

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UEB
TALLERES AGROPECUARIOS MATANZAS
ELEMENTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE UEB TALLERES
AGROPECUARIOS MATANZAS

Melisa Acosta Mesa¹, (0000-0002-1265-0663), Universidad de Matanzas,

meliacostamesa@gmail.com

Lilian Rodríguez Gil², (0000-0003-4959-4551)

Resumen

Este trabajo se realiza en la Empresa de Talleres Agropecuarios, Taller Ramón López Peña en Colón, Matanzas y tiene como objetivo general la aplicación de los elementos de la Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Recursos Humanos, y para ello, se aplicaron técnicas como la entrevista, la encuesta y la lluvia de ideas entre los distintos trabajadores de la empresa, así como la búsqueda de información entre archivos y documentos que facilitan el desarrollo de la investigación. Se pudo distinguir las características de las personas que trabajan, la tecnología de las tareas, los grupos de interés y el papel de la dirección estratégica.

Palabras claves: *control; diagnóstico; GRH; proyección.*

Abstract

This work is carried out at the Company of Talleres Agropecuarios, Taller Ramón López Peña in Colón Matanzas and its general objective is the application of the elements of Technology for the diagnosis, projection and control of Human Resources Management, and for this, Techniques such as interviews, surveys and brainstorming were applied among the different workers of the company, as well as the search for information among files and documents that facilitate the development of the investigation. It was possible to distinguish the characteristics of the people who work, the technology of the tasks, the interest groups and the role of the strategic direction.

Keywords: control; diagnostic; GRH; projection.

La planificación estratégica empresarial se encarga de determinar la posición y perspectiva de una empresa e identificar las metas y los objetivos de la misma para llegar a la visión propuesta. Debe ser considerada como un todo, de manera que no pueden planificarse o realizarse las prevenciones de forma individualizada e independiente de la actividad financiera, de producción, de Recursos Humanos, entre otras. La planificación estratégica de los recursos humanos está implicada en la dirección estratégica empresarial. La planificación de los recursos humanos deberá desarrollarse en el contexto de las restantes planificaciones (finanzas, ventas, producción, etc.), aun cuando se reconozca la preponderancia de esta en la planificación empresarial (Cuestas Santos, 2010).

Cuando se hace correctamente, la planificación estratégica de los RRHH proporciona muchas ventajas directas e indirectas a la empresa (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

La Planificación Estratégica es una herramienta que permite a la gerencia gestionar la empresa de manera integral con una perspectiva amplia, encontrando soluciones oportunas a los cambios del entorno (Álvarez, 2020).

Es necesario conocer que los factores de base y grupos de interés son fuerzas decisivas del entorno y del interior de la empresa u organización laboral. El modelo de GRH DPC parte de los elementos "Factores de base", que son la caracterización de las personas que trabajan, la cultura organizacional, el atractivo de la organización, tecnología de las tareas y leyes y valores de la sociedad y los "Grupos de interés" son los empleados, directivos, accionistas, sindicato, gobierno, sociedad, humanidad y los factores de base son sus determinantes.

Los "Grupos de interés" comprenden esencialmente los indicados en el modelo. Ahí el grupo de interés Humanidad es la categoría suprema. Trasciende al grupo Sociedad, que bien puede referirse a un país o región. Considerar las manifestaciones de las contradicciones entre esos grupos, resulta especialmente importante; recuérdese que el desarrollo viene dado por el carácter contradictorio de la realidad: la ley de la unidad y lucha de contrarios aquí suele reflejarse con fuerza. Ellos determinan a la "Dirección estratégica" que ocupa el lugar cimero en el modelo. (Cuestas Santos, 2010)

Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la empresa (accionistas, directores, empleados, etc.) y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de RH y alcanzar los resultados deseados.

El "interés", concepto generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, comprendiendo: necesidades, motivaciones, aspiraciones y actitudes, verificándose mediante la actividad. Los factores de base van a determinar a los grupos de interés y juntos a la Dirección estratégica y a las políticas de RH.

Todo eso pasa con inmediatez por el elemento del modelo titulado "Competencias laborales y organización que aprende", significando ambos elementos un subconjunto peculiar, rector, en el modelo. En esa "Dirección estratégica", además, van comprendidas las orientaciones políticas y de gobierno.

