoría, la especialización y la cantidad de turnos de trabajo. En la misma se tienen en cuenta los

calificadores de cargo aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y vigentes en la actualidad.

En el proceso de mejoramiento continuo de la plantilla, u optimización de la estructura humana de una cooperativa de servicios gastronómicos, se hace teniendo en cuenta como sistema un conjunto de indicadores tangibles e intangibles típicos de la actividad de los servicios. Los tangibles tienen un carácter material y directo y forman parte de la esencia del servicio (productos que se ofertan, platos que se comercializan en un restaurante, el mobiliario, la decoración de los locales, etc.). Los intangibles (el servicio como tal) no se puede tocar, pero existe una percepción del mismo por parte del cliente y determina la calidad de su satisfacción.

Existen una serie de indicadores que son analizados para caracterizar las plantillas de las cooperativas, los cuales se refieren en el (Anexo 8)

Acción10.- Seleccionar el personal para la plantilla aprobada.

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la Cooperativa y las políticas de Gestión Recursos Humanos derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una cooperativa concreta o específica.

La selección de personal tiene un vínculo de base con el análisis y descripción de puestos de trabajo (como esta última lo tiene igualmente con los procesos de trabajo). Los perfiles de cargos derivados de ese análisis, significan el patrón de referencia para poder hacer la selección de personal, que siempre se realiza para ocupar determinados puestos o cargos de trabajo.

El contenido del procedimiento de selección de personal se expresa en una serie de tareas que se explicarán a continuación:

Tarea 10.1.- Brindar información sobre las características de la cooperativa y sus reglas esenciales.

Se expresa en el conocimiento de las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa de la cooperativa, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional. Se exponen en varios medios para el conocimiento del público interno y externo de la cooperativa.

Tarea 10.2.- Brindar información sobre el perfil de los cargos que se requieren.

La existencia y actualidad del perfil de cargo por competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargo por competencias. Se exponen en varios medios para el conocimiento del público interno y externo de la cooperativa.

Tarea 10.3.- Realizar el reclutamiento del personal.

Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí:

- Las fuentes de reclutamiento. Pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia cooperativa , que en general son las más convenientes,. Las externas tienen muchas modalidades tales como oficinas o agencias de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los asociados, asociados eventuales, etc.
- El formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno). Se anexa un modelo de solicitud de empleo. (Anexo 9)

- El ***curriculum vitae*** o historial. Se anexa un modelo con las características deseadas. (Anexo 10)

Tarea 10.4.- Seleccionar el personal.

Esta tarea se subdivide en:

10.4.1. Preselección del personal.

Después de recurrir a la fuente decidida, haber obtenido el formulario de solicitud o evaluación del desempeño, y el ***curriculum***, junto a la entrevista preliminar que es una técnica que nunca deberá faltar en este momento, se clasifican los candidatos en:

- grupo A / no: le faltan los requisitos esenciales.
- grupo B / dudosos: podrían adaptarse con las carencias.
- grupo C / sí: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

10.4.2. Aplicación de técnicas de selección.

Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuáles utilizar, y mejor aún, deciden con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir, que está resultando la tendencia más efectiva y es la defendida aquí. Cuales quieran sean las técnicas escogidas, no deberán faltar como técnica la entrevista y las pruebas profesionales (**ver figura 3.3**) con el tiempo que requieran según los casos.

Figura 3.3- *Pruebas más comunes en la selección del personal.*

Fuente: *Cuesta A. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*

10.4.3.- Comprobación de datos referenciales. Donde se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas), a residencias, centros de estudios, etc. Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada. (Anexo 12)

10.4.4.- Comparaciones interindividuales. Aquí se recurre a todo el conjunto de datos que se ha obtenido de todos los candidatos, y se comparan. En esta comparación el método por pares ha contribuido mucho a una justa discriminación. Se recomienda recurrir a ese método con el grupo de evaluadores Aquí son concluidos los resultados jerarquizados, y luego se realizan las propuestas.

10.4.5.- Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar. Definitivamente se deciden los seleccionados. La tendencia actual es que junto a especialistas y directivos participen los asociados del área o los puestos afines para los cuales se requirió el proceso de selección de personal. Es recomendable que sea asumida la decisión por consenso, garantizando el criterio individual libre .Todos escucharán, o analizarán mediante documentos, los argumentos referidos a los distintos casos, pero el voto deberá ser libre y secreto.

En consecuencia, es sugerido el método pareado, subrayando al mejor de cada comparación. Finalmente, mediante la frecuencia mayor de subrayados (la moda), es decidida la jerarquía por consenso. Esta subtarea o actividad en el procedimiento de selección de personal es de mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Errar aquí lleva al traste toda la labor previa, con el siempre triste gasto económico y humano ocasionado. Cualquiera sea el ***modus operandi*** aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración.

10.4.6.- Discusión con el asociado del Reglamento de la cooperativa.

Es muy importante al dársele a conocer y aclarar dudas sobre el Reglamento de la cooperativa el cual debe de asumir el interesado como propio.

10.4.7.- Confección y firma del contrato laboral y cláusulas específicas.

Es el inicio de la vida laboral del optante en la cooperativa. Las cláusulas especificas se refiere a determinar y aclarar algunos aspectos que deben de ejecutarse fundamentalmente en el primer año del optante en cuanto a la limitación de algunos derechos total o parcialmente.

10.4.8. Incorporación / acogida. Implica la presentación del nuevo asociado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Esta actividad debe ser inolvidable para el nuevo asociado, con especial repercusión si es joven. Deberá garantizarse que ese recuerdo quede gratamente por el valor para el futuro de ese nuevo asociado el sentimiento de acogimiento o apoyo.

10.4.9.- Seguimiento. El proceso de selección de personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato; debe comunicársele muy explícitamente, insistiéndole en que durante ese seguimiento de dos o tres meses se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo asociado al equipo humano y a la cultura de la cooperativa.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de aptitudes, de formación, de actitudes y disposición hacia el trabajo. O en resumen, las previsiones de competencias laborales.

Acción 11.- Confeccionar la estrategia de capacitación del personal.

Las concepciones más actuales sobre la capacitación en el ámbito de la Gestión Recursos Humanos poseen suprema importancia. El ciclo de capacitación asociado a los valores deberá ser atendido con extremo rigor, por lo que se deben de realizar las siguientes tareas:

Tarea 11.1.-Determinación de las necesidades de aprendizaje. (DNA).

Es la actividad donde se determina el inventario de necesidades de capacitación de cada persona para cumplir con los requerimientos del puesto de trabajo acorde a la estrategia a largo plazo de la cooperativa. Puede ser realizado por los integrantes de la misma o con la ayuda de expertos.

Tarea 11.2.- Elaboración del programa de capacitación.

Se puede realizar la capacitación en el puesto de trabajo, fuera del puesto de trabajo y por autopreparación. Cada caso debe de ser analizado y analizar el costo – Beneficio de la acción que se propone. La elaboración del programa requiere de las siguientes preguntas: Para qué? En qué?, Cómo?, Quien?, Con qué?, Donde? y Cuando?

Tarea 11.3.- Ejecución del Programa de capacitación.

La ejecución del programa debe dársele seguimiento por la junta de administración de la cooperativa y puede ser corregido cuantas veces sea necesario.

Tarea 11.4.- Evaluación de la capacitación.

Se realiza periódicamente en término de impacto (económico, social y natural) para la cooperativa y su colectivo de trabajadores en el entorno donde ejecutan su labor.

Acción 12.- Determinar el procedimiento de Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de la Gestión Recursos Humanos, significa la principal contribución en la mejora de la actuación del asociado, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. Es un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los asociados en la cooperativa. Esa mejora de la actuación se vincula estrechamente a la eficiencia del sistema de trabajo, al aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral..

La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía, para señalar con criterio de la práctica, qué competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje, y cuáles no. El plan de capacitación deberá considerar esas brechas.

La evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo.

. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados,
- Las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado), • y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo.

Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, *el sistema de evaluación del desempeño* habrá de comprender esos elementos esenciales, además de considerar lo siguiente:

- Los datos de identificación del asociado y su puesto
- El período de tiempo que comprende esa evaluación.
- Quién o quiénes realizan la evaluación,
- Los indicadores o parámetros a valorar
- Y el método utilizado.

Los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de auto evaluación. La existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos: Métodos relacionados con indicadores tangibles y los relacionados con indicadores intangibles. (Anexo 13). Se propone una planilla de evaluación del desempeño a partir de la legislación cubana. (Anexo 14)

Acción 13.- Determinar el sistema de Compensación laboral de la cooperativa.

La compensación laboral es una actividad clave de la Gestión Recursos Humanos. Es un sistema que trasciende la estimulación salarial, por lo que comprende tanto la estimulación espiritual como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente para su efectividad esa cooperativa. (Anexo 15)

Tarea 13.1.- Determinar un sistema de compensación salarial.

La compensación salarial está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales son inherentes el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etc. La principal compensación salarial para los asociados de la cooperativa corresponde al sistema de pago, diseñándose fundamentalmente un sistema de pago acorde con los resultados finales de los servicios, basados en el principio de los ingresos menos gastos, acorde a la Resolución 9 del 2007. (Anexo 16)

Tarea 13.2.- Determinar un sistema de compensación extrasalarial.

La misma se confeccionará en concordancia con el modelo expuesto en el Anexo 15., teniendo en consideración las características económicas y las políticas que apruebe la cooperativa.

Tarea 13.3.- Determinar un sistema de mejora de las condiciones de trabajo.

La misma se confeccionará en concordancia con el modelo expuesto en el Anexo 15., teniendo en consideración las características económicas y las políticas que apruebe la cooperativa.

Tarea 13.4.- Determinar un sistema de compensación espiritual.

La misma se confeccionará en concordancia con el modelo expuesto en el Anexo 15, teniendo en consideración las características económicas y las políticas que apruebe la cooperativa.