Este proceso de dirección estratégica, responde a las iniciativas de consolidar una visión centrada en el crecimiento, la innovación y el desarrollo empresarial, con el propósito de afianzar de forma integral el direccionamiento y competitividad organizacional. (Sukier, Molina, Portillo Medina, Hernández Fernández, & Fábregas Rodado, 2017)

Si se mantiene consecuencia con la tesis que afirma que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología, que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos. Y a la vez, si se comprende bien que, de esos dos elementos, formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan las personas. Y como esas "competencias" no se dan de una vez y para siempre, y hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: una "organización que aprende".

La gestión de competencias, comprendida con énfasis por la gestión del conocimiento, que es gestión de personas, parte de la determinación de las competencias laborales de las personas, a ser reflejadas en el perfil de cargo. La capacidad demostrada de manera eficaz (competencia laboral) es el elemento clave en la "era digital", decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial. A partir de determinados presupuestos teórico metodológicos se argumenta su inserción en la gestión de recursos humanos, y se ofrecen consideraciones sobre los componentes de los necesarios calificadores o perfiles de cargo por competencias (Cuestas Santos, 2010).

El desempeño laboral está fundamentado en las competencias ocupacionales del talento humano, pero, sobre todo, en las competencias personales, las que en conjunto juegan un papel importante en el rendimiento organizacional (Galarza Cachiguango, Aguilnaga, López, Molina, & Rosero Ortega, 2020).

Tecnología para su diagnóstico, proyección y control:

Factores de base

Características de las personas que trabajan:

PC: ¿Cuáles la naturaleza material de las personas en el trabajo?

PC: ¿Cuáles la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?

Se deberá conocer sobre las personas la edad, sexo, etnia, familia, condiciones de la vivienda y de vida material en general. Además, hay que conocer entonces cuáles son las motivaciones, capacidades o aptitudes, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados.

En este caso la UEB tiene un psicólogo asignado encargado de dirigir esta tarea, pero no funciona, por lo que hay aspectos de la población en la UEB que no son analizados por la organización.

Se realiza una encuesta sobre la naturaleza de las personas (Cuesta Santos, 2010).

Esta encuesta parte de una población de 15 trabajadores de la UEB, donde 10 pertenecen al sexo femenino y 5 del sexo masculino, entre las edades de 26 a 55 años de edad y que presentan condiciones de vida entre buenas y regular.

A. En cuanto al primer aspecto que trata sobre las motivaciones se puede concluir que:

1. Todos los trabajadores se encuentran motivados con la labor que realizan ya que desempeñan tareas de acuerdo a su nivel de formación profesional y encaminadas a un mismo objetivo que es el de garantizar la prestación de servicios técnicos especializados al sector agropecuario en beneficio del desarrollo próspero y sostenible y la seguridad alimentaria del país, con excelencia y calidad.
2. Todos se encuentran estimulados de manera tanto moral como material.
3. La mayoría confían en su potencial y tienen seguridad de desempeñarse bien en cada una de las tareas que realizan.

4. Consideran que pueden realizar otras funciones, pero actualmente la distribución del trabajo se hace de manera tal que cada trabajador realice la actividad que le corresponda en la entidad laboral.
 5. La empresa lleva a cabo cursos de superación y capacitación desarrollando conocimientos y aptitudes en los mismos, para que constituya un componente esencial en el incremento de la eficiencia económica.
 6. Las actuales aspiraciones profesionales radican en su mayoría en avanzar cada día más en el proceso de perfeccionamiento empresarial y seguir obteniendo buenos resultados económico- productivos de la Unidad Empresarial de Base, estimulando la creatividad, la innovación y la comunicación interactiva.
- B. El segundo aspecto trata sobre el clima organizacional.

En este caso se circula el número que indica su visión del clima actual de la organización y el número que indica el clima deseado por Ud.

1. No hay cordialidad ni apoyo entre los miembros de la organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros.
2. La satisfacción no es característica de esta organización	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La satisfacción es muy característica de esta organización
3. Se ignora, critica o desestimula a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente
4. Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Las tareas, actividades y objetivos representan un gran reto o desafío.

5. La organización es desordenada, confusa y caótica.	Actual Deseado	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7	La organización es ordenada, tiene metas claras.
6. No se da ninguna responsabilidad a los miembros.	Actual Deseado	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
7. La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	Actual Deseado	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
8. No hay motivación por el trabajo en la organización	Actual Deseado	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7	Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.

Se le otorgara una puntuación de 7 cuando se tiene una visión positiva del clima organizacional en cada uno de los aspectos, y 1 cuando se crea que es negativa.

-Respecto al punto 1 sobre la cordialidad y apoyo entre los miembros de la entidad, en el estado actual los resultados oscilan entre 6 y 7 y en cuanto al estado deseado todos coinciden en 7.

-Respecto al punto 2 sobre la satisfacción en la organización, en el estado actual los resultados oscilan entre 5 y 7 y en cuanto al estado deseado también coinciden en 7.

-Respecto al punto 3 en cuanto al reconocimiento del trabajo de los miembros y la estimulación, en el estado actual los resultados oscilan entre 5 y 7 y en cuanto al estado deseado también coinciden en 7.

-Respecto al punto 4 en cuanto al reto que representan las tareas, actividades y objetivos, en el estado actual los resultados oscilan entre 6 y 7 y en cuanto al estado deseado también coinciden entre un valor de 5 y 6.

-Respecto al punto 5 en cuanto a la organización, en el estado actual los resultados coinciden entre 6 y 7 y en cuanto al estado deseado también coinciden en 7.

-Respecto al punto 6 en cuanto a la responsabilidad de los miembros en la organización, en el estado actual los resultados oscilan entre 4, 5, 6, 7 y en cuanto al estado deseado también coinciden en 7.

-Respecto al punto 7 en cuanto al desarrollo potencial y creativo, en el estado actual los resultados oscilan entre 4, 5,6, y 7 y en cuanto al estado deseado también coinciden en 7.

-Respecto al punto 8 en cuanto a la motivación en la UEB, en el estado actual los resultados oscilan entre 5,6, y 7 y en cuanto al estado deseado también coinciden en 7.

C. Administración por objetivos.

Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

1. ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan? Bajo 1 2 3 4 5
6 7 Alto

En este caso la mayoría de los encuestados respondieron con un valor entre 5 y 7 que indica la alta participación de los trabajadores en las orientaciones y tareas asignadas.

2. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Ud. y su jefe al establecer los objetivos?
Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

En este aspecto existe concordancia entre los valores 6 y 7

3. ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo?
Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

La UEB se caracteriza por el trabajo en equipo y la cooperación, por lo que todos los valores coinciden para un valor de 7.

Cultura organizacional:

PC: ¿Cómo deberán ser tratados y utilizados los empleados de la organización?

En este caso es necesario el desarrollo de habilidades del tipo humanas que se refieren a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores y aliados. Formular ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas de forma creativa. Es importante la motivación conjugando las expectativas con esfuerzo y desempeño individual y metas profesionales, buscar oportunidades para que el empleado aumente sus capacidades, crear un clima de apoyo y actuar como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con el equipo en el proceso de aprendizaje. La Política Integral en materia de Atención al Hombre responde al diseño de un Sistema Integral sustentado en un programa que define un

conjunto de tareas, medidas y acciones coordinadas, coherentes y dinámicas orientadas a la satisfacción de necesidades y la creación de valores, que dan respuesta a las motivaciones del trabajador, en lo referido a su autoestima u autorrealización, profundizando en su sentido de pertenencia al colectivo laboral y lograr su participación en la dirección de la empresa.

Atractivo de la organización:

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

La UEB se caracteriza por el:

- Perfeccionamiento y consolidación del nuevo modelo de gestión.
- Diseño de una estrategia de comunicación social e informatización en el sistema.
- Consolidación del proceso de perfeccionamiento del sistema empresarial.
- Existencia de un programa de desarrollo en ejecución que permite el fortalecimiento de actividades especializadas.
- Consolidación de la UEB perfeccionada, y perfeccionamiento de las transformaciones en el sistema de Dirección.

Tecnología de las tareas:

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

PC: ¿Cómo organizar el trabajo del personal junto a su seguridad e higiene? PC: ¿Cómo organizar la producción, el aprovisionamiento y la distribución?