Acción 14.- Aprobación por parte de la Junta de Administración y la Asamblea General de asociados de las acciones de la Fase de Planificación de los Recursos Humanos.

La aprobación en ambos órganos se realizará por el método de votación simple, pudiéndose hacer recomendaciones que se incluirán

Etapa IV.- Implementación de la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos.

Acción 15.- Implementar la Estrategia según la metodología anteriormente descrita.

Se realizará mediante un Plan donde se consignará a cada acción o tarea el responsable y la fecha de cumplimiento que requiere si es necesario. El plan no debe de ser rígido, aunque debe de ser controlado y perfeccionado por la Junta de Administración y la Asamblea General.

Acción 16.- Coordinar los recursos y el plan de trabajo de los directivos acorde con el plan de implementación de la Estrategia de Gerencia de los Recursos Humanos.

Este plan en sentido general debe de ser aprobado por la Junta de Administración.

Etapa V.- Control del cumplimiento de la Estrategia.

Acción 17.- Realizar el control parcial de la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos.

Se debe de realizar controles parciales que deben de ser analizados en las reuniones periódicas de la Junta de Administración y deben de ser corregidos los planes.

Acción 18.- Realizar el control anual del cumplimiento de los objetivos del año.

Este control formará parte del Balance de la Gestión de la cooperativa y de la evaluación del desempeño del Responsable administrativo de la actividad.

Etapa VI.- Retroalimentación del proceso.

Acción 19.- Determinar las no conformidades de la Planificación. Organización, Implementación y Control de la estrategia de Recursos Humanos en la cooperativa de servicios gastronómicos.

Se realiza la Lista de no conformidades en el marco de la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos en las cooperativa de servicios gastronómicos y se toma en cuenta como retroalimentación para planificar la del próximo periodo.

Esta última acción cierra el ciclo del proceso de Gestión de los Recursos Humanos en las cooperativas de servicios gastronómicos.

3.2.- Validación de la metodología propuesta.

La validación de las Bases metodológicas de cómo Gestionar los Recursos Humanos en una cooperativa de servicios gastronómicos se realiza mediante el método de evaluación de expertos[4] el cual trata de someter la evaluación propuesta a personas de reconocido prestigio en el conocimiento del tema tanto en los aspectos teóricos del conocimiento, así como experiencia práctica en la dirección de la actividad gastronómica y de los Recursos Humanos. Se puede

[4] Ramirez, 1999; Campistrous y Rizo, 1998).

aplicar diferentes metodologías: Delphi, la de preferencias y la de comparación de pares. Cada una de ellas tiene sus particularidades y se utilizan en dependencia del objeto de estudio que se quiere analizar y la complejidad de la tarea planteada. En el presente trabajo se utilizó la de comparación por pares.

Para la implementación del método se siguieron los siguientes pasos[5]:

1. Definición del objetivo

Validar de las Bases metodológicas de cómo gestionar los Recursos Humanos en una cooperativa de servicios gastronómicos, mediante la metodología de comparación por pares**.**

2. Selección de los expertos

Este paso se ejecutó a través de diferentes procedimientos, en este caso se utiliza la valoración de los expertos, mediante un listado propuesto por el tutor y a una autovaloración que realiza el encuestado. (Anexo 17 y 18**)** Los expertos responden a un cuestionario (Anexo 18), previo a un resumen de las Bases metodológicas que se le brinda como información. (Anexo 19)

Según Ramírez (1999), para que el error que se cometa tienda cada vez a ser más pequeño, debe ser entre 15 y 30 los encuestados, siendo en este caso 17 expertos.

Los principales resultados se exponen en el (Anexo 20)

4. Procesamiento de la información

El método de experto que se utiliza es el de comparación por pares, el cual hace uso de las frecuencias absolutas y relativas, que se obtienen de las opiniones de los expertos consultados.. En cuanto a las preguntas, que dan la posibilidad de nuevas sugerencias, a partir de las consideraciones de los expertos, se aplicó el cálculo de la frecuencia relativa, para el análisis de las respuestas.

---

[5] Ortiz, F. 2007. Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. Estudio de caso: Zona turística de Viñales. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.l

4. **Análisis de los resultados:**

El criterio que corresponde a la importancia de las diferentes fases de la propuesta metodológica se obvia del procesamiento de los resultados, ya que no existe discrepancia en las opiniones de los expertos, al ser evaluados por el 100% de ellos, en la categoría de alta.

En cuanto a la factibilidad y adaptabilidad de las fases se obtuvo la categoría de alta, lo cual nos permite concluir que es válida, desde el punto de vista empírico la propuesta formulada.

Respecto a las preguntas que aparecen en el cuestionario de validación existe una opinión generalizado por parte de los expertos, en cuanto a:

- No se debe incluir ninguna otra etapa.
- El ordenamiento de cada acción está en correspondencia con los objetivos de cada etapa.
- Se observa una coherencia entre las acciones y tareas con las respectivas etapas.

No obstante, la autora tendrá en cuenta una serie de sugerencias propuestas por los expertos, para cuando se implemente la propuesta metodológica, citando como ejemplo:

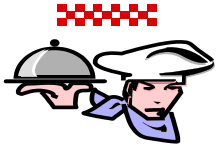
- Debe ser un proceso permanente la auditoria y control de las diferentes etapas que se plantean en la propuesta metodológica.
- Se debe enfatizar en la importancia que tiene el conocimiento por parte de los asociados de la cooperativa de servicios gastronómicos de las bases metodológicas diseñadas antes de ser aprobada.

CONCLUSIONES

1. Por la literatura revisada se ha determinado la evaluación que ha existido de la función del personal, conociendo las principales corrientes de este pensamiento. Concluyendo que la Gestión de los Recursos Humanos no se realiza en ningún departamento, área de la organización, se hace como una función integradora, donde el aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo fundamental de la Gestión de los Recursos Humanos en la Cooperativa.

2. Del diagnóstico realizado a la Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Municipal Alimentación Pública se denota la necesidad de un rediseño en la misma al existir debilidades relacionadas con la planificación de los Recursos Humanos.

3. Se confeccionó las bases metodológicas que sirven de consulta, valoración y apoyo para el diseño de al Gestión de Recursos Humanos en cualquier Cooperativa de Servicios Gastronómicos, sobre la base de los principios de pro actividad, mejora continua, aprendizaje, polivalencia, flexibilidad y creatividad, la que consta de seis etapas y 19 acciones.



RECOMENDACIONES

Se recomienda la utilización de las bases metodológicas para la Gestión de Recursos Humanos en cualquier tipo de cooperativa de servicios gastronómicos.

BIBLIOGRAFIA

1. Aedipe (1992): La dimensión humana de la empresa del futuro. Barcelona. Ed. Deusto.
2. Albert, K.(1995): Estrategia de Recursos Humanos. New York. Ed. Hay Associates.
3. Alonso, A.(1994): Ergonomia. La Habana. Ed. ISPJAE.
4. Alpander, G. (1985): Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Colombia. Ed. Norma.
5. Austin, N. y T, Peters (1987): Pasión por la excelencia. La Habana. Ed. Revolucionaria.
6. Balances económicos anuales de las UBPC cañeras de la provincia de Pinar del Río. Años 1994-98.
7. Barnes, R.M. (1971): Motion and Time Study (Desingn and Management of Work). La Habana. Ed. Revolucionaria.
8. Beer, M. et al. (1989): Gestión de Recursos Humanos. Texto y casos. Madrid. Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
9. Bestráten, M.(1995): La gestión de seguridad en un marco de calidad total, Seminario sobre gestión, organización y economía de la prevención en las empresas. España. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
10. Bolt, F.(1984): El desarrollo de los ejecutivos en concordancia con los ejecutivos de la empresa. Harvard Business.
11. Boué, R.(1995): El ISPJAE en búsqueda de la excelencia de su claustro". En revista cubana de Educación superior. Ed. CEPES - Universidad de la Habana.
12. Cantera, F.J. (1995). "Del control externo a la auditoria de recursos humanos". Barcelona. Ed. Gestión 2000.
13. Carrranza, J. (1995): La reestructuración económica. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
14. Castro Ruz, F. (1965): La historia me Absolverá. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
15. CANTÚ, D.H. 1997. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Ed. McGraw-Hill, 1997
16. CIDEC (1994): Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. Donostia-San Sebastian. Ed. Centro de investigación y Documentación

sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales(CIDEC).

17. Conferencia regional ACI - América. Uruguay. Diciembre de 1998.
18. Creach, O.H. (1983): Características del surgimiento y desarrollo de la industria azucarera y de la centralización y de la concentración de la actividad empresarial. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
19. CTC (1995): Reglamento general del movimiento de áreas protegidas. Central de trabajadores de cuba.
20. Cuesta, A. (1987): Disciplina laboral y organización del trabajo. La Habana. Ed. ISPJAE.
21. Cuesta, A. y R. Martínez (1995): "Aplicación de un modelo de GRH. Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de GRH", Ponencia al Forum de Ciencia y Técnica del ISPJAE. La Habana.
22. Cuesta, A.(1997): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. ISPJAE.
23. Cuesta, A.(1990): Organización del trabajo y psicología social. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
24. Cuesta, A.(1991): Estimulación al trabajo. La Habana. ISPJAE.
25. Cuesta, A. (1996): Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH. Madrid. Ed.I+D Telefónica.
26. Chiavenato, I.(1988):Administración de recursos humanos. México. Ed. McGraw - Hill.
27. Declaración de la alianza cooperativa internacional sobre la entidad cooperativa (ACI).
28. Decreto 101(1982).Reglamento general de la ley de Protección e Higiene del Trabajo. Cuba.
29. Decreto 116 (1983):Reglamento para la inspección sindical de proyección e higiene del trabajo. Cuba.
30. Del Llano, E. (1984): Las luchas de clases y la Segunda Ley de Reforma Agraria. La Habana. Revista Cuba Socialista.
31. Díaz, C. y Z. Porto (1995): "Concepción del sistema de gestión de recursos humanos en el Hotel Villa Iberostar Barlovento". Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial. La Habana. Ed. ISPJAE.
32. Druker, P. F. (1973): Management. New York. Ed. Johm Wiley.
33. Figueroa, V. (1997): El cooperativismo en la reforma del modelo económico cubano. Resumen de Tesis Doctoral. La Habana.