Es necesario partir de técnicas para el registro y análisis de los métodos, flujos o procesos de trabajo (OIT, 1996; Galloway, 1998; Marsán, 2004). En nuestra práctica hemos preferido, primero, recurrir al registro del sistema de procesos y funciones y, segundo, ir a las particularidades (actividades) de esos procesos. Así, son recurridos, primero, los Mapas organizacionales y, después, los Mapas de actividades de los procesos o Diagramas de análisis de procesos, para analizar en detalles sus actividades. Para ilustrar tales técnicas seguiremos la estructura siguiente:

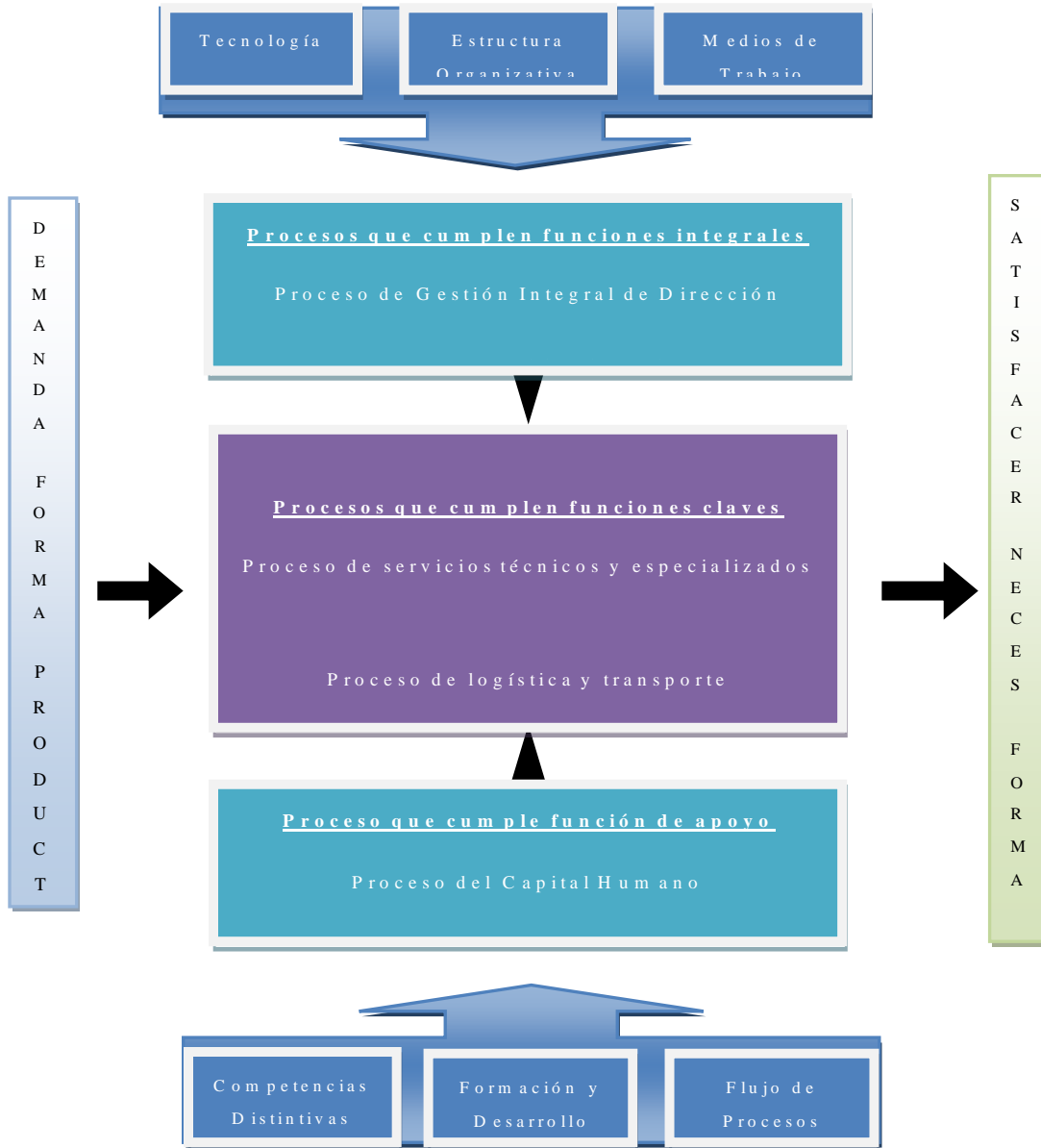
Mapas Organizacionales:

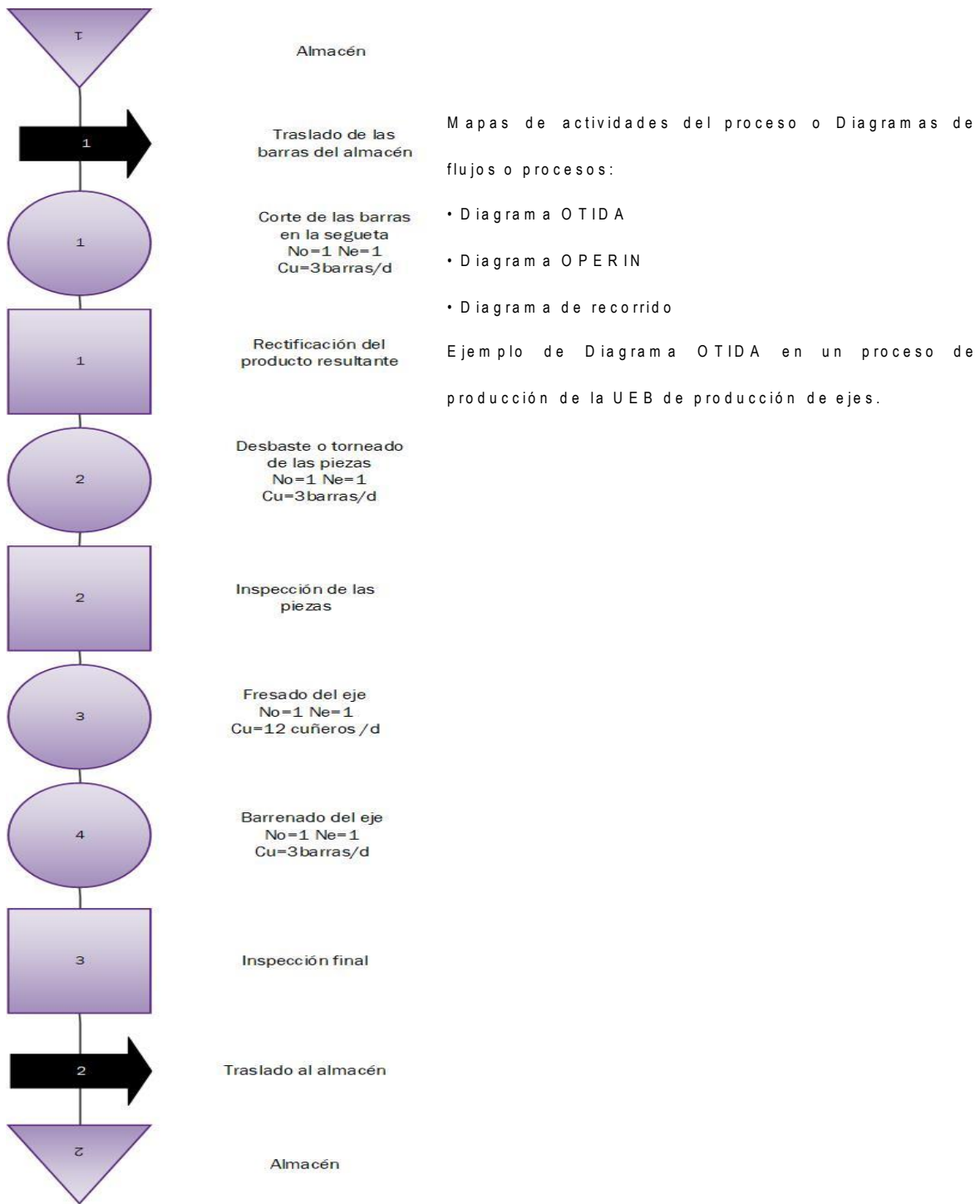
- Mapas de Relaciones
- Mapas de Procesos.