34. Fombrun, Ch.(1995): Manejo Estratégico de los Recursos Humanos. México. Ed. McGraw-Hill.

35. García, R. (1997): "Cooperación y cooperativismo hoy". Monografía. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.

36. García, S. (1995): "De la economía protegida a la economía competitiva". Barcelona. Ed. Gestión 2000.

37. Gárciga, R. y A. Cuesta (1995): "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". Ponencia al III Simposium Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la dirección y el desarrollo organizacional. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.

38. Garmendía, J.A, et. al (1994): Tres culturas, Organización y Recursos Humanos .España. Ed. ESIC.

39. Labrador, O. (1998): La eficiencia socioeconómica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la economía cubana. Tesis de Doctorado. La Habana.

40. LEWIN, K. 2001.Groups, experiential learning and action research. Smith, M. K. (2001).

41. Marx, C. (1973): El Capital. Tomo I. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.

42. Mc Gregor, D. M. (1960): The Human Side of Enterprise. New York. Ed. Mc Graw-Hill

43. Ortiz, F. 2007. Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. Estudio de caso: Zona turística de Viñales. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

44. Ramírez, 1999; Campistrous y Rizo, 1998).

45. Reglamento General de las CCS, ANAP, 1980.

46. Reglamento General de las CPA, ANAP, 1980.

47. Reglamento General de las UBPC, MINAGRI, 1997.

48. Reglamento General de las UBPC, MINAZ, 1994.

49. Rivera, A. (1989): El proceso de cooperativización de la agricultura en Cuba y la efectividad de la producción en las cooperativas de producción agropecuarias. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad de La Habana.

50. Rivera, A. y Labrador, O. (1997): Eficiencia, Democracia y autonomía en el cooperativismo cubano. Monografía. La Habana.

ANEXOS

Anexo No 1

Guía de caracterización de la Empresa Municipal Alimentación Pública

Poder Popular Municipal

Universidad Pinar del Río.

Estimado compañero Director:

La universidad de Pinar del Río, se encuentra realizando un diagnóstico con vistas a conocer la situación que presenta su entidad. Por considerar de gran interés su criterio al respecto le agradeciéramos que conteste el siguiente formulario.

Datos generales

Empresa:_____ UEB No :_____

Domicilio:_____

Municipio:_____ Teléfono:_____

Correo Electrónico:_____

Subordinación Provincial:_____ Municipal:_____

Nombre y apellidos de la persona que responde el cuestionario

Cargo que ocupa:_____

Características Generales de la Empresa

- Indique las principales actividades que realiza su empresa o UEB y su proporción sobre las ventas totales.

Actividad	Monto (MP)	% Sobre Venta
Total		100

- Características de las instalaciones por tipología existentes

Instalación	Estado constructivo		
	Bueno	Regular	Malo
Total			

Caracterización de los Recursos Humanos.

Cantidad de trabajadores según plantilla _____ De ellos:

Dirigentes_____ Técnicas _____ Administrativos_____

Obreros _____

Escolaridad: 6to grado_____ 9no grado_____

12 grado _____ T/M_____

Universitarios _____

Características económicas y de control

Resultados de Auditorias e inspecciones realizadas durante el año 2009.

Tipo de Control	Fecha	Resultado

¿La empresa obtuvo el aval de la Contabilidad para incorporarse al proceso de Perfeccionamiento empresarial que emite el Ministerio de Finanza y Precios?

Si_____ Fecha_____ No_____

Anexo 2

Encuesta sobre la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Municipal de Alimentación Pública de Pinar del Río.

Universidad de Pinar del Río.

GEDELTUR.

El Centro de Estudio de Gerencia, desarrollo local y turismo está realizando una investigación concerniente a los problemas que afectan la Gestión de Recursos Humanos en las empresas, por lo que necesitamos de su valiosa cooperación, pidiéndoles exponga los criterios que usted posee en los aspectos señalados posteriormente. Los resultados de esta encuesta serán utilizados con fines investigativos y para la toma de decisiones en la mejora del sistema integral de Recursos Humanos en la Empresa.

Muchas Gracias

_____

Tamara López García

Puntos Abordados:

1- Formación del Capital Humano _____

_____

_____

2- Retribución y Estimulación Salarial: _____

_____

_____

3- Otros problemas: _____

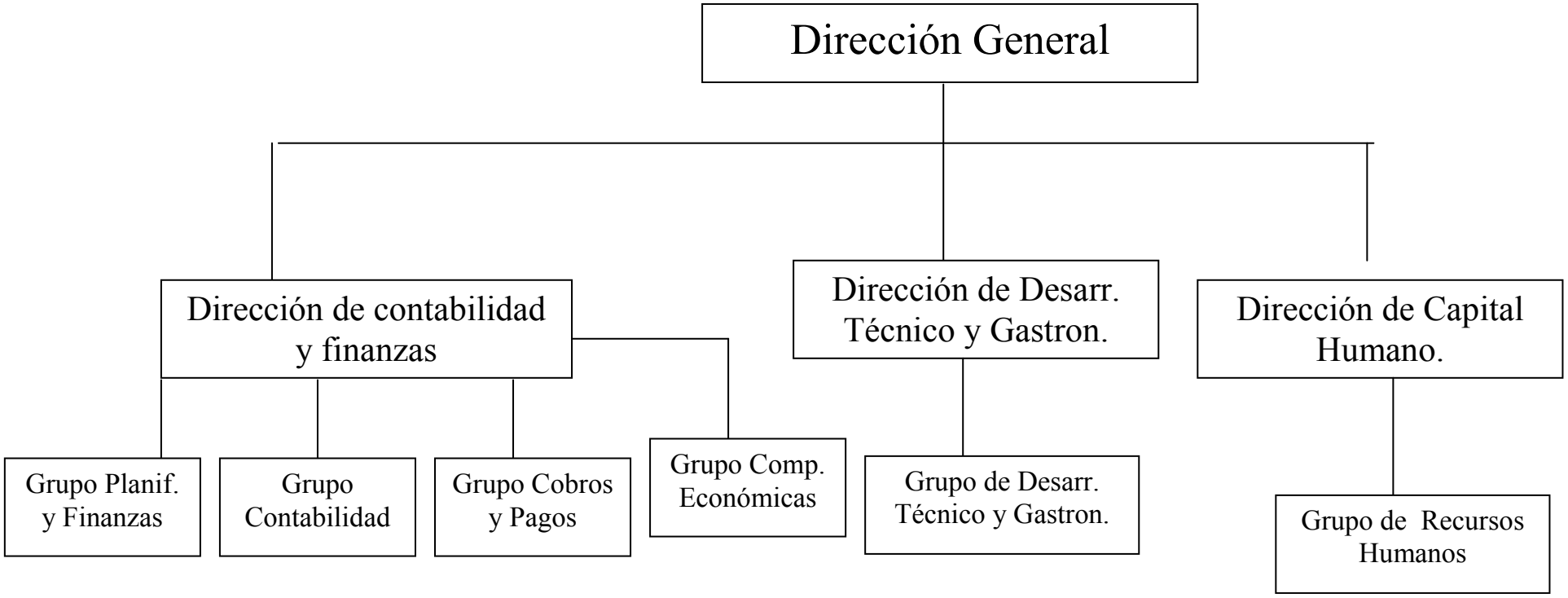
_____

_____

Fuente: Elaboración Propia

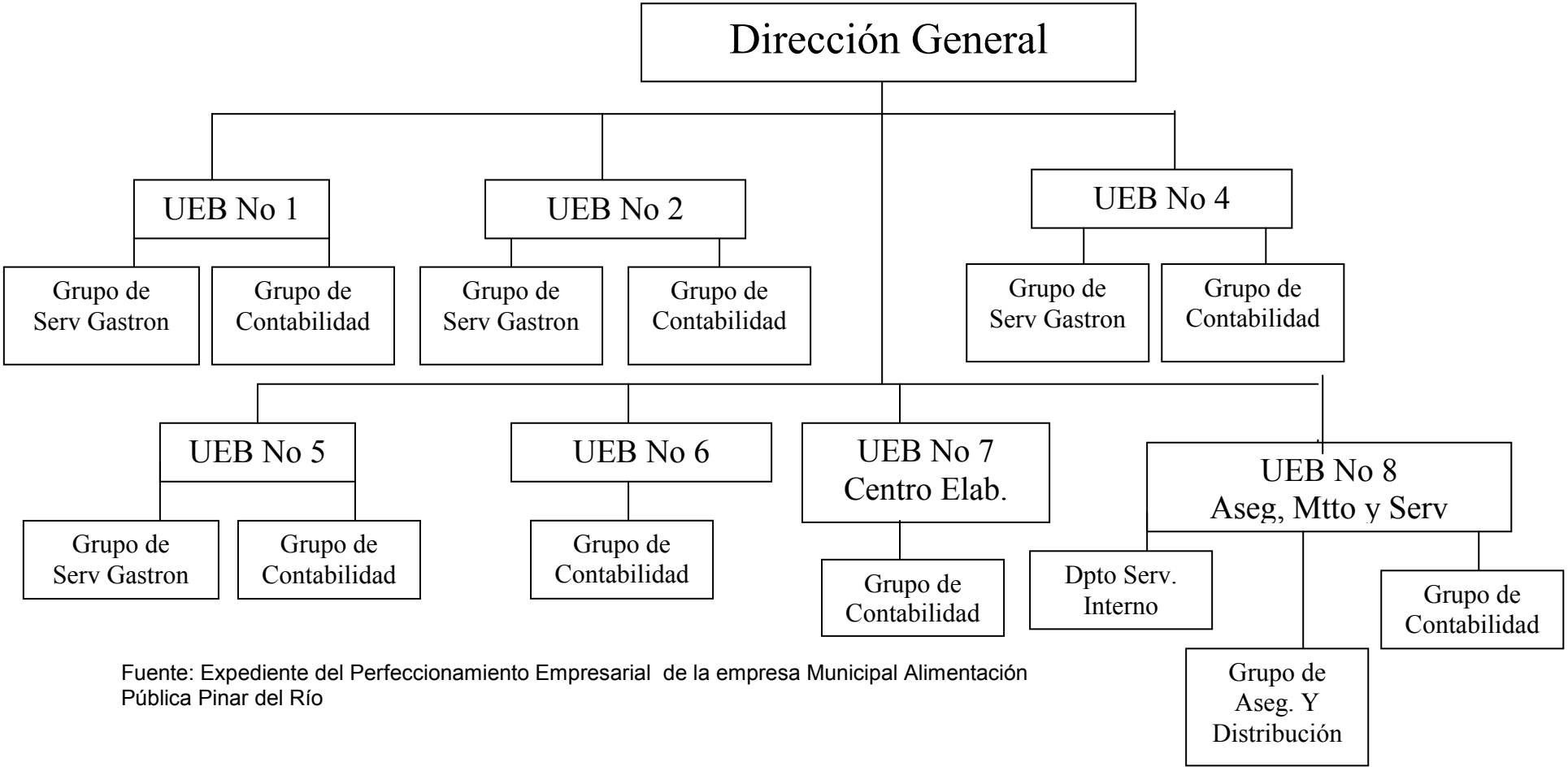
Anexo 3

Organigrama Funcional Actual Aprobado Empresa Municipal Alimentación Pública Pinar del Río



Fuente: Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la empresa Municipal Alimentación Pública Pinar del Río

Organigrama Funcional Actual Aprobado Empresa Municipal Alimentación Pública Pinar del Río



Fuente: Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la empresa Municipal Alimentación Pública Pinar del Río

Anexo 4

Resumen de las inspecciones de control a la dirección de Recursos Humanos realizadas por el grupo Empresarial de Comercio y Gastronomía: (Año 2009)

Se visitaron	Veces
1- Dirección de la Empresa Municipal de Alimentación Pública	(2)
2- Dirección de al Unidad Empresarial de Base No 1	(1)
3- Dirección de al Unidad Empresarial de Base No 2	(2)
4- Dirección de al Unidad Empresarial de Base No 4	(1)
5- Dirección de al Unidad Empresarial de Base No 7	(1)
6- Dirección de al Unidad Empresarial de Base No 8	(2)

Controladores: Grupo Empresarial de Comercio, Gastronomía y los Servicios

Nota: Entre paréntesis (Grupo de UEB o dirección de Empresa según refiera)

Deficiencias

- Problemas en horario de trabajo. (Tanto en defecto como en exceso de las 190,6 horas) (15%)
- Errores con la aplicación de los calificadores de cargo. (10%)
- Errores con la aplicación de salarios escalas. (5%)
- Errores con la aplicación de la jornada irregular. (2%)
- Problemas a la hora de aplicar salarios en la categoría de dirigentes y técnicos. (3%)
- Mala aplicación de la política de empleo. (Convocatorias de plazas y otorgamiento de las mismas). (18%)
- Errores en la confección de expedientes laborales (2%)
- Exceso de acumulación de vacaciones en los sub mayores. (1%)
- Malos asientos en el modelo SNC-225. (9%)

Anexo 5

Análisis de deficiencias detectadas por el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial a la Empresa de Alimentación Pública en el año 2009 referente al sistema de Capital Humano.

1- Las plantillas no son aprobadas mediante resolución del Director General.
2- No se refleja en la plantilla el grupo escala de los Especialistas Principales.
3- No todos los reglamentos, procedimientos y otros documentos legales que conforman la base reglamentaria de la empresa están aprobados por el Director general mediante Resolución.
4- El Convenio Colectivo de trabajo no muestra la fecha en la cual se aprobó por el Director General y se puso en vigor.
5- El Reglamento Disciplinario interno se puso en vigor en Marzo del 2007 y aparece aprobado en Abril del 2006.
6- No se han elaborado los profesiogramas de los puestos claves, los mismos no están definidos.
7- En las resoluciones de imposición de medidas disciplinarias deben tipificarse, además de lo que se infringe y sanciona por la legislación aplicable, lo que corresponda al Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa.
8- La empresa no posee ningún calificador de cargos, todas las consultas se le hacen al Grupo Empresarial.
9- Se deben diseñar nuevos sistemas de pago para las direcciones de las UEB (1-6), en cuanto a cambiarse el indicador formador y otros ajustes. Para la UEB 8 se debe diseñar un sistema que tenga indicadores propios y refleje los resultados de su actividad y no como hasta el momento que los indicadores formadores y condicionantes son los de la sede de la empresa. Para ello se deberán apoyar de la Guía Metodológica de los Sistemas de Pagos por resultados.

10-Se deben diseñar los modelos de certificación de los indicadores formadores y anexarlos a los sistemas. Los mismos deben de ser llenados a tinta.

11- Adecuar el procedimiento de las penalizaciones al salario por sobre cumplimiento cuando se incumple el indicador condicionante.

12-Para poder pagar un 5% por cumplir con el indicador formador deberán tener autorización del Presidente del CAP.

13-Se debe incentivar la capacitación a cuadros, dirigentes y trabajadores en temas relacionados con la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud del Trabajo, Capital Humano y las Normas cubanas ISO respectivamente.

Anexo 5

Resultados de la encuesta realizada sobre la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Municipal de Alimentación Pública Pinar del Río.

1- Información del Capital Humano (30 problemas)

- Se debe de trabajar más en la capacitación de cuadros y trabajadores (18) – 60%
- Dificultades en la adquisición del personal técnico (5) – 17%
- Falta de estimulación (4)-3%.
- Debe de mantenerse en cuanto la idoneidad en el sector (3)- 10%
- Difracción y voluntad del personal (1)-3%.
- Dificultades en la capacitación del personal (8)-27%.

2- Retribución y estimulación salarial (25 problemas).

- La retribución salarial en la actividad gastronómica es aceptable (7) – 28%.
- No existe estimulación en CUC. (5)- 20%.
- Dificultad con el aumento sistemático de los planes (15)- 60%.
- El sistema de estimulación no cumple las expectativas de los trabajadores, pero contribuye a mantener la fuerza de trabajo (3)- 12%.
- Limitaciones en la vinculación del salario a los resultados (1)- 4%.

Otros problemas (15 problemas).

- Mal estado constructivo de las unidades (10) – 67%.
- No es reconocida la autonomía, citan a muchas reuniones y analizan la fuerza de trabajo para la agricultura (11)- 73%.
- No se cuenta con un plan de seguimiento que responda a las necesidades (6) – 40%.
- Disminuir las tareas colaterales (4)-27%.
- Limitaciones con la Atención al Hombre (5)- 33%.
- Limitaciones con equipos de oficina (14)- 93%.
- Falta de ropa y calzado (2) – 13%.

Anexo 6

Encuesta para determinar la política de Recursos Humanos de la cooperativa de servicios gastronómicos.

Estimado colega:

La junta directiva de la cooperativa le pide que llene el siguiente cuestionario con vista a determinar la política para Gerenciar los Recursos Humanos en nuestra organización. Pedirle la opinión a la mayor parte de nuestros asociados nos permite tener en cuenta los intereses y prioridades de todos los miembros de nuestro colectivo.

Gracias por su colaboración.

Junta directiva.

Sobre la Política de educación y desarrollo de los Recursos Humanos.

- ¿Cuáles son los planes de formación y desarrollo que aprobará la alta dirección y cómo tribuirán a aumentar el compromiso, competencia, congruencia y productividad de los asociados?
- ¿Cómo tributarán los asociados y directivos a la formación y desarrollo de todos los Recursos Humanos a través de la asunción de la cooperativa que aprende?

Sobre la Política de flujo de Recursos Humanos.

- ¿Cómo garantizar que el flujo de personal (planificación, selección, colocación, desempeño, promoción, recolocación) cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de asociados y proporción adecuada de cada tipo de competencia?
- ¿Cómo contribuirá la política del flujo de Recursos Humanos al logro de la estrategia organizacional?

Sobre la Política de sistemas de trabajo.

- ¿Cómo realizar la organización y seguridad e higiene del trabajo de los asociados, la organización de los servicios, el aprovisionamiento y la distribución?
- ¿Cómo contribuirá la política de sistemas de trabajo al logro de la estrategia organizacional?

Sobre la Política de compensación laboral.

- ¿Qué formas de compensación utilizar para reforzar la eficacia y eficiencia de los sistemas de trabajo diseñados?
- ¿Deseamos una cooperativa que predominantemente compense el desempeño individual o el desempeño de grupo?

Otros criterios

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7

Plantillas por unidades tipos.

Denominación del cargo	Cantidad	Categoría Ocupacional	Grupo Escala	Salario
CAFETERIA SEDE NUEVA				
Administrador	1	D	VIII	315,00
Dependiente gastronómico "D"	2	S	II	292,50
Auxiliar de Oficina	1	A	III	292,50
Guardián sereno	2	S	I	292,50
Total	**6**			**1192,50**
CAFETERIA EL MEDALLON				
Administrador	1	D	VIII	315,00
Dependiente gastronómico "D"	2	S	II	292,50
Elaborador de variedades	2	O	III	292,50
Total	**5**			**900,00**
HAMBURGUESERA VENCEREMOS				
Administrador	1	D	VIII	315,00
Encargado de almacén	1	S	IV	292,50
Dependiente gastronómico "D"	5	S	II	292,50
Auxiliar de limpieza	2	S	I	292,50
Auxiliar gastronómico	2	S	I	292,50
Elaborador de variedades	3	O	III	292,50
Guardián sereno	2	S	I	292,50
Total	**16**			**2070,00**
BAR LA ESQUINITA				
Administrador	1	D	VIII	315,00
Encargado de almacén	1	S	VI	292,50
Cantinero "B"	2	S	IV	292,50
Dependiente gastronómico "D"	2	S	II	292,50
Auxiliar de limpieza	1	S	I	292,50
Guardián Sereno	2	S	I	292,50
Total	**9**			**1777,50**
ÁREA EL BOSQUE				
Administrador	1	D	VIII	315,00
Oficinista	1	A	IV	292,50
Dependiente gastronómico "D"	1	S	II	292,50
Elaborador de variedades	1	O	III	292,50
Cantinero C	6	S	III	292,50
Auxiliar de limpieza	1	S	I	292,50

Guardián sereno	2	S	I	292,50
Total	**13**			**2070,00**
COMEDOR 26 JULIO				
Administrador	1	D	VIII	315,00
Cocinero de comida criolla	2	O	V	292,50
Auxiliar de Cocina	2	O	III	292,50
Ayudante general de cocina	2	O	III	292,50
Dependiente gastronómico "D"	3	S	II	292,50
Auxiliar de limpieza	1	S	I	292,50
Guardia Sereno	2	S	I	292,50
Total	**13**			**2070,00**

HELADERIA COOPPELIA				
Administrador	1	D	IX	345,00
Encargado de Almacén	1	S	VI	292,50
Encargado de distribución	1	A	IV	292,50
Operario de Mantenimiento Menor	1	O	IV	292,50
Operario B de audio	1	S	III	292,50
Portero	4	S	I	292,50
Nevero	4	O	III	292,50
Cocinero de comida criolla	2	O	V	292,50
Elaborador de Variedades	2	O	III	292,50
Auxiliar de limpieza	4	S	I	292,50
Guardián Sereno	4	S	I	292,50
Auxiliar de fuerza de trabajo	1	A	IV	292,50
Auxiliar de Almacén	1	S	IV	292,50
Auxiliar de Baño	2	S	I	292,50
Jardinero	1	S	I	292,50
Ayudante de cocina y Centro de elaboración	2	O	III	292,50
Brigada No.1 Planta Baja (Interior)				
Capitán B de Servicios Gastronómicos Jefe de brigada	2	S	VIII	315,00
Dependiente Gastronómico C	8	S	III	292,50
Mochila B	4	S	II	292,50
Sodero B	5	S	III	292,50
Cajero chequero C	3	S	IV	292,50
Chequeador	2	S	III	292,50
Auxiliar de Cocina	5	O	III	292,50
Abastecedor	1	S	II	292,50
Brigada No. 2 Planta Baja (exterior)				

Capitán B de Servicios Gastronómicos Jefe de brigada	2	S	IV	315,00
Dependiente Gastronómico C	9	S	III	292,50
Mochila B	3	S	II	292,50
Sodero B	4	S	III	292,50
Cajero chequero C	2	S	IV	292,50
Chequeador	2	S	III	292,50
Auxiliar de Cocina	5	O	III	292,50
Abastecedor	1	S	II	292,50
Brigada No. 3 Planta Alta				
Capitán B de Servicios Gastronómicos Jefe de brigada	2	S	VIII	315,00
Dependiente Gastronómicos C	10	S	III	292,50
Mochila B	4	S	II	292,50
Sodero B	5	S	III	292,50
Cajero chequero C	2	S	IV	292,50
Chequeador	2	S	III	292,50
Auxiliar de Cocina	5	O	III	292,50
Abastecedor	2	S	II	292,50
Total	**122**			**11820,00**
MOTEL MI BOHÍO				
Administrador	1	D	VIII	315,00
Auxiliar de Oficina	1	A	III	292,50
Dependiente	4	S	II	292,50
Auxiliar de limpieza	2	S	I	292,50
Total	**8**			**1192,50**
HOTEL ITALIA				
Administrador	1	D	XII	345,00
Encargado de Almacén	1	S	VII	292,50
Auxiliar de Fuerza de Trabajo	1	A	V	292,50
Custodio	2	S	II	292,50
Brigada de Alojamiento				
Supervisor de Piso Jefe de Brigada	1	S	IV	315,00
Carpetero B	4	S	V	292,50
Camarero B de Hotel	3	S	III	292,50
Auxiliar de limpieza	2	S	I	292,50
Operario de Mantenimiento Menor	1	O	IV	292,50
Brigada de Salón				
Capitán B de Servicios gastronomicos Jefe de brigada	1	S	VI	315,00
Dependiente Gastronomico B	3	S	V	292,50
Dependiente Gastronomico C	4	S	IV	292,50

Mochila B	1	S	III	292,50
Cajero Chequeador B	1	S	VI	292,50
Cantinero B	4	S	V	292,50
Brigada de cocina				
Cocinero B	1	O	VI	315,00
Jefe de Brigada				
Lunchero B	2	O	V	292,50
Ayudante de Cocina y Centro de Elaboración	1	O	III	292,50
Auxiliar de Cocina	2	O	II	292,50
Cocinero B	3	O	VI	292,50
Total	**39**			**5970,00**
CENTRO DE ELABORACION COLOMA				
Administrador	1	D	VIII	315,00
Encargado de Almacén	1	S	IV	292,50
Técnico B en Nutrición e Higiene y Alimentación Social	1	T	VII	292,50
Maestro Dulcero A	1	O	VII	292,50
Preparador de masa	2	O	III	292,50
Elaborador de variedades	2	O	III	292,50
Dependiente gastronomico D	1	S	II	292,50
Maestro Dulcero A	1	O	VII	292,50
Auxiliar de limpieza	1	S	I	292,50
Guardián sereno	2	S	I	292,50
Total	**13**			**2947,50**
GRUPO DE COMPRA Y COMERCIALIZACIÓN (ZONA No 1)				
Jefe de Grupo de Compra y Comercialización	1	D	IX	345,00
Técnico en gestión económica	2	T	VII	315,00
Total	**3**			**660,00**

Fuente: Garcia P, C.A. (2009). Estudio de los procesos de las empresas de la subordinación local en la provincia de Pinar del Río. Premio Provincial de la Academia de Ciencia.

Anexo 8

Indicadores numéricos y de cálculo que caracterizan los indicadores tangibles e intangibles de una cooperativa.

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".
   % personal categoría X = total plantilla categoría X · 100 total plantilla donde, X: profesionales, dirigentes, administrativos, operarios, etc.

2. Conocer cómo está distribuida porcentualmente la plantilla entre los distintos departamentos o equipos por categorías.
   % personal Dpto. X = total personal Dpto.X · 100 total plantilla.

3. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Ingenieros, etc.) en los distintos departamentos.
   % profesionales Sup. Dpto. Finanzas = total Prof. Dpto. Finanzas. 100 total personal Dpto. Finanzas.

   Después, esos tres índices es aconsejable tenerlos expresados de manera gráfica, mediante histograma de frecuencias.

4. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.
   % personal directo = total personal directo · 100 total plantilla

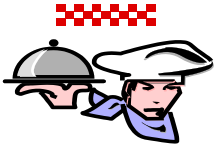
   Ó el análisis inverso:

   % personal indirecto = total personal indirecto · 100 total plantilla

   Índice de personal productivo = total personal directo total personal indirecto

5. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

   Índice de jerarquización = total de mandos · 100 total plantilla



La concepción del "aplanamiento" de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial. Hay que acudir al ***Benchmarking o la experiencia de expertos*.**

6. Conocimiento de la "pirámide de edades" de la plantilla-
7. Determinación de los índices de ausentismo, impuntualidad y AJL.

Índice de ausentismo = número de días de ausencia

(Total plantilla / 100) * Total de días laborables o por horas

Índice de ausentismo = total horas de ausencia

* 100 Total horas de trabajo planificadas

Índice de impuntualidad = número de horas perdidas por retrasos * 100

Número de horas de trabajo planificadas

5

40

30

15

Índice de aprovechamientos de la jornada laboral: **AJL = TTR + TIR * 100 JL**

Donde,

AJL: Índice de aprovechamiento de la jornada laboral (%).

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (según se refrenda en su perfil De cargo)

TIR: Tiempo de interrupciones reglamentadas: incluye TDNP y TIRTO, tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) y tiempo de Interrupciones reglamentadas debido a la tecnología y la organización del trabajo (TIRTO).

JL: Tiempo de duración de la jornada laboral según la legislación laboral vigente.

El índice de AJL antes referido puede determinarse incluyendo o no los índices de ausentismo o impuntualidades, pero debe precisar esa información el analista.

8. Determinación del "índice de rotación" (o F, fluctuación referida a Traslados) de la plantilla por empresa o departamentos.

   Índice de rotación neta = total de altas y bajas * 100
   2 * total plantilla ó también en términos relativos:

Índice de fluctuación laboral (FI) = total de fluctuantes o bajas Total plantilla

Ó en términos absolutos:

FI = total de plantilla - total de fluctuantes o bajas.

9. Conocimiento de los índices de rendimiento o de productividad del Trabajo (Pt) en sus variadas relaciones.
   Pt = producción / trabajadores = producción total
   Total plantilla
   Pt = producción / trabajador directo = producción total
   Total trabajadores directos
   Pt = producción / horas = producción total
   Total horas trabajadas
   Pt = producción / pesos pagados = producción total
   En nóminas total salarios y primas.

Fuente: Cuesta, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y arreglos del autor.

Anexo 9

Modelo de solicitud de empleo.

Cooperativa Gastronómica _____

Domicilio: _____

SOLICITUD DE EMPLEO

El solicitante cuyos nombres y apellidos son, _____,

Natural de _____, con CI_____, domiciliado en _____

Solicito la plaza de_____.

Por considerar que tengo las condiciones para el puesto de trabajo.

Firma del solicitante: _____.

Fecha: _____.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10

Modelo de Curriculum Vitae.

DATOS GENERALES.

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____

CARNET DE IDENTIDAD: _____

ESTADO CIVIL: _____

NUMERO DE INTEGRANTES DE LA FAMILIA: _____

INTEGRACION: _____

1.- ESTUDIOS

2.- EXPERIENCIAS PROFESIONALES.

DESDE HASTA ACTIVIDAD LUGAR COMPROBAR CON:

OTROS ASPECTOS DE INTERES:

Hago constar que los datos ofrecidos son veraces y comprobables.

Firma del solicitante:

Fecha:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11

Técnicas de selección de personal.

a) **Tests psicométricos**. Básicamente divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc.) y en pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma y psicopatologías.

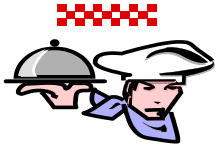
   La empresa cubana SOFTEL ha desarrollado el ***software*** SELSOFT (COPEXTEL, 1995) donde aparecen tests psicológicos clásicos en la selección de personal (16 PF de Catell, Raven, Terman, Dominós, etc.) con facilidades para el análisis y control documental del proceso de selección, ofreciendo una herramienta en este sentido.

b) **Dinámica de grupos**. Se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos (entre 5 y 8) en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección.

c) ***Assessment Center***. Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos y en los procesos de ***headhunting***.

   A esos programas, aún diseñados *"a la medida"* de los puestos o cargos directivos, le son comunes los siguientes aspectos:

   1. Existencia de un equipo evaluador.
   2. Ejercicios de simulación centrados en el comportamiento.
   3. Realización de entrevistas.
   4. Uso de pruebas psicométricas sólo como complemento evaluativo.
   5. Uso de una escala de calificación estandarizada.
   6. Recurrencia a las evaluaciones del desempeño y al inventario de personal.
   7. Sesión o informe de retroalimentación a las personas evaluadas.



d) **Pruebas profesionales**. Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las competencias laborales –y especialmente comprendidas por ellas las aptitudes y actitudes en el desempeño--. Se constituyen en una de las técnicas de mayor efectividad, aunque su mayor uso se relaciona con el desempeño manual y no el intelectual, debido a la falta de

diseños para la aplicación de pruebas de campo a profesionales y directivos

e) **Pruebas físicas (médicas)**. Se realizan fuera de la cooperativa generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos o cargos respecto a condiciones de trabajo, suelen hacerse en la propia cooperativa.

f) **Entrevista de selección**. Técnica siempre utilizada en la selección: al menos una primaria o preliminar y otra final. En sus distintas fases y tipos suelen clasificarse en: dirigida, libre, de profundidad y de tensión. Es la técnica que consideramos más importante para caracterizar a los candidatos. La búsqueda del consenso entre los entrevistadores es de gran importancia en la valoración. La literatura científica bien reporta que es la técnica más eficaz, aunque nunca es absoluta, es decir, de por si sola no es determinante. Un grupo de verdaderos expertos en selección de personal, jamás prescindirá de la entrevista.

Fuente: Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

Anexo 12

Modelo de comprobación de datos para la selección del personal.

COOPERATIVA _____

MODELO DE COMPROBACION DE DATOS.

Nombres y Apellidos del comprobado: _____

Domicilio: _____

Comprobar en: _____

Aspectos a Comprobar:_____

_____

_____

_____

Criterios sobre el comprobado:_____

_____

_____

_____

Nombres y Apellidos del informante:

Dirección del domicilio o Centro de trabajo:

Nombres y Apellidos del comprobador:

Fecha:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13

Métodos de evaluación del desempeño.

- Métodos relacionados con indicadores tangibles. Índices: Calidad de los servicios. Ausentismo. Accidentes. Salario. Ascensos, etc. Los métodos aquí recurridos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables.
- Métodos relacionados con indicadores intangibles Índices: Gestión. Cooperación. Competencia. Compromiso, etc Al incluirse en el sistema de evaluación del desempeño no excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles. Cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos.

1. **Método de escalas gráficas.**

   Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el asociado cumple con esos indicadores o dimensiones.

2. **Método de incidentes críticos.**

   Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del asociado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación.

3. **Método. de elección forzosa.**

   Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los asociados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían

Hacerse con frases o conductas negativas, pero son preferibles las positivas. El objetivo que se persigue con esto es evitar los prejuicios o favoritismos. Es importante lo siguiente: quienes hayan diseñado el sistema de frases sí conocen perfectamente las frases más apropiadas para un rendimiento positivo, pues aunque todas parezcan positivas o negativas, unas describen al asociado eficaz y otras no. Los evaluadores tienen que haber participado en ese diseño o conocerlo con precisión.

4. Método de clasificación por rangos.

Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los asociados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada asociado ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los asociados clasificados por orden de eficiencia.

5. Método de las comparaciones pareadas.

Consiste en la comparación de cada asociado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al asociado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis

6. Método de frases descriptivas.

Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del asociado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases.

7. Método de investigación de campo.

Se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el asociado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. En esas entrevistas, además de

valorar la actuación del asociado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento.

8. Método de la distribución forzosa.

Aquí el evaluador deberá clasificar a los asociados según una distribución previamente elaborada, es decir, en cada categoría propuesta (intervalo) se debe incluir cierto número de asociados. Experimentalmente, mediante el método de comparación por pares se ha estimulado a prorratear a todos los integrantes de determinado grupo laboral en cada uno de esos intervalos. Este método, en procesos de evaluación del potencial humano en general, bien puede ofrecer una panorámica muy interesante, acerca de los más competentes, los menos competentes o los sencillamente incompetentes, y el grupo medio.

La percepción de equidad y justicia por parte de los evaluados respecto a los evaluadores es condición vital a preservar. La ética aquí, además, es elemental respeto al ser humano y a la humanidad. La ética de la evaluación del desempeño, es decisiva para la cooperativa que pretenda ser sustentablemente competente en esta contemporaneidad, y debe hacerse bien explícita en especial para los directivos. Si la cooperativa viola su eticidad, no hay método o sistema técnico que garantice que la evaluación del desempeño cumpla sus objetivos.

9. Método de la autoevaluación.

Generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es el propio asociado el que se evalúa a sí mismo, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones .Este constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos, y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño.

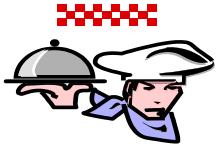
10. Método de evaluación por objetivos.

Este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos. Se concreta las más de las veces su éxito, con el seguimiento estricto de sus pasos, así como por la participación activa y comprensión de todos los **asociados.**

11. Método de evaluación de 360°.

Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos "ángulos". Registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos (clientes internos) y de clientes externos caracteriza este método. En este proceso entran en juego posibles recelos, simpatías y antipatías, así como la propia falibilidad humana.

Fuente: Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.



Anexo 14

Modelo de evaluación del desempeño.

Periodo: _____Desde:_____Hasta:_____
Nombre y Apellidos del trabajador: _____
Cooperativa: _____Cargo:_____

No	Indicador	Resultados		
		Desempeño Laboral Superior	Desempeño Laboral adecuado	Desempeño Laboral Deficiente
a)	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.			
b)	Cumplimiento de sus objetivos funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia calidad y productividad requerida.			
c)	Cumplimiento de la disciplina y el aprovechamiento, jornada de trabajo.			
d)	Cumplimiento de las normas de seguridad y Salud en el trabajo			
e)	Uso y cuidado de los recursos materiales fundamentalmente de los portadores energéticos de los equipos y medios de protección personal.			
f)	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.			

Resultados de la evaluación _____ Fecha_____
Superior_____Adecuado_____Deficiente_____
Nombre y apellidos del trabajador_____
Firma_____
Nombre y apellidos Jefe Inmediato Superior_____
Firma_____

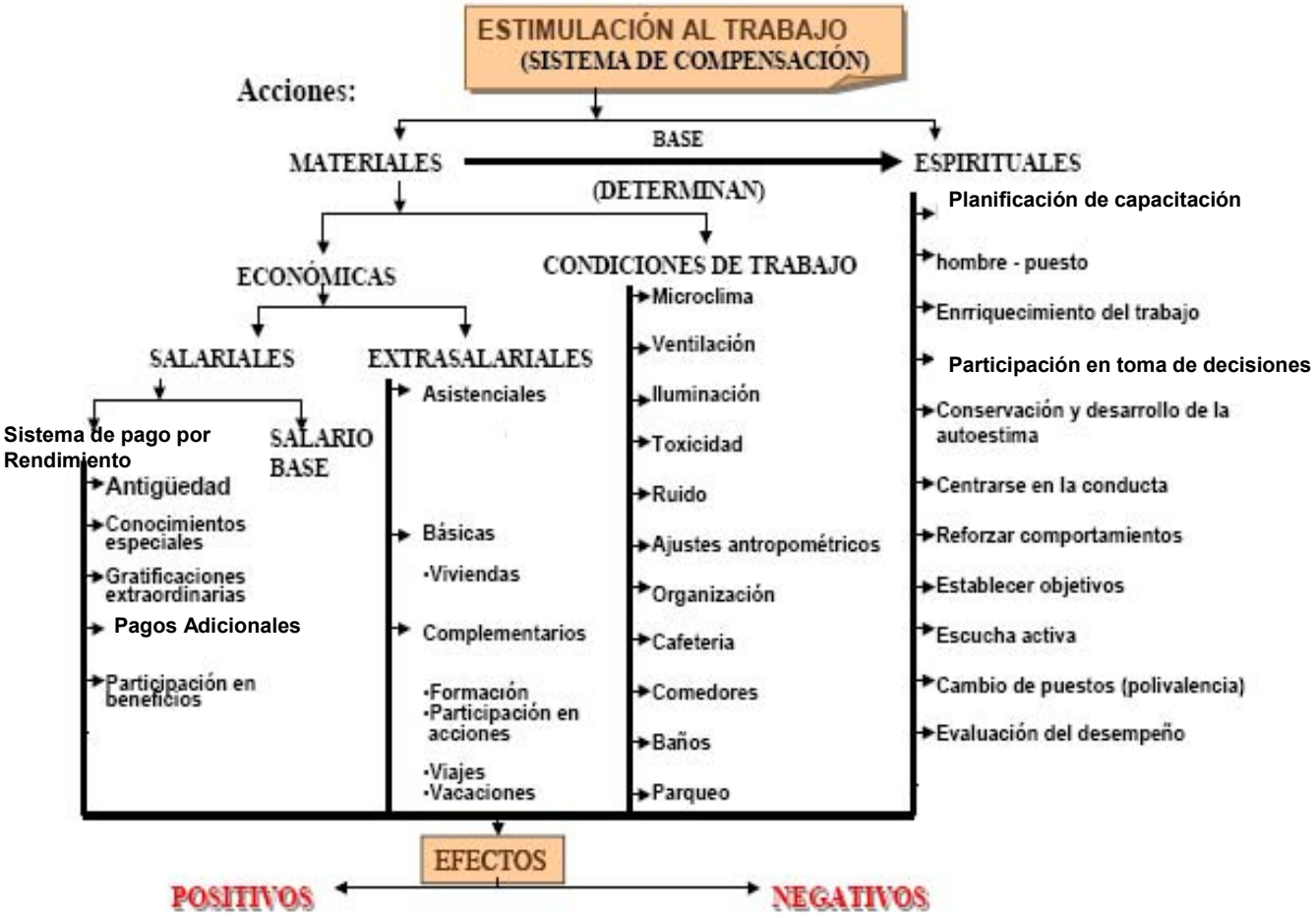
Recomendaciones del Jefe Inmediato superior.
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Nota El trabajador evaluado tiene derecho a reclamar ante el Jefe Inmediato Superior del que los evalúo dentro de siete días hábiles posteriores a la notificación de la Evaluación del Desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15

Sistema de compensación adoptado para una cooperativa de servicios gastronómicos.



Fuente: Cuesta A Libro: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y arreglos del autor.

Anexo 16

Sistema de pago por los resultados finales de los servicios basados en el principio de los ingresos menos los gastos.

SISTEMA DE PAGO DE LOS RESULTADOS FINALES DE LA PRODUCCION Y LOS SERVICIOS BASADO EN EL PRINCIPIO INGRESOS MENOS GASTOS.

OBJETIVOS:

- Aumentar los ingresos por los servicios brindados.
- Promover la más activa participación de todos los trabajadores de las Unidades de Prestación de Servicios en los resultados finales de su gestión económica.
- Reducir los gastos y costos de producción.
- Asegurar el aumento progresivo de la calidad y la productividad del trabajo.
- Elevar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo.

INDICADOR FORMADOR:

Resultado de la diferencia de los Ingresos Totales menos los Gastos Totales excepto salarios y otros Gastos de la Fuerza de Trabajo (OGFT) de la Unidad de Prestación de Servicios.

FORMACION DEL SALARIO:

INGRESOS ACUMULADOS TOTALES: (incluye todos los ingresos de la Cooperativa, aunque no hayan sido cobrados)

***MENOS**:*

GASTOS ACUMULADOS TOTALES: *(incluye todos los gastos excepto salario y OGFT) de la Unidad de Prestación de Servicios; a saber:*

- Materia Prima
- Combustible y Lubricante
- Energía
- Amortización
- Otros gastos financieros
- Gastos de servicios recibidos
- Otros gastos, según la naturaleza de la actividad.

SALDO No. 1 = Resultados

1. De este Saldo No. 1 se deduce:

- % de Aporte de la Unidad de Prestación de Servicios a la utilidad de Cooperativa.
- 14.0 % Seg. Social;
- 25.0 % Impuesto sobre la utilización de la Fuerza de Trabajo.

3. Después de efectuar estas deducciones, se obtiene el **Fondo de Salario Formado por Resultados (FSFR)**

Distribución del Fondo de Salario Formado por Resultados (FSFR):

4. Al FSFR, se le deduce la **Sumatoria del Salario según Tiempo Real Trabajado (∑ STRT)**, obteniéndose el **Monto de Estímulo (ME)**, el que se distribuirá a través del **Coeficiente de Distribución Salarial (CDS)**, teniendo en cuenta el **Resultado de la Evaluación del Desempeño (RED)**, a saber:

$$ME = FSFR - \sum STRT$$

5. Se determina el **Salario de Cálculo de los Trabajadores (SCT)**, que no es más que la **Sumatoria** del producto **del Salario según Tiempo Real Trabajado (STRT)** por el **Índice de Evaluación del Desempeño (IDE)**, para diferenciar los resultados individuales de los trabajadores, a saber:

Resultado de la Evaluación del Desempeño	Puntuación (sobre la base de 100 puntos)	Índice de Evaluación del Desempeño
Superior	**De 95 a 100**	**1.00**
Adecuado	**De 80 a 94**	**0.85**
Deficiente	**Menos de 70**	**0**

$$SCT = \sum (STRT \times IED)$$

Donde:

SCT= Salario de cálculo de los trabajadores

STRT= Salario por tiempo real trabajado de los trabajadores

IED= Índice de evaluación del desempeño del trabajador

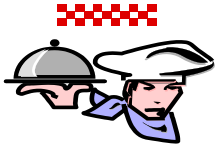
El salario según tiempo real trabajado incluye los incrementos que procedan según la legislación aprobada para cada caso.

DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO.

1. Se determina el **Coeficiente de Distribución Salarial (CDS)**, que es el resultado de la división del **Monto de Estímulo (ME)**, calculado anteriormente, entre el **Salario de Cálculo de los trabajadores (SCT)**:

$$CDS = ME / SCT$$

2. El **Salario de Estimulo del Trabajador (SET)**, será el producto del CDS por el SCT del trabajador; es decir: SET = CDS X SCT



3. El **Salario Total (ST)** a percibir será la suma del **Salario según Tiempo Real Trabajado más el Salario de Estimulo del Trabajador (SET)**. A este **Salario Total (ST)** por Trabajador y se le deduce el 9.09% de vacaciones.

PERIODO DE PAGO: El período de pago será mensual, coincidiendo con el cierre del balance contable financiero de la Cooperativa.

PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL % DE APORTE DE LaS COOPERATIVAS DE SERVICIOS GASTRONOMICOS.

1. Se toma el Plan de Ingresos Totales del año y los Gastos Totales Planificados (excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo OGFT) a nivel de la Cooperativa.
2. Se determina la diferencia entre los Ingresos Totales menos los Gastos Totales (excepto salario y otros gastos de la fuerza de trabajo (OGFT)), obteniéndose el **SALDO No. 1.**

SALDO No. 1 = I – G (excepto salario y OGFT)

3. Se determina el **Fondo de Salario Planificado (FSP)** a nivel de la de la Cooperativa.
   - Salario Escala Única.
   - Otros incrementos al salario escala que procedan, tengan incidencia en los resultados productivos y estén debidamente aprobados; tal es el caso de las condiciones laborales anormales.
4. Se determinan los OGFT, calculándose el 39% del Fondo de Salario Planificado al que se hace referencia en el punto anterior.
5. Restamos al Saldo No. 1 el Fondo de Salario y los OGFT, obteniéndose el **SALDO No. 2**

SALDO No. 2 = SALDO No. 1 – (FSP + OGFT)

6. Se divide el **SALDO No. 2** entre el **SALDO No. 1** y obtenemos el **% DE APORTE DE LA COOPERATIVA** a sus utilidades. La magnitud que representa este porciento, del **SALDO No. 1,** se le deduce al propio **SALDO No. 1**, constituyendo el resultado, el **Fondo Formado (FF)**.

% DE APORTE A LAS UTILIDADES = (SALDO No. 2 / SALDO No. 1) X 100

Fuente: Resolución 9 del MTSS del 2008. Metodología de los sistemas de pago.

Anexo 17

Propuesta del Listado de Expertos y Datos solicitados.

Nombres y Apellidos

1.- Caridad Díaz Duarte

Director del Grupo Provincial de Empresas

2.- Raúl Hidalgo Lemus

Director de la Empresa Municipal de A. Pub.

3.- Felipe Ponce Ceballo

Director adjunto de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos y personales.

4.- Osniel Guerra Carrasco

Director de la Empresa Municipal de Comercio Minorista

5- Gervasio Valdés Herrera

Director de la Empresa Provincial de Servicios Especializados

6- Bernabé Vitón Sánchez

Director Recursos Humanos (Grupo Empresarial)

7- Aldo Arencibia Herrera

Especialista Principal de Recursos Humanos

8- Juana Cueto Candelaria

Directora Recursos Humanos Alimentación Pública

9- Hugo Pérez Palacio

Especialista ´´ B´´ en Recursos Humanos

10- Tomas R Hernández León.

Director de Recursos Humanos (Empresa Provincial de Servicio)

11- Pablo Díaz Reyes

Director de Recursos Humanos (Empresa Minorista)

12- Eduardo Loaces Delgado.

Director Recursos Humanos (EPESE)

13- Ernesto Piloto Prieto.

Especialista Provincial de Gestión Económica.

14- Maricela Piloto Rodríguez.

Jefe de Departamento de Gestión de Recursos Humanos (ETECSA)

15- Víctor Valdés Díaz.

Técnico de Gestión de Recursos Humanos (ETECSA)

16- Carmen Peraza Varga.

Especialista Principal de Gestión de Recursos Humanos

17- Odalys Labrador Machín.

Profesora e Investigadora de la Universidad de Pinar del Río.

Anexo 18

Cuestionario a llenar por los expertos.

Universidad de Pinar del Río

¨Hnos Saiz Montes de Oca¨

GEDELTUR

Estimado Compañero:

El Centro de estudio de Gerencia, Desarrollo local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río en el marco de la maestría de Administración y de los planes de investigaciones que tiene está interesada en su opinión como experto en el tema que una servidora, Tamara López García, titulado ¨ Bases metodológicas de cómo gestionar los Recursos Humanos en una cooperativa de servicios gastronómicos. Además de los criterios que se solicitan a partir del extracto de las Bases que se le ofrece se requiere una serie de datos que a continuación se exponen.

Muchas gracias por su colaboración.

La autora.

I.- Datos personales

Nombres y Apellidos: _____

Grado científico: _____

Título Académico _____

Institución en que labora: _____

Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia vinculados a la temática de la gestión de los Recursos Humanos o los servicios gastronómicos

Según su criterio, conteste en orden creciente (1-10) el grado de conocimiento que usted tiene sobre la temática.

0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

II.- Cuestionario sobre la metodología.

Cuestionario:

1- A continuación aparece una tabla, para que usted. evalúe cualitativamente en una de las cuatro categorías (**A**lto; **M**edio; **B**ajo; **N**inguna), cada una de las Etapas de las Bases metodológicas, tomando en consideración los siguientes criterios:

- Importancia de la Etapa dentro de las Bases metodológica.
- Factibilidad de la ejecución de la Etapa.
- Adaptabilidad de la Etapa a nuevos entornos y circunstancias.

2. ¿Considera usted. que se debe incluir alguna otra ETAPA?: **Si___ No___**

¿Cuál?_____

_____

3. Con respecto al ordenamiento de las acciones, ¿se corresponden con los objetivos de cada fase? **Si___ No____**

Sugerencias:

_____

_____

4. Las acciones y procedimientos, ¿son coherentes con los respectivas etapas?

Si___ No___

Sugerencias:

_____

_____

Anexo 19

Resumen de las ¨ Bases metodológicas para Gestionar los Recursos Humanos en una cooperativa de servicios gastronómicos ¨, para brindar información a los expertos.

No	Etapas	No	Acción
I	**Determinación de la política de Recursos Humanos de la Cooperativa de Servicios Gastronómicos.**	1- 2- 3-	Determinación de la Fuente para la determinación de la política de Recursos Humanos de la Cooperativa. Interpretación de los Resultados del Cuestionario. Análisis de las políticas d el gestión de Recursos Humanos
II	**Estrategia de la Gestión de Recursos Humanos de la Cooperativa de Servicios Gastronómicos**	4- 5- 6-	Conformación y aprobación del equipo para la confección de al estrategia. Confección de al estrategia de Gestión de Recursos Humanos. Discusión y aprobación de la estrategia de Recursos Humanos.
III	**Planificación de recursos Humanos de la Cooperativa de Servicios Gastronómicos.**	7- 8- 9-	Confección del mapa de los procesos de la Cooperativa. Diseñar la estructura de la cooperativa. Confección y optimización de la

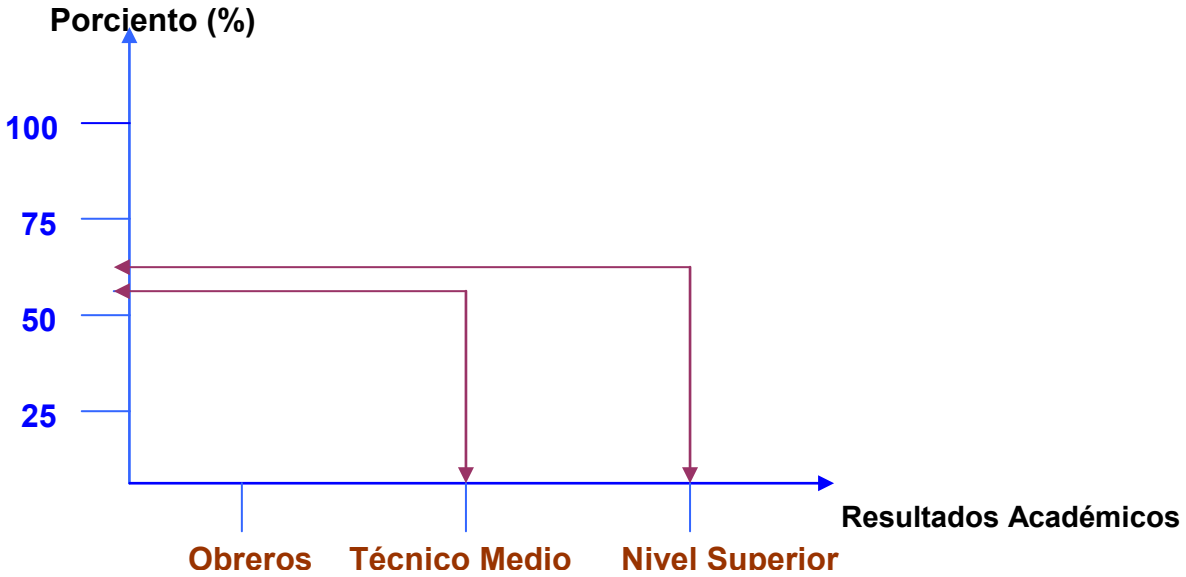
		10- 11- 12- 13- 14-	plantilla. Selección del personal para la plantilla aprobada Confeccionar la estrategia de capacitación. Determinar el procedimiento de evaluación de desempeño. Determinar el sistema de compensación laboral de la cooperativa. Aprobación por parte de la junta y asociados de la planificación de los Recursos Humanos
IV	**Implantación de la Estrategia de los Recursos Humanos en la Cooperativa de Servicios Gastronómicos.**	15- 16-	Implementación de la Estrategia Coordinar recursos para la implementación de la estrategia.
V	**Control del cumplimiento Estrategia de los Recursos Humanos en la Cooperativa de Servicios Gastronómicos.**	17- 18-	Realizar control parcial de su cumplimiento. Realizar control anual del cumplimiento de los objetivos.
VI	**Retro alimentación del proceso**	19-	Determinar la son conformidades.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20

Resultados de la encuesta a los expertos.

I- Resultados de los datos generales.



Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de autovaloración.

Tabla No 1

Resultados de los Expertos según la Institución.

Institución a que pertenece	Porciento (%)
• Esfera Gastronómica ----------	59%
• Otras Esferas ----------	29%
• Universidad ----------	6%
• Organismos Globales y CAP ----------	6%
• Otros ----------	-

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de autovaloración.

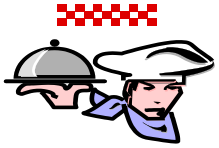


Tabla No 2

Resultados de los expertos Según el Cargo

Análisis del Cargo		Porciento (%)
• Directores generales	----------	58%
• Especialistas Principales de Recursos Humanos	----------	29%
• Docentes e Investigadores	----------	6%
• Otros	----------	-

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de autovaloración.

Años de experiencia en la actividad que realizan.

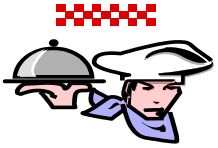
0- 5 años	-
5-10 años	-
10-15 años	-
Más de 15 años	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de autovaloración.

Grado de conocimiento de la temática por rango.

Rango	Porciento de conocimiento por expertos (%)
0 a 3	-
4 a 7	42%
8 a 10	59%

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de autovaloración.



II.- Resultados de la Evaluación

Tabla No 3

Frecuencia Absoluta

CRITERIOS A EVALUAR												
Etapas	**Importancia**				**Falibilidad**				**Adaptabilidad**			
	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni
I	17	0	0	0	10	5	2	0	10	5	2	0
II	17	0	0	0	15	2	0	0	12	2	3	0
III	17	0	0	0	14	3	0	0	11	4	2	0
IV	17	0	0	0	15	1	1	0	10	5	2	0
V	17	0	0	0	7	5	5	0	6	10	1	0
VI	17	0	0	0	13	3	1	0	9	6	2	0

Leyenda: **A:** Alta; **M:** Media; **B:** Baja; **Ni:** Ninguna

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de autovaloración.

Tabla No 4

Frecuencia Absoluta Acumulada

CRITERIOS A EVALUAR								
Etapas	**Falibilidad**				**Adaptabilidad**			
	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni
I	10	15	17	17	10	15	17	17
II	15	17	17	17	12	14	17	17
III	14	17	17	17	11	15	17	17
IV	15	16	17	17	10	15	17	17
V	7	12	17	17	6	16	17	17
VI	13	16	17	17	9	15	17	17

Leyenda: **A:** Alta; **M:** Media; **B:** Baja; **Ni:** Ninguna

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de autovaloración.

Anexo 21

Resultados de la encuesta de validación.

El criterio que corresponde a la importancia de las diferentes fases de la propuesta metodológica se obvia del proceso de los resultados, ya que no existe discrepancia en las opiniones de los expertos, al ser evaluados por el 100% de ellos, en la categoría de alta.

En cuanto a la factibilidad y adaptabilidad de las fases se obtuvo también la categoría de alta, lo cual nos permite concluir planteando que la propuesta formulada visto desde el punto de vista empírico es **alta.**

Opiniones aportadas por los expertos (dadas por las preguntas que aparecen en el cuestionario)

- No se debe incluir ninguna otra etapa.
- El ordenamiento de cada acción está en correspondencia con los objetivos de cada etapa.
- Se observa una coherencia entre acciones, tareas con las respectivas etapas.

(Se tendrá en cuenta las sugerencias hechos por los expertos, por la autora)