-Interfuncionales

-Lineales

Ejemplo de Mapa de procesos de la UEB:





Leyes y valores de la sociedad:

PC: ¿Cuáles son las características de la cultura nacional e ideología predominantes?

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

Documentos regulatorios de la UEB:

- NC ISO 9000: 2005 "Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario"
- NC ISO 9001: 2015 "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos".
- Decreto No. 281/2007 "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano".
- Código de Ética de los Cuadros.
- Resolución No. 17/2014 Ministerio del trabajo y Seguridad social "Sobre sistemas de pagos"
- Resolución No.6/2016 Sobre sistemas de pagos
- Resolución No. 60/2011 Contraloría General de la República "Normas del Sistema de Control Interno".
- Ley No. 107/2009 "Sobre el Expediente de Acción de Control".
- Decreto Ley No. 234/2003, "De la Maternidad de la Trabajadora".
- Decreto No. 284/2010 Modificativo del Decreto 281/2007
- Resolución No. 246/2007, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "De las infracciones de la legislación laboral, de protección e higiene del trabajo, y de seguridad social".
- Decreto-Ley No. 285/2011 "De la Maternidad de la Trabajadora".
- Resolución No. 78/1998, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "Reglamento para la aplicación del Decreto ley sobre los Convenios Colectivos de Trabajo".
- Resolución No. 55/2008, Ministerio de Trabajo y Seguridad social, "Pago del coeficiente de interés económico social.
- Acuerdo No. 6863/2010, "Reglamento Orgánico, Manual de Funcionamiento y atribuciones de los cargos".
- Decreto No. 42/1979, "Reglamento General de la Empresa Estatal".

- Resolución No. 6/2011, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "Categorización de las Entidades".
- Resolución No. 31/2005, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "Esquema salarial de los Dirigentes".
- Resolución No. 146/1997, Ministerio de Economía y Planificación, "Sobre la creación, traspaso, fusión, extinción, integración y reorganización de entidades, así como la ampliación del objeto social y cambio de denominación de las mismas".
- Ley No. 116/2013: Código del Trabajo.
- Decreto No. 326/2014: Reglamento del Código del trabajo.
- Resolución No. 44/2014: Reglamento para el sistema de relaciones de los trabajadores pertenecientes a la rama artística.
- Decreto Ley No. 197/1999 Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y funcionarios. Modificado por Decreto Ley No 251/2007.
- Decreto Ley No. 196 /1997 Sistema de trabajo con los cuadros y funcionarios del Estado y el Gobierno.
- Resolución No. 16/2000, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "Sobre los cargos de funcionarios".
- Resolución No. 283/2009 "Reglamento de la Ley de Seguridad Social".
- Resolución No. 22/2003, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "Ampliación a un año de la licencia de maternidad".
- Resolución No. 997/81 del CETSS. Horario irregular de choferes.
- Resolución No. 77/2009, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Calificador común de profesiones técnicas.

Grupos de interés:

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

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

Dirección estratégica:

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

Objetivos generales:

- 1.- Perfeccionar el sistema de dirección y gestión con enfoque sistémico y de mejoramiento continuo, que responda a mirar fuera de la organización y a reaccionar ante cualquier cambio.
- 2.- Promover el desarrollo integral del Capital Humano de alta calificación, asegurando condiciones de vida, de trabajo, su protección y estabilidad, creando un clima organizacional positivo.
- 3.- Lograr un sistema de gestión económica de manera que garantice una adecuada administración financiera asegurando una contabilidad razonable y oportuna.
- 4.- Integrar y fortalecer el sistema de gestión logística como garantía para la sostenibilidad del sector agropecuario satisfaciendo las necesidades de los productores con mayor calidad.
- 5.- Lograr un incremento sostenido de los Servicios Técnicos Especializados garantizando el acceso de los mismos a los productores.
- 6.- Elevar el impacto del proceso de dignificación para la creación de valores, mejora continua y desarrollo en la conciencia de los trabajadores y en los resultados económico-productivos de la Unidad Empresarial de Base, estimulando la creatividad, la innovación y la comunicación interactiva.

Competencias laborales y organización que aprende:

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

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

Es de gran significación la evolución y necesidad de una correcta gestión de los recursos humanos en la empresa, centrándose en el enfoque de gestión de competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, dificultades y el proceso de implantación. La Gestión del Capital Humano por Competencias (unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño), es un proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en los individuos. El valor que representa la Gestión del Capital Intelectual Humano, como una manera de generar en las organizaciones una percepción del valor que favorezca una actitud positiva de cambio

más profundo hacia la cultura de la Gestión del Conocimiento (Gerencia del conocimiento) parte de la comprensión y aceptación en el mundo organizacional contemporáneo de que los activos intangibles constituyan el valor fundamental de la empresa y que dentro de estos activos los más valiosos son las competencias que posean las personas. Se define la vinculación de las competencias a los objetivos y la estrategia organizacional como elemento esencial para el desarrollo de un alto desempeño orientando la labor hacia una óptima orientación estratégica. Con la adopción del Modelo sistemático para la gestión de las competencias, vinculando la tecnología, los procesos, los recursos, y los procesos a la Dirección estratégica, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Subsistemas y políticas de RH:

Preguntas clave sobre las políticas de GRH:

¿Como contribuyen cada una de estas políticas al logro de la estrategia organizacional?

- Política de educación y desarrollo de los recursos humanos.

La política integral de Capacitación, formación y desarrollo e el grupo Gelma va dirigido a desarrollar programas de Capacitación en las empresas que posibilite formar y capacitar por las diferentes modalidades y vías a obreros, trabajadores, directivos, técnicos y especialistas en los servicios técnicos especializados y las diferentes actividades, para dar respuesta a las demandas de la base productiva y el Minag en la prestación de servicios con la calidad requerida. Se materializa el movimiento de Escuelas Taller para captar jóvenes a formar como obreros calificados. También revitaliza la designación de maestros de oficios que permita la situación y reposición de fuerza de trabajo en oficios propios de la actividad, que se jubilan, fallecen o causan bajas. Es importante la promoción de capacitación dirigidos a técnicos, especialistas y directivos de la actividad de Capital Humano a fin de perfeccionar los resultados, y perfeccionar el proceso de elaboración de la demanda de formación y empleo de fuerza de trabajo calificada, haciendo énfasis en especialistas afines con las diferentes actividades del grupo.

- Política de flujo de recursos humanos.

Las decisiones estratégicas sobre las formas de respuesta de la organización con respecto a su entorno, deben tener como contrapartida decisiones igualmente estratégicas acerca de la manera en que se debe definir la política de dotación de los recursos humanos, la que está

encaminada a solucionar el problema de disponer a su debido tiempo del personal adecuado, lo que no depende sólo de la planeación de necesidades de recursos humanos y fuerza calificada, sino también, de la capacidad de la entidad para reclutar y seleccionar las personas que necesita.

Para lograr estos propósitos es necesario que esta política responda a las siguientes interrogantes.

1. ¿Dónde reclutar? Prioridades en las fuentes de reclutamiento
2. ¿Cómo y en qué condiciones se deben captar los candidatos con las características y calificaciones que se requiere? Diseño del procedimiento a utilizar.
3. ¿Qué impacto tendrá el reclutamiento en la estabilidad del empleo y la fluctuación? Calidad de la selección y gestión de los recursos humanos.
4. ¿Cuáles serán las formas de reclutamiento más apropiadas en la estrategia de la organización y la conformación de su cultura? Implementación del procedimiento definiendo las técnicas a utilizar.
5. ¿Cómo se deberán seleccionar los trabajadores para que estén en consonancia con las necesidades y cultura de la entidad? Partiendo del perfil de competencia, los requisitos exigidos para el cargo y las competencias organizacionales, aspiraciones, trayectoria social y laboral, niveles de
6. Inteligencia y técnico profesional, entre otros aspectos y la utilización del especialista en psicología para la aplicación de técnicas adecuadas que sustenten la propuesta de selección, así como otros estudios relativos al clima organizacional.
7. ¿Cuál debe ser el papel del jefe de la entidad en la selección del personal? Decisorio, a partir de las entrevistas focalizadas y la evaluación en primera instancia de la continuidad del proceso de selección.
8. ¿Cómo evaluar la eficacia del reclutamiento y de la selección? Alta productividad, profesionalidad, altos valores éticos, prácticos y de desarrollo.

La etapa de preselección y valoración será la etapa decisoria para el seguimiento al proceso de selección, sin la cual no podrá incorporarse al empleo a ningún trabajador y consta de los siguientes pasos:

1. Entrevista focalizada en Competencia al interesado (jefe directo o jefe de CH) que

solicita la realización del proceso.

2. Aplicación de los test psicométricos por parte del especialista en Psicología su evaluación y resumen.

Despacho con el jefe de la entidad para evaluar los resultados y decidir si se continúa o no el proceso

• Política de sistemas de trabajo.

El Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de Agricultura responde a las políticas diseñadas por el ministerio de la agricultura en Materia de la Seguridad y Salud en el Trabajo guiándose por los principios que rigen la Seguridad y salud en el Trabajo establecidos en las Bases Generales, mediante la Protección, Seguridad e Higiene del Trabajo, en lo adelante Seguridad y Salud en el Trabajo y tiene el objetivo de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores, buscando alcanzar el bienestar físico, psíquico y social de los mismos y proteger el patrimonio de la entidad y el medio ambiente, al eliminar, controlar, o reducir al mínimo los riesgos auxiliándose de las ciencias y de distintas disciplinas, como la seguridad, la higiene, la medicina del trabajo y la ergonomía respondiendo a los principios de:

- La responsabilidad a todos los niveles de los jefes de las entidades laborales con la seguridad y salud de los trabajadores.
- La prevención de los incidentes, accidentes de trabajos, incendios, explosiones y enfermedades profesionales y otros daños a la salud en el ámbito laboral.
- La protección especial a mujeres, jóvenes, trabajadores con reducción de su capacidad laboral, así como a los que contraen enfermedades profesionales o sufren accidentes de trabajo.
- La protección del patrimonio de la entidad y del medio ambiente.
- Alcanzar niveles superiores de condiciones seguras de trabajo, al potenciar la actividad de seguridad y salud elevando el nivel profesional de los técnicos y directivos en su labor profiláctica, de igual forma exigir por una correcta planificación, financiamiento, adquisición y calidad de medios de protección e insumos, que garanticen elevar la seguridad y condiciones laborales de los trabajadores.

- Política de compensación laboral.

Enaltecer el carácter ético y productivo del trabajo como forma de contribución consciente a la sociedad, sobre la base de la vinculación de sus resultados con la satisfacción de las necesidades personales y familiares.

Los principales aspectos en cuanto a compensación, retribución y estimulación moral y material en la UEB están referidos a:

- Diseñar sistemas de pago novedosos que posibiliten vincular el salario de los trabajadores y los jefes a los resultados y un incremento sostenido de la productividad.
- Lograr una correlación favorable salario medios productividad.
- Rescatar el pale del trabajo y los ingresos que por el se obtiene como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de las necesidades personales y familiares.
- Observar el principio de distribución socialista.
- Lograr un incremento gradual de los salarios en correspondencia con los resultados de eficiencia obtenidos y que tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y su familia.
- Consolidar la Organización de la fuerza laboral en colectivos.
- Hacer corresponder la facultad en la aprobación de las plantillas con el uso eficaz y adecuado de la fuerza de trabajo y su estructura.
- Fundamentar el diseño de las plantillas de acuerdo a los resultados de los estudios de organización del Trabajo.
- Continuar y perfeccionar el proceso de reordenamiento laboral en las empresas que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.

Por tanto, se demostró dominio de los elementos de la Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la GRH de Cuesta Santos (2005) en la Empresa de Talleres Agropecuarios Ramón López Peña, se analizó el comportamiento de los diferentes factores de base que en la misma se presenta,

las características de las personas que trabajan y la tecnología de las tareas, se distinguen los grupos de interés, el papel de la dirección estratégica y las políticas de Recursos Humanos.

Referencias bibliográficas

Álvarez, M. B. (2020). Propuesta de diversificación desde la Planificación Estratégica de AJ & JA Redolfi.

Cuestas Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión De Recursos Humanos.

Galarza Cachiguango, I. S., Aguilnaga, C., López, P., Molina, R., & Rosero Ortega, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión.

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). Gestión de Recursos Humanos. In.

Sukier, H. B., Molina, H. N., Portillo Medina, R., Hernández Fernández, L., & Fábregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares.