

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

# *Trabajo de Diploma*

Titulo: *Diagnóstico estratégico para la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Cervecería Guantánamo.*

Autor: *Aliuska Venus Covani Villa*

Tutora: *Msc. Guidela Darkins Cortiña*

JUNIO DEL 2011  
"Año del 53 de la Revolución"

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a toda mi familia y en especial a mi abuela querida Saida que me ha apoyado siempre.

A mis hijos Sabrina, Dainis y Denis por su amor y comprensión.

A mis compañeras de estudios, Dayana, Victoria e Idorkis por su ayuda incondicional.

A mi tutora Msc. Guidela Darkins Cortiña por haberme guiado, dando lo mejor de si, porque sin su ayuda hubiera sido imposible llegar hasta aquí.

A la Revolución por darme la oportunidad de continuar ampliando mis conocimientos científicos, para contribuir al desarrollo de la sociedad.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre Maria Elena por su amor infinito y excelente conducción en todos los pasos de mi vida.

A mi tutora, Msc. Guidela Darkins Cortiña por su dedicación, preocupación y ayuda incondicional y además de dedicar parte de su ocupado tiempo al desarrollo de esta investigación.

A los profesores que han trabajado conmigo y me aportaron sus conocimientos durante la carrera.

A todos, mi sincera e infinita gratitud.

CITA

*En la tierra, hacen falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, que digan **MEJOR AHORA QUE MAÑANA.***

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Empresa de Cervecería Guantánamo perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia.

El objetivo general del estudio fue la realización del diagnóstico estratégico para la Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa. Para el desarrollo del mismo se utilizaron determinados métodos: análisis y síntesis, inducción y deducción y el histórico – lógico. También se utilizaron las técnicas de brainstorming, de valoración y ponderación de criterios, entrevistas, entre otras.

El trabajo se estructuró en tres capítulos:

- Capítulo I: Se tratan los aspectos teóricos necesarios para la realización del diagnóstico estratégico de los Recursos Humanos en la empresa, destacando la necesidad e importancia de los mismos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.
- Capítulo II: Se realiza la caracterización de la empresa, reflejando los principales clientes y proveedores, la misión, visión, objetivos estratégicos, su estructura organizativa, y el comportamiento de los principales indicadores económicos.
- Capítulo III: Se realiza el diagnóstico estratégico de los Recursos Humanos de la entidad partiendo de los resultados de la encuesta de opinión y de la auditoría al sistema de gestión de los mismos. Con la realización del diagnóstico estratégico se conoce la situación actual que presentan los Recursos Humanos en la empresa y se determinan aquellos factores que dificultan una adecuada Gestión Recursos Humanos.

Después del estudio realizado se arriba a una serie de conclusiones, proponiendo luego las recomendaciones que se considera podrán contribuir a un mejor desempeño de la empresa.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco teórico de referencia.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Definición de la estrategia empresarial.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1 Componentes de la estrategia empresarial.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Las misiones de la gestión de los recursos humanos para aplicar la estrategia de la empresa.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH).....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Diagnóstico estratégico.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.1 Principales características del proceso de diagnóstico estratégico.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5 Matriz DAFO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5.1 Análisis de las amenazas y oportunidades del entorno externo.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5.2 Análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa:.....</b>	<b>14</b>
<b>Conclusiones Parciales.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo II: Caracterización general de la Empresa de Cervecería Guantánamo.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Antecedentes históricos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Dependencias de la empresa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Objeto Social de la Empresa de Cervecería Guantánamo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Principales clientes.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5 Principales proveedores.....</b>	<b>21</b>
<b>2.6 Estructura organizativa de la Empresa.....</b>	<b>22</b>
<b>2.7 Fuerza de Trabajo.....</b>	<b>22</b>
<b>2.8 Principales indicadores del comportamiento económico de la empresa en el año 2010.....</b>	<b>26</b>
<b>2.9 Objetivos estratégicos de la Empresa de Cervecería Guantánamo.....</b>	<b>29</b>
<b>2.10 Análisis estratégico de la Empresa de Cervecería Guantánamo.....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusiones parciales.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO III: Diagnóstico estratégico de la Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa de Cervecería Guantánamo.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Estructura organizativa de la Sub-Dirección de Recursos Humanos.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Misión y visión de la subdirección de los Recursos Humanos.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1 Objetivos estratégicos de la subdirección de Recursos Humanos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Resultados de la encuesta de opinión y la Auditoría al sistema de Gestión de los Recursos Humanos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.1 Resultados de la encuesta.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2 Informe de la auditoría realizada a los Recursos Humanos de la empresa.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4 Diagnóstico estratégico de los recursos humanos.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Análisis DAFO.....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusiones parciales.....</b>	<b>64</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>65</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografías.....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía Electrónica.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexos</b>	

## **INTRODUCCIÓN.**

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los planteamientos resumidos en el Informe del Massachusetts Institute of Technology, titulado: "Retos gerenciales para los años 90", indican que los directivos de las empresas estarían ciegos si no entendieran que el mensaje más importante a partir de los años 90 es que el desafío más significativo está relacionado con las personas y no con la tecnología (Herrero, 1995). Esto ha sido motivado por diversos factores tanto de orden económico, político, ecológico, tecnológico como social, entre los que por su repercusión cabe destacar la dinámica en la aplicación de los logros científicos-técnicos, que implican una extraordinaria reducción del tiempo que media entre los descubrimientos y su aplicación en la práctica social, lo que se traduce en cambios tecnológicos constantes quedando obsoletas las tecnologías muy rápidamente, por lo que se hace necesario contar con el personal apto para asumir estas tareas (Biosca, 1995; Pucik, 1997).

Estos cambios que se operan afectan a los individuos, modificando rápida y totalmente su visión de la vida, sus valores y creencias, sus actitudes, expectativas y conductas, dándose una influencia recíproca entre los individuos y las organizaciones en las que se desempeñan, de ahí la necesidad de gestionar adecuadamente los Recursos Humanos que demandan las mismas.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) se ha convertido en un pilar estratégico de la moderna gestión empresarial. Cada vez más las personas constituyen una ventaja competitiva para una organización, y es por ello que las inversiones en Recursos Humanos han crecido espectacularmente en los últimos años.

El reto a partir de los años 90 es convertir la GRH en gestión de valores. El concepto de gestión del valor humano pretende contribuir a asignarle una misión clave en la empresa. En este nuevo contexto el departamento de personal debe tomar la

iniciativa y ayudar de manera firme y decidida a lograr la adaptación de las empresas y los trabajadores a los cambios de su entorno, pero es necesario conocer primeramente cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa respecto a sus Recursos Humanos, de ahí que se deba realizar un diagnóstico estratégico para la GRH, en este caso en la Empresa de Cervecería Guantánamo, partiendo del siguiente problema de investigación:

Planteamiento del problema:

¿Qué factores dificultan que la Empresa de Cervecería Guantánamo pueda realizar una adecuada Gestión Estratégica de los Recursos Humanos?

Objetivo General:

Realizar un diagnóstico estratégico para la GRH en la Empresa de Cervecería Guantánamo.

Objetivos específicos:

1. Destacar la importancia de los Recursos Humanos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Determinar la situación actual que tiene la empresa respecto a sus Recursos Humanos.
3. Determinar los factores que dificultan una adecuada Gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

Hipótesis:

Si se realiza un diagnóstico estratégico para la GRH en la Empresa de Cervecería Guantánamo, se podría conocer la situación actual que tienen los mismos y contribuir a orientar sus actividades futuras para el logro de su misión y objetivos estratégicos.

Objeto de investigación:

Los Recursos Humanos de la Empresa de Cervecería Guantánamo.

Campo de acción:

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en la Empresa de Cervecería Guantánamo.

### Métodos de investigación:

- Ø Análisis y Síntesis.
- Ø Histórico – Lógico.
- Ø Inducción y Deducción.

### Técnicas empleadas:

- Auditoria al sistema de GRH y encuesta de opinión: para obtener información de los trabajadores y conocer la situación actual de los Recursos Humanos.
- Entrevistas: para obtener información de los directivos de la empresa.
- Observación: Con el objetivo de apreciar el comportamiento de directivos y trabajadores de la empresa.
- Brainstarning o Tormenta de ideas: para la ponderación y valoración de criterios.
- Perfil estratégico.

### Resultados esperados:

Con la realización del diagnóstico estratégico se espera conocer la situación actual que presentan los Recursos Humanos en la empresa y determinar aquellos factores que dificultan una adecuada GRH y poder contribuir a orientar sus actividades futuras para el logro de su misión.

## **Capítulo I: Marco teórico de referencia.**

### **1.1 Definición de la estrategia empresarial.**

El concepto de estrategia es bastante difícil de definir y con el descursar del tiempo ha evolucionado. Desde que a fines de los años 50, los autores clásicos de la administración plantearon los innumerables conceptos de estrategia, hubo un acuerdo tácito en definir que la estrategia tenía que ver con el largo plazo.

#### **Diferentes enfoques y definiciones.**

**1-** Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio?, ¿qué debería ser?

**2-** Alfred Chandler JR: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

**3-** Kenneth Andrews: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

**4-** Henry Mintzberg: Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

**a.** La estrategia como plan: Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

**b.** La estrategia como pauta de acción: Funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

c. La estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

d. La estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

e. La estrategia como perspectiva: La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

De todo lo anterior la autora de la presente investigación infiere que la forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo. Estos elementos son:

- Visión.
- Posicionamiento.
- Plan.
- Patrón integrado de comportamiento.

### **1.1.1 Componentes de la estrategia empresarial.**

La estrategia empresarial cuenta con los siguientes componentes:

v El ámbito o campo de actividad:

A través de este componente de la estrategia empresarial se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, o sea la amplitud y las características de las relaciones productivas de esta con su entorno socioeconómico. Se trata de especificar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa.

v Las capacidades distintivas:

En este componente se incluyen los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos, etc.) y la habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.)

presentes y potenciales, que posee y domina la empresa. Además se debe indicar el nivel y el modelo de desarrollo de estas capacidades.

v Las ventajas competitivas:

Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.

v La sinergia:

Es la búsqueda del efecto sinérgico positivo que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

## **1.2 Las misiones de la gestión de los recursos humanos para aplicar la estrategia de la empresa.**

El primer objetivo de la GRH, es hallar las personas indicadas para llevar adelante las misiones y realizar las actividades que encomienda la entidad.

Para conseguir ese objetivo es necesario llevar a la práctica una GRH que tome en cuenta las necesidades de afectación en los puestos de la organización, pero hay que conservar cierta flexibilidad, porque las funciones evolucionan al mismo tiempo que los objetivos de producción y el entorno.

Es pues importante considerar a las personas como recursos que son capaces de adaptarse, pero velando al mismo tiempo por mantener su competencia, su satisfacción y su compromiso profesional.

Concretamente las actividades que conviene gestionar son:

- Ø Prever las necesidades en personal y en competencia, a mediano y largo plazo; definir las funciones y los cometidos de cada una.

Hay que estar atentos al porvenir, analizando los puestos necesarios, descubriendo los hombres capaces de ocuparlos, formándolos al máximo y, si procede, preparando las contrataciones y las reestructuraciones sociales necesarias.

Ø Abrir la puerta de la organización a nuevos trabajadores.

En toda contratación hay que presentar los aspectos atractivos de la empresa, aunque conviene mostrarse rigurosos en la selección. Como se acoge al trabajador después de haberlo contratado, y como se le oriente al principio, son puntos decisivos.

Ø Evaluar la actividad profesional y los resultados que se han conseguido. La remuneración deberá guardar relación con todo ello.

Ø Formar a las personas.

Se pueden desarrollar sus competencias o simplemente mantenerlas al nivel que requiere la evolución tecnológica. El perfeccionamiento de los trabajadores persigue dos objetivos: optimización con vista a la situación presente y adaptación con vistas al futuro.

Ø Estimular la movilidad interna.

Ø Realizar las promociones, los cambios y las reclasificaciones que se revelen útiles.

Un traslado es un cambio de afectación. Puede ser geográfico o deberse al cambio de un sector a otro. También puede corresponder a una transformación en la naturaleza del puesto de trabajo. En este caso, si conduce a responsabilidades, un puesto o un grado superior, se trata de una promoción. Si no se le llamara recalificación.

Estas actividades se pueden resumir en tres finalidades complementarias de la GRH: seleccionar, conversar y calificar a las personas que necesita la organización.

### **1.3 Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH).**

La denominación de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos no procede solo de la moda estratégica que actualmente se desarrolla en algunas funciones

como el marketing por ejemplo. Este concepto supera el conjunto de las demás concepciones de la función social, es decir, a la gestión del personal clásico y a la Gestión de los Recursos Humanos como se concibe en la actualidad.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos es el “conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos”.<sup>1</sup>

Las principales acciones estratégicas de los Recursos Humanos están orientadas en las áreas siguientes:

- ü Prever las necesidades de personal en cantidad, con las calificaciones y cualidades requeridas para el desarrollo futuro.
- ü Proporcionar una cultura empresarial que potencie el despliegue de los Recursos Humanos y un marco más adecuado para la formulación de políticas, programas y procedimientos más efectivos para su gestión.
- ü La formulación de estrategias de carrera que armonicen las exigencias de la empresa con las necesidades de desarrollo de las personas.
- ü Lograr que las personas se sientan más motivadas, con mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.

Los problemas de búsqueda, selección, orientación, promoción, sistemas de incentivos y retribución, desarrollo, formación y evaluación del desempeño, son aspectos importantes a los que siempre debe otorgárseles un carácter estratégico, pero para la realización de lo anterior se debe partir de conocer la situación actual que tienen los Recursos Humanos en las organizaciones, de ahí la necesidad de realizar un diagnóstico estratégico.

#### **1.4 Diagnóstico estratégico.**

Dentro de las primeras tareas necesarias en la elaboración de una estrategia está, el diagnóstico que se desarrolla en la etapa de planificación de la misma. Este método permite obtener, a través de la aplicación de una serie de técnicas, la

---

<sup>1</sup>Escat Cortés, María: “ La Gestión de los Recursos Humanos y estrategias.gestiopolis.com/der/articulos/37/grrhhest.htm ”

información suficiente para caracterizar la situación problémica que se va a abordar como centro de la estrategia, y la diferencia que existe entre el estado actual y el estado deseado. De este modo, se define el punto de partida para el diseño y ejecución de cada una de las acciones de solución a las dificultades descritas.

El diagnóstico organizacional se define como un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para reunir información pertinente, analizarla y obtener conclusiones para la planificación de la acción e intervención.

La clave para un diagnóstico efectivo es:

- Saber qué buscar en cada nivel de la organización.
- Reconocer cómo los niveles se afectan entre sí.

Se le llama estratégico porque ubica al gerente como miembro del equipo ejecutivo encargado del manejo estratégico de la organización. En tal sentido, cubre con suficiencia el diseño de políticas y estrategias de Recursos Humanos como soporte a las políticas estratégicas generales de la institución. Para que el diagnóstico estratégico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio.

#### **1.4.1 Principales características del proceso de diagnóstico estratégico.**

Entre las principales características del proceso de diagnóstico estratégico se pueden encontrar las siguientes:

- ü Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades que tiene el directivo.
- ü El diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitarán.

- ü En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros de la empresa, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los dirigentes y empleados para los cambios necesarios.
- ü Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice.
- ü En el proceso de elaboración de dicho diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación.
- ü Es importante que durante el proceso de diagnóstico estratégico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la empresa, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en este proceso, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
- ü El grupo que realiza el diagnóstico estratégico, deberá estar a disposición del personal de la empresa que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, generar un cambio que favorezca a toda la empresa y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.
- ü El diagnóstico estratégico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.
- ü Durante este proceso, es posible que se descubran problemas, de los cuales, la organización no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa

dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

- ü El diagnóstico estratégico se desarrolla en todas las áreas de la entidad, empezando siempre de abajo hacia arriba.
- ü El propio hecho de que exista interacción con el personal, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio.
- ü En principio, el diagnóstico estratégico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación.
- ü Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la organización.
- ü La capacidad potencial de los miembros de la empresa, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico estratégico, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a identificar los problemas.

La herramienta usual para realizar este análisis se conoce con el nombre de matriz DAFO, el cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades.

### **1.5 Matriz DAFO.**

El análisis DAFO se orienta a precisar las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos (que es el caso de la presente investigación), financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del diagnóstico interno. También permite estimar la importancia de dichas

fuerzas y debilidades a través de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el diagnóstico externo.

“El enfoque clásico ha conducido demasiadas veces a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo, que, sin embargo, carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados” (Godet, p. 60). En efecto, son las amenazas y las oportunidades quienes dan a cada debilidad o fuerza toda su importancia. Durante la reflexión estratégica es común que se experimente la natural necesidad de alternar uno y otro supliendo los requerimientos de información que se plantean de continuo.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos que se evalúan como capacidades positivas que ayudarían a lograr el objetivo. Las “debilidades” son las deficiencias que dificultan su logro.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

Para el análisis DAFO se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara.

### MATRIZ DAFO

	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
<b>Oportunidad</b>	Estrategia ofensiva	Estrategia adaptativa
<b>Amenaza</b>	Estrategia defensiva	Estrategia supervivencia

#### **Estrategias de supervivencia:**

Son las que la empresa debe afrontar para corregir un punto débil presente y una amenaza que se dará en el tiempo.

**Estrategias adaptativas:** Son los resultados de combinar una oportunidad del futuro, con una debilidad del presente.

**Estrategias defensivas:** Son los resultados de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente.

**Estrategias ofensivas:** Es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y de una oportunidad en el futuro.

De este análisis se desprenderá el problema estratégico general y la solución estratégica general.

**Problema estratégico general:** Este se formulará de la siguiente forma: si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades (ADFO).

**Solución estratégica general:** Esta se elaborará de la siguiente manera: potenciar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades, minimizando las debilidades y atenuando el efecto de las amenazas (FODA).

Mediante esta matriz se consigue resumir los análisis internos y externos, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar su formulación estratégica.

Problemas implícitos en la matriz DAFO:

- Es una síntesis de la situación de la empresa: interna y externa, presente y futura.
- No es un modelo mecanicista que aporte una única solución, sino un conjunto de acciones estratégicas que son necesarias valorar.
- La estrategia que se decida adoptar comprende un conjunto de acciones operativas que constituyen los pasos que hay que dar hasta alcanzar la meta.

### **1.5.1 Análisis de las amenazas y oportunidades del entorno externo.**

El segundo componente del proceso de dirección estratégica es el análisis del entorno cuyo objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas.

De todos los sectores del entorno que por una razón u otra, pueden tener un impacto sobre la GRH, cuatro de entre ellos aparecen como los más significativos, tal como se muestran a continuación: entorno social, entorno económico, entorno tecnológico, entorno político – legal.

**Análisis del entorno social:** Este entorno es un conjunto de factores que estructuran las competencias, o sea que determinan a los hombres y mujeres que la empresa necesita en su funcionamiento y en el marco de su futuro desarrollo.

**Análisis del entorno económico:** En este caso se debe prestar atención a las informaciones provenientes del entorno económico general o local tales como: la evaluación del costo de vida real, el índice de crecimiento de la economía tanto global como del sector en que se encuentra la organización, la evolución del índice de pago, entre otros.

**Análisis del entorno tecnológico:** En este análisis se debe tener presente fundamentalmente la selección y calificación de las competencias necesarias para utilizar adecuadamente las nuevas tecnologías, por la importancia que tienen estas en la evaluación de las necesidades de personal.

**Análisis del entorno político – legal:** A este análisis corresponde integrar determinados elementos tales como: leyes sociales existentes que puedan ser limitaciones u oportunidades para la empresa, leyes o decretos del gobierno que puedan interesar a la GRH, entre otras.

#### **1.5.2 Análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa:**

Este análisis es un complemento indispensable del análisis externo. El mismo posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización y comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la misma.

Para poder obtener información de las prácticas de la GRH tal como existe actualmente en la Empresa de Cervecería Guantánamo se debe aplicar una auditoría a los Recursos Humanos la que se complementa con una encuesta de opinión que permitirá conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre distintos aspectos de la GRH.

Luego del análisis del entorno y de las capacidades internas, se pueden listar:

**Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Son los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

**Fortalezas:** Es la identificación de los principales factores propios de una organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Es la identificación de los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad.

### **Conclusiones Parciales.**

Teniendo en cuenta los aspectos tratados en el marco de referencia y que fundamentan teóricamente la investigación se puede concluir que la estrategia de Recursos Humanos y su aplicación se revelan como un requerimiento fundamental para lograr el éxito final de la estrategia de cualquier empresa, por lo que se considera de suma importancia que la estrategia empresarial tenga su soporte en la estrategia de Recursos Humanos; pues esta importancia responde a una doble necesidad, primero, una necesidad planteada desde dentro de la empresa, y que se puede considerar como resultado del mayor nivel de formación general de las personas, y por lo tanto un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo y calidad de vida; información y comunicación; participación en las decisiones, etc.), segundo, una necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo, de ahí que sea necesario partir de la realización de un diagnóstico estratégico que permita conocer cómo se encuentran los Recursos Humanos en la Empresa de Cervecería Guantánamo en la actualidad.

## **Capítulo II: Caracterización general de la Empresa de Cervecería Guantánamo.**

### **2.1 Antecedentes históricos.**

El 15 de Diciembre de 1976, a través de la Resolución 403/76, se le otorgó personalidad jurídica propia a la Empresa de Refrescos Guantánamo, creada con carácter nacional y subordinada a la dirección de la Industria de Bebidas y Licores, del Ministerio de la Industria Alimenticia.

El 6 de Octubre de 1997 el Ministro de la Industria Alimenticia (MINAL), a través de la Resolución 61/97 orientó el cambio de nombre por el de Bebidas y Refrescos.

Posteriormente la empresa quedó integrada por 8 establecimientos:

1. Unidad de dirección.
2. Fábrica de refrescos.
3. Fábrica de ron.
4. Fábrica de hielo.
5. Embotelladora de cervezas.
6. Fábrica Baracoa.
7. Taller de piezas.
8. Taller automotor.

Por reestructuración de la Unión de Cervecería (UNICER) se acordó para todo el país que todas las Empresas Cerveceras y embotelladoras se subordinaran a la UNICER, quedando constituida la Empresa de Cervecería Guantánamo, la que se encuentra ubicada en la calle 17 sur % 3 y 4 Oeste, s/n, municipio Guantánamo, provincia Guantánamo; surge a partir de la multiplicación de la Empresa de Bebidas y Refrescos de esta ciudad y adquiere personalidad jurídica propia el 26 de Diciembre del 2008, a través de la Resolución 689/08 del Ministerio de la Industria Alimenticia.

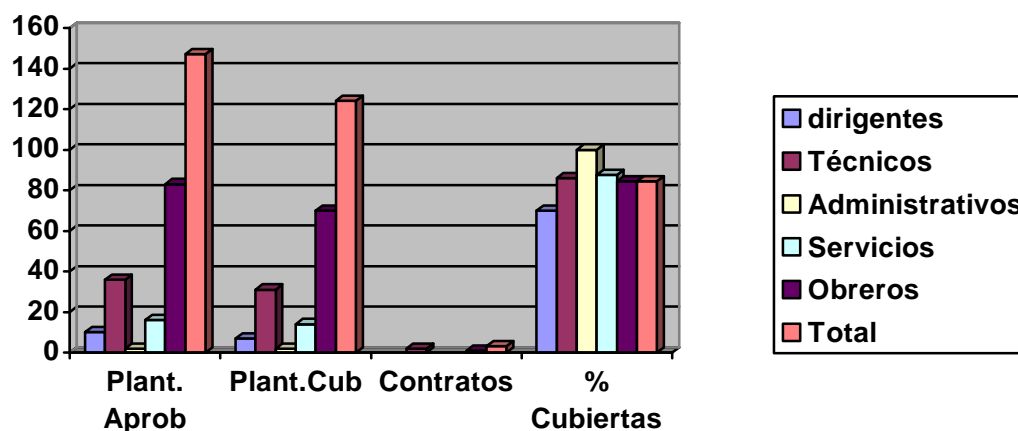
La Empresa de Cervecería Guantánamo cuenta con una plantilla aprobada de 147 trabajadores, la cual está cubierta en un 84,3%, estando conformada por categoría ocupacional según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla II.1: Distribución de la plantilla aprobada por categoría ocupacional.**

	Plantilla	Plantilla			De Ellos			%
	aprobada	Cubierta			Contratos			Cubiertas
<b>CATEGORÍA</b>		H	M	T	H	M	T	
DIRIGENTES	10	5	2	7				70
TÉCNICOS	36	17	14	31	2		2	86.1
ADMINIST.	2		2	2				100
SERVICIOS	16	11	3	14				87.5
OBREROS	83	54	16	70	1		1	84.3
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	87	37	<b>124</b>	3		3	<b>84.3</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura II.1: Representación gráfica de la plantilla aprobada por categoría ocupacional.**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Dependencias de la empresa.

La Empresa de Cervecería Guantánamo cuenta con:

- 🏭 Una fábrica donde radica la dirección que incluye:
  - Área de servicio, producción y mantenimiento.

- Almacén de materias primas.
- Almacén de productos terminados.
- 🚚 Área de transporte.

### **2.3 Objeto Social de la Empresa de Cervecería Guantánamo.**

La Empresa de Cervecería Guantánamo fue creada con carácter nacional, subordinada a la Unión de Cervecerías de Cuba, lo que se establece en la Resolución 26/2009, de fecha 22 de Enero del 2009, firmada por el Ministro de la Industria Alimenticia, y tiene como objeto social:

- Producir y comercializar de forma mayorista cervezas y maltas embotelladas para el mercado nacional, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista cerveza granel en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Comercializar de forma mayorista chatarra, en pesos cubanos y pesos convertibles: vidrios, plásticos, sacos y cartón en pesos cubanos, al sistema de Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.
- Brindar servicios de comedor – cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Brindar servicios de transportación de personal en pesos cubanos.
- Brindar servicios de transportación de cargas, cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto por el Ministerio del Transporte en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista estuches y botellas de cervezas y maltas a los clientes autorizados por el Ministerio de la Industria Alimenticia, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Comercializar de forma mayorista materias primas, piezas, partes y otros productos de la Industria de Cervecerías a las empresas del sistema del Ministerio de la Industria Alimenticia, en pesos cubanos, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Su primer director oficialmente fue nombrado mediante la Resolución 136/09, de fecha 2 de Junio del 2009, dictada por la Ministra del MINAL y, el primer Consejo de Dirección se constituyó a partir de la aprobación de los directores funcionales por la Comisión de Cuadros de la UNICER, en el mes de agosto del 2009.

Entre los **Valores Compartidos** se encuentran:

- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Ética profesional.
- Sentido de pertenencia.
- Honestidad.
- Creatividad.

Teniendo en cuenta que la Empresa de Cervecería Guantánamo, se autoriza a crear con parte de los bienes y recursos de la Embotelladora Guantánamo, los cuales, fueron heredados de la antigua fábrica de refrescos “La Polar”, su infraestructura tecnológica es de elevada obsolescencia, con equipos que datan de los años 40 del pasado siglo, como la enjuagadora de botellas y otros de más reciente adquisición, como la llenadora Nagem y la etiquetadora.

Para hacer frente al desafío de la economía global y al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de la sociedad y de los trabajadores de la entidad, se han de efectuar una serie de transformaciones en el sistema empresarial que contribuyan al proceso de formación de capacidades para enfrentar las complejidades actuales y futuras del entorno. En tal sentido, es sugerente la aplicación de un enfoque estratégico.

### **Misión**

La misión elaborada por la organización y compartida por la autora de este trabajo es la siguiente:

Consolidar y diversificar la producción de cerveza embotellada y granel con calidad y eficiencia para el deleite y satisfacción de los clientes, sustentados en la tradición, experiencia y calificación de los Recursos Humanos.

### **Visión.**

Somos líderes en la producción de cerveza embotellada y granel, teniendo como soporte la cultura de la calidad y el eficaz uso de los Recursos Humanos.

La autora de la presente investigación es del criterio de que la visión de la empresa debe ser redactada de la siguiente forma:

Somos líderes en la producción de cerveza embotellada y granel en la región oriental, teniendo como soporte la cultura de la calidad y mejora continua y el eficaz uso de los Recursos Humanos.

Esta propuesta está sustentada en el hecho de que la empresa debe trazarse ampliar el mercado y no conformarse solo con el logro de una buena calidad como soporte cultural sino el perfeccionamiento de dicha calidad a través de la mejora continua.

### **2.4 Principales clientes.**

- Empresa de Víveres Y Carnicerías.
- Empresa de Servicios Especiales.
- Empresa de Alojamiento y Recreación.

### **2.5 Principales proveedores.**

- Empresa de Cervecería Hatuey.
- Empresa de Recuperación de Materia Prima.
- Empresa Militar Comandante Che Guevara.
- Empresa Gases Industriales Santiago de Cuba, Habana, Camaguey.
- Industrias Locales Varias.

## 2.6 Estructura organizativa de la Empresa.

La entidad para un mejor control de sus áreas cuenta con la siguiente estructura organizativa (Ver anexo No 1):

- Dirección.
- Sub-Dirección de Recursos Humanos.
- Sub-Dirección Comercial.
- Sub-Dirección de Economía.
- Sub-Dirección Técnica.
- Sub-Dirección de Producción.

## 2.7 Fuerza de Trabajo.

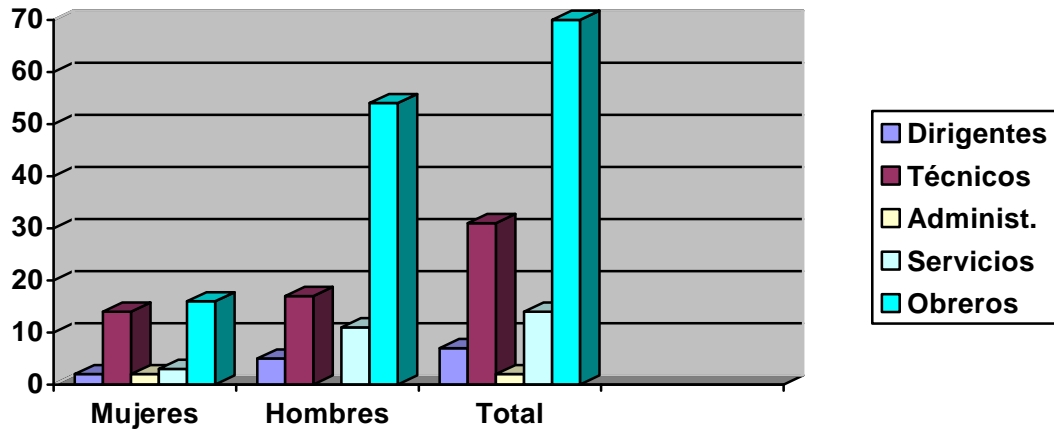
Los trabajadores se encuentran distribuidos por categoría ocupacional y sexo de la manera siguiente:

Tabla II.2: Distribución de la plantilla por categoría ocupacional y por sexo.

Categoría ocupacional	Mujeres		Hombres		Total
		%		%	
<b>Dirigentes</b>	<b>2</b>	<b>5.41</b>	<b>5</b>	<b>5.75</b>	<b>7</b>
<b>Técnicos</b>	<b>14</b>	<b>37.83</b>	<b>17</b>	<b>19.54</b>	<b>31</b>
<b>Administrativo</b>	<b>2</b>	<b>5.41</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>Servicios</b>	<b>3</b>	<b>8.11</b>	<b>11</b>	<b>12.64</b>	<b>14</b>
<b>Obreros</b>	<b>16</b>	<b>43.24</b>	<b>54</b>	<b>62.07</b>	<b>70</b>
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	<b>87</b>	<b>100</b>	<b>124</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura II.2: Representación gráfica de la distribución de la plantilla por categoría ocupacional y por sexo.



Fuente: Elaboración propia.



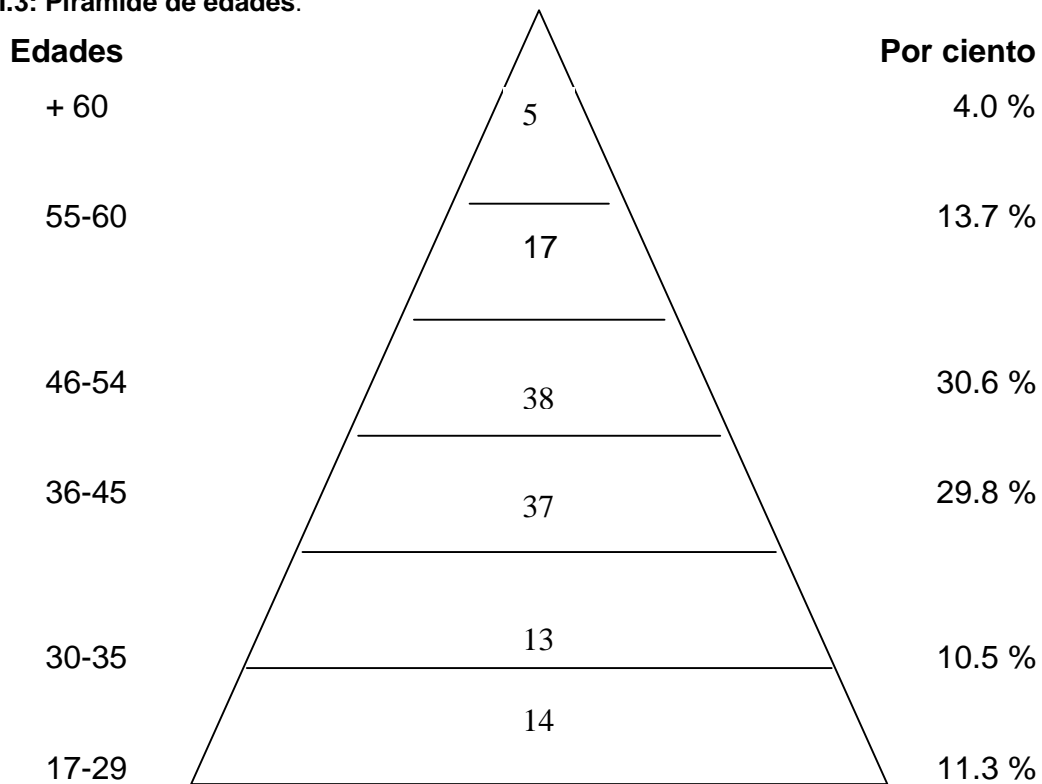
Fuente: Elaboración propia.

El índice de jerarquización es del 6%, ya que existen 7 dirigentes de un total de 124 trabajadores, lo que se ajusta a las características de la actividad.

Del total de trabajadores que conforman la plantilla 37 son mujeres y 87 son hombres, lo que representa el 30% y 70% respectivamente. La edad promedio es de 45 años, predominando el grupo de 46 a 54 años que representa el 30.6% del total de los trabajadores.

A continuación se mostrará la pirámide de edades de los trabajadores:

**Figura II.3: Pirámide de edades.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Como puede observarse en la pirámide la mayor cantidad de trabajadores se encuentran entre los 46 y 54 años de edad, existiendo también una proporción más o menos similar entre los 36 y 45. Esta situación sin ser alarmante, sugiere acciones provisionales concretas e inmediatas, no solo en cuanto a la proyección cuantitativa y cualitativa de la plantilla, sino también en cuanto al diseño de planes especiales de rectificación, entrenamiento y reubicación de los trabajadores cuya edad se va acercando a la frontera legal y, por un proceso natural, comienza a ver disminuidas sus habilidades físicas y mentales. Paralelamente a ello habrá que prepararse con tiempo para el reclutamiento y desarrollo, su mantenimiento moral y material y su atención sistemática que garantice que los mismos se sientan motivados y asimilen los valores, patrones y tradiciones que enorgullecen a la empresa, con lo cual se garantizará el cumplimiento de la primera actividad a la que se hace referencia en el capítulo I cuando se habla de las misiones de la GRH.

La edad promedio es de 45 años y el nivel de escolaridad es de 9no grado.

La estabilidad laboral es aceptable si se considera que en el 2010 se produjeron 7 bajas que representan el 6% de la plantilla.

El índice de ausentismo fue de 2.9 %, debido a los certificados médicos de más de tres días, no ocurrieron accidentes de trabajo.

El salario promedio según categoría ocupacional es el siguiente:

<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Salario</b>
Dirigentes.	418.57
Técnico Medio.	314.19
Administrativos.	252.50
Servicio.	268.59
Obreros.	262.44

**Fuente: Elaboración propia**

Las retribuciones son fijas y variables, según grupos y escalas y por el cumplimiento de los indicadores de producción.

Se planificaron gastos de capacitación dándosele cumplimiento mediante los diferentes cursos y seminarios, también existe un aula donde los trabajadores están cursando los diferentes niveles de escolaridad.

Los nombramientos y movimientos de cargos efectuados no procedieron de la reserva; no existe ningún plan que contemple la continuidad empresarial en el futuro. Se elaboró el convenio colectivo de trabajo, cuyos indicadores fueron: Gestión Económica, Disciplina Laboral, Sistemas de Pago, Atención al Hombre, Emulación, Capacitación, entre otros.

Se realizaron las elecciones sindicales quedando integrado el Buró Sindical de la siguiente forma:

- Ø Secretario del Buró Sindical.
- Ø Organización y Finanzas.
- Ø Atención al Hombre.
- Ø Trabajo Voluntario.

## **2.8 Principales indicadores del comportamiento económico de la empresa en el año 2010.**

El comportamiento de los principales indicadores económicos se muestra a continuación:

**Tabla II.3 Principales indicadores económicos de la empresa.**

INDICADORES	UM	Acumulado 2010			Acumul. Año ant.	Crec.
		PLAN	REAL	Cump.		
Producción Bruta	Mp	3216.0	2598.0	81%	2555.3	101.7%
Producción Mercantil	Mp	3216.0	2581.6	80%	2555.8	101%
Costo de Prod Mercantil	Mp	2730.0	2039.9	75%	2340.8	87%
Costo x Peso de Prod Mercantil	Peso	0.8489	0.7902	93%	0.9159	86%
Consumo Material	Mp	2203.0	1890.8	86%	1781.0	106%
Gasto Mat. x Ps de Prod Bruta	Mp	0.6850	0.7278	106%	0.6970	104%
Fondo de Salario	Mp	504.0	425.9	85%	395.0	108%
Salario Medio	Peso	311	277	89%	336	83%
Productividad	Peso	6319	1807	29%	5326	34%
Promedio de Trabajadores	uno	135	128	95%	107	120%
Valor Agregado	Mp	853.0	231.3	27%	569.9	41%
Gasto de Sal x Ps de V. Agregado	Peso	0.5909	1.8413	312%	0.6931	266%
Ventas Totales	Mp	16121.2	18443.4	114%	17791.2	104%
Ventas Netas	Mp	3216.0	3450.0	107%	3158.3	109%
Costo de Ventas	Mp	2730.0	2918.1	107%	2948.9	99%
Costo x Ps de Ventas	Peso	0.8489	0.8458	100%	0.9337	91%
Ingresos Totales	Mp	3216.0	3450.5	107%	3158.3	109%
Gastos Totales	Mp	3088.9	3738.2	121%	3142.2	119%
Utilidades	Mp	127.1	(287.7)		16.1	
Gastos Totales/ Ing. Totales	Peso	0.9605	1.0834	113%	0.9949	109%

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar un análisis de los indicadores se puede observar que la producción bruta se incumple en un 19 % y crece en un 101.7 % con respecto al año anterior ocasionado por la reparación a la que fue sometida la fábrica que estaba planificada para los primeros

45 días del año y se extendió 90 por falta de piezas de repuestos, también ocurrieron otras incidencias como la falta de caldo, electricidad, agua, etc. Se cumple la producción mercantil en un 80%, disminuyendo la misma respecto a lo planificado en 634.4 Mp, ocasionado por el incumplimiento de la cerveza embotellada al cierre del periodo y el granel por falta de caldo fundamentalmente.

El Valor Agregado se incumple en un 73 % al final del periodo y decrece en un 59 % con respecto al año anterior, motivado por el incumplimiento de la producción bruta y la producción mercantil. La productividad se incumple producto al incumplimiento del valor agregado. El fondo de salario alcanzó un 85 % de cumplimiento y con respecto al año anterior crece al 108 % debido al incremento en el promedio de trabajadores, ya que esta es una empresa de nueva creación y se ha ido cubriendo la plantilla según las necesidades de la misma.

El promedio de trabajadores tuvo un cumplimiento de un 95 % en el 2010 y se incrementó en un 16.4 % con respecto al año anterior.

El salario medio tuvo un cumplimiento de un 89 % con respecto a lo planificado y un incremento de 21.3 % con relación al año anterior por el pago de salario sin respaldo productivo.

El gasto material por peso de producción bruta tiene un comportamiento del 106% originado fundamentalmente por el incumplimiento de la producción bruta en un 19%, que de un plan de 3216.0 Mp presenta un real de 2598.0 Mp, esto está basado en el incumplimiento de la producción mercantil por la reparación a la que fue sometida la línea de embotellado.

El costo por peso de producción mercantil crece hasta un 93 %, siendo un resultado favorable ya que presenta un ahorro de 151.6 Mp respecto a lo planificado y este se encuentra dentro de los parámetros permisibles.

Las ventas totales aumentan con respecto a lo planificado en 2322.2 Mp para un 114% de cumplimiento, por el incremento de las ventas de mercancías que no estaban planificadas.

Las ventas netas se cumplen al 107% con respecto al plan, aumentando su valor en 234.0 Mp, debido al incremento de las ventas de mercancías no planificadas.

El costo por peso de ventas se cumple según lo planificado.

El gasto de salario por peso de valor agregado se incumple respecto al plan, ocasionado por el incumplimiento del Valor Agregado al cierre del periodo, originado por el incumplimiento de de la producción bruta.

## **2.9 Objetivos estratégicos de la Empresa de Cervecería Guantánamo.**

Los objetivos estratégicos de la empresa se muestran a continuación:

1. Implantar en la Empresa de Cervecería Guantánamo el sistema de perfeccionamiento empresarial, en el período 2011 – 2012, como vía para lograr la eficacia en la Gestión de los Recursos Humanos y en el uso de los recursos materiales y financieros.
2. Elevar la disponibilidad técnica de los equipos, mejorando los instalados y cambiando los de mayor obsolescencia, para incrementar los niveles productivos y con ellos la participación de las producciones embotelladas en el mercado.

### **Estrategias / objetivos.**

#### **Objetivo 1:**

- 1.1 Implantar el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- 1.2 Implantar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
- 1.3 Implantar el Sistema de Análisis de Riesgo y Punto Crítico de Control.
- 1.4 Incrementar la productividad.

#### **Objetivo 2:**

- 2.1 Elevar la disponibilidad técnica de los equipos tecnológicos.
- 2.2 Implantar el Sistema de Propiedad Industrial
- 2.3 Fortalecer la imagen corporativa.

## **2.10 Análisis estratégico de la Empresa de Cervecería Guantánamo.**

En estudios realizados por parte de la Empresa de Cervecería Guantánamo con anterioridad a esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados para lo cual utilizaron como herramienta la Matriz DAFO:

### **FACTORES INTERNOS:**

#### **Fortalezas:**

- Fuerza de trabajo calificada y con potencialidades para el cambio.

Existe un equipo técnico multidisciplinario y obreros calificados en los diferentes puestos de trabajo.

- Poseer el mayor potencial productivo del territorio.

La Empresa de Cervecería es la única embotelladora de este producto en el territorio guantanamero.

- Alto margen de rentabilidad de las producciones (bajos costos).

Las producciones se ejecutan a costos inferiores a los planificados.

- Sistema de control económico certificado.

Se posee una contabilidad con control de los hechos económicos.

- Estabilidad en el aseguramiento de las materias primas fundamentales.

La UNICER asegura con tiempo de cobertura suficiente el abasto de los caldos, tapas, etiquetas, pegamentos y otras materias primas fundamentales.

#### **Debilidades:**

- Tecnología de producción y transporte obsoleta e incompleta.

El 80 % de la tecnología instalada tiene más de 50 años de explotación y la técnica de transporte se encuentra en franco deterioro.

La entidad para su funcionamiento depende de servicios externos, tales como: agua cruda, agua tratada, aire, vapor, y servicios de transportación.

- Insuficiencias en el sistema de atención al trabajador.

Aún cuando a los trabajadores se les entrega aseo personal mensual, dos cajas de cerveza de estímulo, ropa y calzado anual, no existe en la entidad aseguramiento

adecuado para la alimentación, no existe comedor obrero, cafetería u otra vía de satisfacción de esta necesidad; tampoco existe transporte para el traslado del personal.

- Débil imagen corporativa.

Débil política marcaria, poco dominio de la competencia, inexistencia de un manual de identidad corporativa.

- No está implantado el perfeccionamiento empresarial.

No existe ningún sistema de gestión implantado: Sistema de Recursos Humanos y Sistema de Análisis de Riesgo y Punto de Control, tampoco están perfeccionados los controles económicos, todo lo cual influye de manera negativa en la gestión integral de la organización.

- Limitaciones para acceder a los recursos que se encuentran en el mercado interno y externo.

Existencia de un limitado presupuesto de gastos e ingresos en divisas. No posee la empresa una cuenta en divisas independiente que le permita operar con agilidad ante las oportunidades de recursos que ofrece el mercado interno. No está aprobado un plan de inversiones para acceder a medios deficitarios importantes para el desempeño. No existe marco de importación para la compra de equipos u otros recursos en el mercado exterior, sólo la UNICER posee un escaso nivel de aprobación para la importación ante lo cual prioriza a las empresas productoras.

## **FACTORES EXTERNOS:**

### **Oportunidades:**

- Posibilidad de introducir nuevos surtidos en un mercado prometedor e insatisfecho.

Existencia en el mercado de demanda de productos, tales como: malta, cerveza dispensada, los cuales hoy la entidad ni produce, ni comercializa.

- Existencia de instituciones preparadas y dispuestas para ofertar servicios de capacitación.

En el entorno existen instituciones con personal calificado, dispuestos a ofertar servicios de capacitación en diferentes materias de interés para la industria, con los cuales se puede acceder al conocimiento requerido para la implantación y certificación de los diferentes sistemas del perfeccionamiento empresarial y a la elevación de la imagen corporativa de la entidad.

- Posibilidad de acceder a proyectos, presentados al Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL).

A través de proyectos a fondo perdido y Fridel, es posible acceder a la tecnología disponible en el mercado, de otra manera limitada por causa de las restricciones establecidas a la organización.

- Promoción de los productos en rondas de negocios, ferias y exposiciones.

Se efectúan dentro y fuera de la provincia eventos de negocios en los cuales es posible realizar lanzamientos de productos y promover los existentes.

- Existencia en el mercado de recursos materiales y nuevas tecnologías.

En el entorno se comercializan nuevas tecnologías que pueden resolver el problema de la obsolescencia y la falta de independencia productiva actual.

También, es posible acceder a los recursos materiales requeridos para la construcción de los locales destinados a la atención al hombre y otros, destinados al mejor funcionamiento integral del centro, incluido el aseguramiento de la calidad de las producciones.

### **Amenazas:**

- Inestabilidad en la calidad de las cervezas concentradas.

Las materias primas, en ocasiones, no se suministran en el tiempo y/o con la calidad pactada lo cual puede influir directamente en el rendimiento y/o calidad de la producción elaborada.

- Competidores acreditados.

Existen en el entorno competidores reconocidos en el mercado, por la calidad del producto que comercializan.

- Tendencia a la protección ante el incumplimiento contractual.

En ocasiones, no se ponen a funcionar con la dinámica requerida los instrumentos para el cobro de las deudas documentadas.

En algunos casos, no existen mecanismos legales eficaces para dar respuesta, adecuada y oportuna, a las reclamaciones por incumplimiento en las características de calidad pactadas.

- Limitaciones para el proceso inversionista.

El MINAL (Ministerio de la Industria Alimenticia) ha restringido en grado extremo las posibilidades de ejecutar compras o realizar obras nuevas que puedan ser consideradas inversiones.

- Restricciones legales.

Las operaciones productivas y comerciales de la empresa están restringidas por el objeto social, además, está establecido que las entidades estatales trabajen a partir de una planificación de la economía empresarial la cual tiene determinados niveles de aprobación y reducidas posibilidades de modificación.

Del análisis estratégico se derivaron las variables claves internas y externas.

#### **Internas:**

1. Obsolescencia tecnológica.
2. Nivel de calificación de los Recursos Humanos.
3. Potencial productivo.
4. Rentabilidad de las producciones.

#### **Externas:**

1. Rivalidad en la competencia
2. Calidad de las cervezas concentradas.
3. Oportunidad de ejecutar proyectos.
4. Modernización tecnológica.

## **Conclusiones parciales**

Los estudios de opinión constituyen herramientas importantes para que los directivos conozcan lo que los trabajadores piensan sobre la empresa y sobre las acciones que se llevan a cabo en ella; por lo que es recomendable realizar sistemáticamente estos estudios entre los trabajadores, incorporando otros aspectos de interés como liderazgo, trabajo en grupo, toma de decisiones, etc; con el objetivo de ir determinando cómo se va proyectando la empresa, sus avances y progresos. Es recomendable que participen en estos estudios todos los trabajadores.

En la empresa objeto de investigación se realizan cuestionarios sistemáticamente sin embargo aún subsisten determinados problemas, y esto se debe a que los trabajadores saben que posteriormente a la aplicación de estos cuestionarios no ocurrirá nada, que todo seguirá igual; además de que muchos de éstos no son totalmente anónimos y eso crea cierto temor en los trabajadores a que se pueda tomar alguna medida con ellos por plasmar algún criterio contrario a alguna disposición de la dirección de la empresa. En este sentido los directivos tienen que proyectarse por aplicar cuestionarios que realmente reflejen la situación que tienen y les permita desarrollar acciones concretas, además de informar a los trabajadores los principales resultados que arrojen dichos estudios.

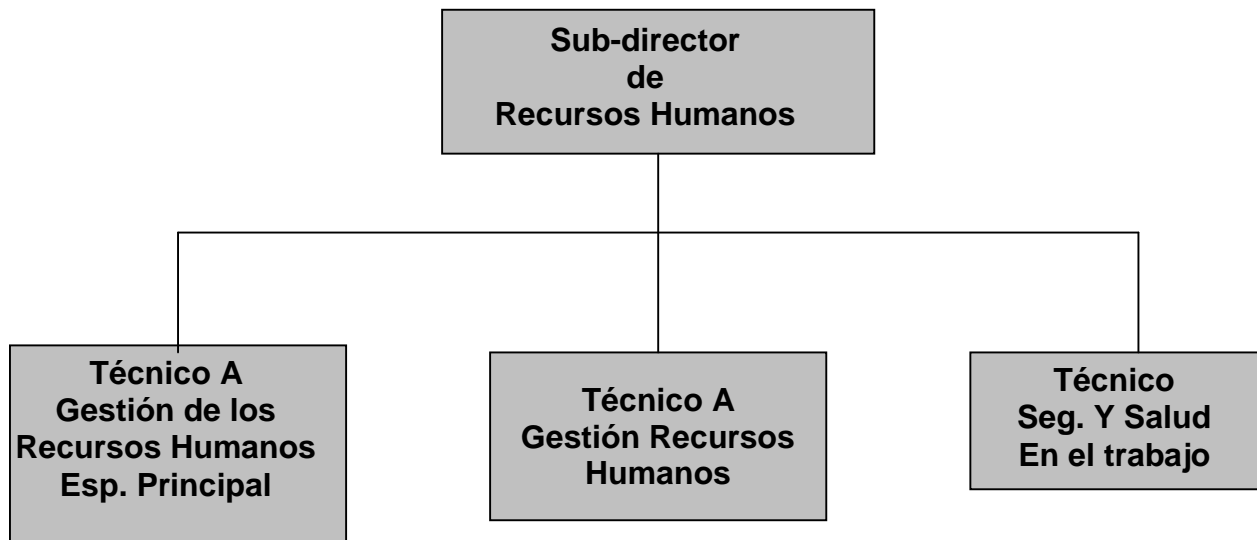
La aplicación de los cuestionarios sobre motivación y satisfacción laboral, así como entrevistas y observaciones, permitieron detectar determinadas deficiencias que demuestran la necesidad de que los directivos formulen medidas concretas para poder eliminar las que estén a su alcance y las que no canalizarlas hacia donde corresponden.

### **CAPÍTULO III: Diagnóstico estratégico de la Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa de Cervecería Guantánamo.**

#### **3.1 Estructura organizativa de la Sub-Dirección de Recursos Humanos.**

Para realizar sus funciones la subdirección de Recursos Humanos cuenta con la siguiente estructura:

**Figura No. 1. Estructura organizativa de los Recursos Humanos.**



Fuente: Elaboración propia.

#### **3.2 Misión y visión de la subdirección de los Recursos Humanos.**

La empresa no tiene definida la misión y visión de sus Recursos Humanos, por lo que la autora de la presente investigación considera que deben ser definidas de la siguiente forma:

##### **Misión.**

Desarrollar un Recurso Humano comprometido con la organización y satisfecho con su desarrollo integral, estableciendo parámetros de competencia laboral y evaluación que eleven su calidad, lo que asegurará el incremento de la productividad, eficiencia y rentabilidad.

## **Visión.**

Somos unos Recursos Humanos preparados, motivados y con alto sentido de pertenencia y lealtad que garantizan un sostenido incremento de la productividad, eficiencia, eficacia y rentabilidad.

### **3.2.1 Objetivos estratégicos de la subdirección de Recursos Humanos.**

- Implantar el perfeccionamiento empresarial en la entidad en el 2011.
- Introducir sistema de Gestión de los Recursos Humanos, adaptados a la situación de la empresa para el 2011.
- Incrementar la productividad, disminuir los índices de ausentismo, fluctuación y el gasto de salario por peso de venta.
- Continuar la aplicación de pagos por resultados finales.
- Tener eficiencia en los indicadores de trabajo y salario.

### **3.3 Resultados de la encuesta de opinión y la Auditoria al sistema de Gestión de los Recursos Humanos.**

#### **3.3.1 Resultados de la encuesta.**

La mayoría de los directivos de las entidades en el país tienen el criterio de que conocen a sus subordinados y lo que éstos consideran sobre las cuestiones laborales; sin embargo, cuando se hacen estudios sobre recursos laborales en los que es necesario aplicar encuestas de opinión, se comprueba que realmente los directivos no conocen en gran medida lo que piensan sus trabajadores; situación que se comprueba por el hecho de que algunos dirigentes en su área de acción, tienen un buen conocimiento de sus colaboradores pero sólo de un aspecto determinado, aspecto que se repite en los niveles intermedios. Pero en la medida que se amplía la escala jerárquica, la situación se hace más difícil por la diversidad de áreas que atienden. Además, se da el hecho de que en algunas entidades no existen los medios de comunicación idóneos para obtener información sobre lo que piensan los

trabajadores, o que los directivos no saben aprovechar los medios con que cuentan para la obtención de dicha información.

De ahí el papel que juega la aplicación sistemática de encuestas para la recopilación de la información las que correctamente llenadas constituyen un instrumento importante para que los directivos puedan detectar donde están los problemas y accionar para mejorar la situación.

En el presente trabajo, se aplica una encuesta de opinión a los 124 trabajadores que se encontraban en activo en el período que se analiza. La encuesta aplicada fue la elaborada por el Dr. Ramiro Pavón (1999).

Del total de cuestionarios aplicados (124), resultaron anuladas 18 y correctamente llenados 106, por lo que se obtuvo un 85,5 % de cuestionarios válidos. De estos últimos el 70,16 % fueron llenados por hombres y el 29,83 % por mujeres. (Ver Anexo 2, Tabla No 5, 6).

El cuestionario aplicado estuvo compuesto por 7 módulos y un total de 53 preguntas, en su inmensa mayoría "cerradas". El llenado se realizó de forma anónima.

Los cuestionarios fueron procesados en forma automatizada utilizando el Programa Excel.

A continuación se ofrecen los principales resultados obtenidos en el estudio:

#### Clima laboral

De acuerdo a la información obtenida en el Anexo 2, tabla 9, el clima laboral reinante en la empresa es regular a juzgar por la evaluación que hacen los trabajadores encuestados en los distintos aspectos contenidos en las 7 preguntas de este módulo, y que se verán a continuación:

Hay insatisfacción con la cantidad de trabajo que tienen normalmente en su puesto, la que se cataloga de grande; y aunque su variación diaria se cataloga de normal, consideran el trabajo que realizan como útil.

A los aspectos de la evaluación de la iluminación, ventilación y el espacio físico se le da la categoría de malos y regulares, resultados que desfavorecen el normal funcionamiento de la empresa, y aunque se cataloga como poco el interés mostrado por el jefe para mejorar las condiciones de trabajo, se considera que deberá

trabajarse más en este aspecto.

### **Sobre el trabajo que realiza.**

En este módulo se incluyen un total de 11 preguntas que abordan distintos aspectos vinculados al trabajo que se realiza. De acuerdo a lo que se observa en el Anexo 2, tabla 10, los resultados obtenidos en este módulo son en general aceptables, puesto que están bien definidos los objetivos de trabajo y se reciben críticas, a su vez no se reciben reconocimientos e información periódica de los superiores sobre el trabajo que desempeñan. Además, plantean que están conformes con el puesto que ocupan y que existen grandes posibilidades de superación y capacitación, pero se debe señalar que son muy pocas las posibilidades de ser promovidos a niveles superiores de responsabilidad y que existe relativa inconformidad con la remuneración que se recibe.

### **Sobre la Comunicación Interna.**

Las opiniones vertidas por los trabajadores respecto a las preguntas contenidas en este módulo reflejan entre otros aspectos los siguientes: (Ver Anexo 2, tablas 11, 12 y 13).

La información de la empresa que más les interesa conocer es la referida a los resultados técnico - económico - productivos y además, se interesan por cualquier otra información.

Los sistemas más adecuados para brindar información a los trabajadores son: los medios de asistencia colectiva y por los medios impresos.

Se considera como regular la calificación de los distintos medios que se utilizan para informar a los trabajadores, ya que se dispone solo en parte de los medios para realizar esta actividad.

Los encuestados se consideran normalmente informados acerca de los aspectos relativos a la empresa.

Se valora por parte de los encuestados de mal el nivel y calidad de la comunicación interna y la comunicación con y entre los compañeros de trabajo. En este sentido los directivos de la empresa deben desarrollar toda iniciativa y experiencia para lograr un

flujo adecuado de información de arriba-abajo y de abajo-arriba, haciendo de estos un instrumento de dirección administrativo, psicológico y sociológico que promueva en los trabajadores un ambiente participativo y colaborador en la lucha por alcanzar los objetivos comunes; para lograr esto los dirigentes deben promover la discusión colectiva de todos los problemas importantes, para lo cual debe existir una adecuada comunicación entre el jefe y sus colaboradores propiciando que éstos tengan siempre libre acceso a su jefe inmediato. Además deben tratar a los trabajadores como colaboradores, teniendo en cuenta que lo más valioso que posee una entidad es su colectivo de trabajadores.

Por lo que se puede resumir este aspecto como de regular.

### **Sobre el jefe inmediato superior.**

Los resultados que arrojan las respuestas dadas por los encuestados, señalan un nivel de insatisfacción con respecto a este aspecto, ya que, de nueve preguntas que indagaban sobre el particular, en todas se cuestiona la figura del jefe. (Ver Anexo 2, Tabla 15).

A este respecto, se considera por los encuestados, que los jefes estimulan muy poco la participación de los trabajadores y no se preocupan por los problemas laborales y personales de los mismos. Además no se consideran a los jefes como líderes de la masa.

No obstante a lo anteriormente expuesto, los directivos de la empresa, deben preocuparse por este aspecto, ya que una cuestión fundamental para garantizar el buen funcionamiento de la misma la constituye entre otras cosas, el reconocimiento moral de los trabajadores para con sus directivos.

### **Sobre la atención al hombre.**

En este módulo se analizan los esfuerzos y acciones que desarrolla la empresa en cuestiones no sólo de índole material sino también en atenciones de tipo moral y espiritual. (Ver Anexo 2, Tabla 16)

Los trabajadores se sienten inconformes con la realización de actividades culturales,

deportivas y recreativas, consideran como muy mala la atención a enfermos y embarazadas y no se presta servicio de comedor y cafetería.

### **Sobre su experiencia al incorporarse por primera vez a la empresa.**

Este módulo recoge a través de seis preguntas las opiniones de los trabajadores encuestados, acerca del necesario proceso de inducción e integración de los recién incorporados a la empresa, durante los primeros días de su experiencia en el centro. (Ver Anexo 2, Tabla 17)

Se puede decir que se considera que se actúa normalmente en cuanto al proceso de familiarización e integración laboral, el entrenamiento especial previo y la formación especializada.

### **Otros aspectos.**

Ante la interrogante “¿Le gustaría trabajar en otra empresa?”, el 3 % respondió que sí, el 94 % que no y el 3% prefirió no dar respuesta. (Ver Anexo 2, Tabla 18) Sobre la pregunta “¿Considera que la empresa ha ido satisfaciendo las expectativas (ideas, ilusiones) que usted tenía cuando se incorporó a la misma?”, la valoración general que se desprende de las respuestas dadas por los encuestados a esta interrogante, es la siguiente: el 11 % de los encuestados expresan que “Sí, en parte”, el 13 % “Aún no”, 41 % “Sí, aunque poco”. (Ver Anexo 2, Tabla 20). Estos resultados señalan el nivel de insatisfacción de los trabajadores.

Los aspectos que consideran los encuestados que deben mejorar en la empresa son: “Atención al hombre” (75 %) y “El clima laboral” (8 %). (Ver Anexo 2, Tabla 19)

No caben dudas acerca de lo desfavorable que son estos resultados para la empresa, sus directivos y el propio colectivo laboral.

### **3.3.2 Informe de la auditoría realizada a los Recursos Humanos de la empresa.**

Para el sistema de Gestión de los Recursos Humanos la auditoría es un componente muy significativo donde se condensa y sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad. La misma permite detectar los problemas internos sirviendo de herramienta para determinar las fortalezas y debilidades. Se tomó como

base para la aplicación de la auditoria la metodología elaborada por el Dr. Ramiro Pavón (1999). A continuación se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos en la empresa.

La escala de calificación que se utilizará para evaluar los diferentes aspectos será de excelente, bien, regular, mal y muy mal.

### **Subsistema de ingreso de personal.**

#### **Análisis y descripción de puestos.**

Algunos puestos son muy antiguos, por lo que hay que rediseñarlos, lo que aún no se ha hecho debido a que la empresa está en proceso de cambio de la plantilla, y por la preparación en la misma del expediente para el perfeccionamiento empresarial, por lo que en este aspecto la empresa se evalúa de mal.

#### **Planeación de Recursos Humanos.**

No se lleva a cabo la planeación de los Recursos Humanos teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y las posibles inversiones de la empresa a largo plazo; sino que se hace sobre la base de las necesidades a corto plazo (de inmediato), en este punto la evaluación es de muy mal, ya que la empresa debe prever la fuerza laboral necesaria de acuerdo con los objetivos, metas y estrategias que satisfagan sus necesidades con la calificación adecuada y en el momento que se necesite.

#### **Reclutamiento y selección de personal.**

El ingreso de los trabajadores se hace en la misma empresa aplicando la Resolución 8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), si es necesario se solicita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); se desconoce la Resolución 24 del 2000 del MTSS.

No se utiliza el modelo de solicitud de empleo para realizar comprobaciones y evaluaciones previas.

Se utilizan como técnicas para la selección de personal en algunos casos tests sicométricos. Se realizan entrevistas por el personal del grupo de OTS, no existe un personal específico para eso.

Están establecidas las condiciones de idoneidad que se evalúan por los jefes inmediatos superiores quienes también determinan la pérdida de dicha idoneidad. A los técnicos se les evalúa mensualmente y al resto del personal semestralmente o en el momento en que se determine que existen problemas con el trabajo que realizan.

Existe una comisión para realizar y asesorar el proceso de selección, llamada Comisión de ingreso y están establecidas las normas de su constitución, permanencia y funcionamiento; esta comisión existe en cada área.

En casos de reclamaciones de los trabajadores por inconformidad con la decisión del jefe facultado para aplicar el principio de idoneidad demostrada, se lleva a la comisión central; en el caso de que haya existido un mal procedimiento a la hora de la evaluación se recurre al órgano de Justicia Laboral.

No existe un sistema formal de inducción y socialización de los nuevos trabajadores, cada área es la encargada de realizar esta actividad. El personal de nuevo ingreso se presenta a todos los trabajadores, se les da un recorrido por la empresa informándoles sobre algunos aspectos de la misma y posteriormente reciben información acerca del trabajo que realizan.

Los expedientes laborales de los trabajadores se encuentran actualizados según lo establecido por la legislación vigente.

Por todo lo anteriormente analizado este aspecto se evalúa de regular.

## **Subsistema de capacitación y desarrollo.**

### **Capacitación.**

Se cumplen los principios fundamentales de la capacitación; todos los años se realiza un plan de capacitación desarrollándose de manera positiva y continua desde 2000 hasta 2012 y a medida que se desarrolla se hace más exigente. Esta capacitación es considerada como una inversión; cada área realiza un análisis de las necesidades de capacitación de cada trabajador y determina quienes deben ser capacitados.

Existe un plan general de capacitación, que se hace más detalladamente por cada trabajador y área, para facilitar el trabajo de los jefes. Las acciones de capacitación

son establecidas a partir de la determinación de las necesidades detectadas. Existe un gran interés por parte de la organización para llevar a cabo la capacitación, a pesar de que algunos trabajadores no se sienten complacidos con la misma.

En cada puesto de trabajo los directivos se encargan de evaluar cómo influyó la capacitación en el mejoramiento de la calidad del trabajo, a través del cumplimiento de las actividades que deben desarrollar en el puesto. Estas acciones de capacitación son financiadas en moneda nacional. Existe un personal que se encarga de realizar la capacitación y aunque este no ha recibido una preparación específica para realizar estas funciones, posee un buen desenvolvimiento al realizar esta actividad. En la empresa, internamente, se lleva a cabo la capacitación mediante cursos, seminarios, entrenamientos, entre otros.

Con el apoyo de los directivos de la empresa, realiza la actividad de capacitación al resto de sus subordinados; lo cual motiva a los trabajadores a capacitarse. Algunos trabajadores se muestran indiferentes ante esta actividad; pero la mayoría, resaltando al sector más joven, se sienten complacidos y hasta exigen ser capacitados.

Se debe señalar el trabajo meritorio desarrollado por la empresa en la capacitación del personal por lo que este aspecto se evalúa de excelente.

### **Desarrollo de carreras.**

Para conocer el talento gerencial de los cuadros y la reserva, se hace un estudio sistemático de las potencialidades, y aunque no existe un documento oficial para los planes de carrera, se está trabajando en ello. Se promueve al trabajador a través de la Comisión de ingreso cuando se ponen las plazas en convocatoria y por esta misma se puede determinar la salida del mismo del centro.

Este aspecto se evalúa de mal, ya que la empresa debe establecer planes de desarrollo a partir de una correcta evaluación del potencial humano con que cuenta, considerando las evaluaciones del desempeño y las características de la tarea y analizando de forma colectiva cómo puede contribuir cada individuo a los objetivos que se ha trazado la empresa.

## **Comunicación.**

Los puestos de trabajo no disponen en su totalidad, de la información requerida para el desarrollo de un trabajo eficiente. En algunos casos los trabajadores no son escuchados. Los medios principales de comunicación en la empresa son: a través del jefe inmediato, orientaciones del organismo, fax, correo electrónico, reuniones, etc. Uno de los factores que afectan la comunicación en la empresa, es que los directivos no escuchan a sus subordinados cuestión que puede incidir en los resultados del trabajo, por lo que la comunicación en la empresa es mala.

## **Subsistema de evaluación y administración de carreras.**

### **Evaluación del desempeño.**

No existe un programa o plan de evaluación del desempeño sino que se utiliza la Resolución 21 del MTSS para los técnicos y el coeficiente de participación laboral (CPL) para todos los trabajadores, es decir todas las categorías ocupacionales son evaluadas. Esta evaluación la realizan los jefes inmediatos y sub-directores los cuales son capacitados mediante seminarios. Estas evaluaciones son realizadas mensualmente para los técnicos y semestralmente al resto de los trabajadores. Algunos de los indicadores a evaluar son el cumplimiento de las tareas específicas del cargo, calidad, disciplina, ética, etc., los cuales son del conocimiento de los que evalúan y los evaluados.

Se cumplen las normas y procedimientos que establecen las causas y motivos del cierre del contrato de trabajo, por la Resolución 176 de 1997 y la 8 del 2005 del MTSS. Este acápite se evalúa de regular, ya que la evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que los jefes deben hacer del rendimiento de sus trabajadores, convirtiéndose en un elemento valioso para asegurar un buen nivel de productividad en la empresa, pues mediante ella se trata de establecer las deficiencias de cada trabajador y al mismo tiempo estudiar la forma más viable para corregirlas, además constituye una base diferenciada para lograr una mejor y más justa estimulación del trabajador.

## **Compensación.**

### **Organización del salario.**

Las formas y sistemas de pagos existentes en la organización son: a tiempo y por los resultados mediante indicadores productivos.

### **Estimulación.**

Existe un reglamento de estimulación que abarca a todos los trabajadores, y se realiza en moneda nacional. Por el Sindicato se determina otro tipo de estimulación en especie (aseo, ropa, etc.) determinado por la medición de diferentes requisitos.

En este particular la empresa se evalúa de bien, aunque se debe continuar trabajando ya que existen algunos trabajadores insatisfechos con la forma de pago.

En este sentido la empresa debe potenciar y desarrollar nuevas vías de estimulación moral y material por los resultados técnicos-productivos y económicos reales, asegurando que este reconocimiento sea tanto en lo individual como en lo colectivo, sobre la base de que se logren mejoras constantes en las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, para lo cual tiene que existir una gran cohesión entre la administración y el sindicato.

## **Relaciones con los trabajadores.**

### **Expediente Laboral.**

La ubicación de los trabajadores se lleva a cabo por las diferentes sub-direcciones. El expediente laboral de cada uno de ellos se encuentra actualizado y en perfecto estado, y es confeccionado por la compañera de recursos laborales. Los documentos que contiene el expediente son: EP1, EP2, EP3, tarjeta SNC-2-25, tarjeta SNC-125, certificación de notas, certificados médicos, evaluación del trabajador, etc.

El registro militar está establecido y controlado por orden alfabético. Se compone de Unidades Regulares, Brigadas de Producción y Defensa, MTT, entre otros.

La asistencia y puntualidad al trabajo es controlada mediante tarjetas de entrada y salida.

### **Régimen de trabajo y descanso.**

El régimen de trabajo y descanso está establecido de la siguiente forma: de 7.30 AM

a 12.00 M y de 12.30 PM a 4.00 PM horario de trabajo, 0.30 minutos de almuerzo y se trabaja de lunes a viernes. Está confeccionado el plan de vacaciones de todo el personal, pero en ocasiones se incumple. Son utilizadas las vacaciones discrecionales con todos los trabajadores cuando se les presentan problemas.

### **Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones.**

Las interrupciones laborales pueden estar dadas por las siguientes causas: falta de materia prima, desastres naturales, falta de electricidad, entre otras; pero a la empresa no se le han presentado estas situaciones en los últimos años. Por lo que se evalúa de bien.

### **Tratamiento salarial al personal disponible.**

La empresa no cuenta con trabajadores disponibles sino con trabajadores no necesarios que son ubicados en otras plazas.

### **Seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo.**

El objetivo de la empresa es preservar la salud de los trabajadores en cada área; cada jefe tiene esta responsabilidad. El máximo responsable de velar por este aspecto es el director, que junto con el técnico en protección e higiene del trabajo y protección física, se encarga de mantener en la empresa una adecuada seguridad en el trabajo para todos los trabajadores.

Los trabajadores reciben instrucciones sobre normas y reglas de seguridad e higiene por parte del personal calificado para ello, lo cual ha permitido que no hayan existido accidentes de trabajo en los últimos tres años.

### **Los reglamentos disciplinarios internos y la justicia laboral.**

Existe un reglamento disciplinario interno, el 176 y es conocido y dominado por los trabajadores y dirigentes. Las principales violaciones ocurridas en la empresa han sido: infracción del horario, incumplimiento de tareas, indisciplina laboral, entre otras.

La rotación laboral es predominante en los dirigentes, que determinan retirarse por voluntad propia, mejoras en el salario, entre otras causas.

Las quejas y reclamaciones son realizadas al órgano de Justicia Laboral.

### **Atención al hombre.**

Se tiene aprobado el presupuesto necesario para ejecutar las prácticas de atención al hombre (sin embargo no se ejecuta por no se tiene comedor obrero ni cafetería). La empresa no prevee la introducción de acciones concretas para perfeccionar esta atención, por lo que en este particular tiene que proyectarse por mejorar este aspecto.

Después de haber analizado cada uno de los elementos que se incluyen en el epígrafe: relaciones con los trabajadores se puede evaluar de bien.

### **3.4 Diagnóstico estratégico de los recursos humanos.**

El diagnóstico estratégico es una fotografía analítica de la situación actual de los recursos humanos en la empresa y la dinámica de su desarrollo como base para su proyección futura.

El conocimiento de la situación actual de la empresa, de sus problemas, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se realizó mediante la utilización de procedimientos tales como:

- ü Se realizó una auditoría de Recursos Humanos y se aplicó una encuesta de opinión a los trabajadores de la empresa.
  
- ü Se llevó a cabo un proceso de trabajo en grupo, para determinar los factores internos y externos. El grupo de expertos quedó conformado por diez personas: Director General, Sub-director Técnico, Sub-director Comercial, Sub-director Económico, Sub-director de Producción, Sub-Director de Recursos Humanos, Técnico en Gestión de Recursos Humanos, Jefe de Taller de Mantenimiento, Especialista en Gestión de la Calidad, Secretario General de la CTC.

ü Se aplicaron algunas técnicas entre las que se incluyen la de Brainstorming, la matriz de prioridades, la de perfil estratégico y la matriz de juicios.

### **Análisis Externo:**

Este análisis se hizo atendiendo a los 4 entornos a los que se hace referencia en el capítulo I y como resultado se obtuvieron los siguientes factores:

### **Factores Externos:**

- 1 Existencia de reserva laboral en la provincia.
- 2 Posibilidad de superación en la Universidad de Guantánamo.
- 3 Existencia de un centro de capacitación a nivel de UNICER.
- 4 Aumento de jóvenes que arriban a la edad laboral.
- 5 Existencia de escuelas especializadas en técnicas de dirección a nivel nacional.
- 6 Estabilidad política del país.
- 7 Existencia de empresas con mayores posibilidades de estimulación a los trabajadores.
- 8 Éxodo de la población hacia otras provincias.
- 9 Existencia de empresas con programas de captación de graduados de nivel superior.
- 10 Gran número de inspecciones que en ocasiones entorpecen el buen desempeño de las funciones.
- 11 Bajo nivel medio de salarios a nivel nacional.

Posteriormente se pasó a ubicar en la matriz de prioridades los factores externos que resultaron del trabajo con el grupo de expertos.

Matriz de prioridades: Se utiliza para la reducción de listado de los factores externos e internos, teniendo en cuenta su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, clasificando aquellos factores con una alta probabilidad de ocurrencia

y un alto impacto.

**Figura III.1. Matriz de Prioridades de los Factores Externos.**

		<i>Alta</i>	<i>Baja</i>
<i>Alto</i>		<i>1,2,3,4,6,7,8,9,10</i>	
<i>Bajo</i>			<i>5,11</i>
		<i>Probabilidad de ocurrencia</i>	

Fuente: Elaboración propia

De este análisis se escogieron los factores que tienen una alta probabilidad de ocurrencia y un alto impacto, quedando reordenados de la siguiente forma:

1-1, 2-2, 3-3, 4-4, 5-6, 6-7, 7-8, 8-9, 9-10.

En el Anexo No. 3 (Figura III.2) se presenta el perfil estratégico de los factores externos.

**Perfil Estratégico:**

El perfil estratégico es una representación gráfica de la valoración de los aspectos contenidos en las áreas funcionales, reflejando los distintos puntos fuertes y débiles.

Se elabora de la siguiente forma:

- a) Se colocan los factores que clasificaron en la matriz de prioridades.
- b) Se valora cada uno de estos factores en una escala que va desde uno (muy débil), dos (débil), tres (normal), cuatro (fuerte) hasta cinco (muy fuerte). Luego se traza el perfil estratégico, observándose las oportunidades y amenazas (factores externos) y las debilidades y fortalezas (factores internos).

De los resultados derivados de este perfil se clasifican los factores externos de la siguiente forma:

## **AMENAZAS**

- A1. Existencia de empresas con mayores posibilidades de estimulación a los trabajadores.
- A2. Éxodo de la población hacia otras provincias.
- A3. Existencia de empresas con programas de captación de graduados de nivel superior.
- A4. Gran número de inspecciones que en ocasiones entorpecen el buen el buen desempeño de las funciones.

## **OPORTUNIDADES.**

- O1. Existencia de reserva laboral en la provincia.
- O2. Posibilidad de superación en la Universidad de Guantánamo.
- O3. Existencia de un centro de capacitación a nivel de UNICER.
- O4. Aumento de jóvenes que arriban a la edad laboral.
- O5. Estabilidad política del país.

Las amenazas y oportunidades clasificadas se llevaron a la matriz de evaluación de los factores externos EFAS (External Strategie Factors Sumary) que es una técnica de comparación y ponderación.

### **Matriz de evaluación de los factores externos (EFAS):**

Esta matriz se utilizó para medir la capacidad de respuesta de la subdirección de Recursos Humanos ante la influencia de los factores externos. Se compone de los siguientes elementos:

**Peso:** Es la importancia que tiene cada factor clave para el grupo de Recursos Humanos. Su valor esta comprendido entre 0 y 1.

**Clasificación:** Es la respuesta del grupo de Recursos Humanos ante cada factor. Su valor esta comprendido entre 1 y 5.

**Ponderación:** Es la multiplicación del peso por la clasificación. Representa la capacidad de respuesta del grupo de Recursos Humanos a los factores externos.

Esta matriz se construyó teniendo en cuenta el criterio del grupo de expertos y el resultado se muestra a continuación:

**Figura III.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFAS).**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
O1	0.15	2	0.30
O2	0.05	2	0.10
O3	0.12	3	0.36
O4	0.05	2	0.10
O5	0.10	2	0.20
<b>Amenazas</b>			
A1	0.10	3	0.30
A2	0.11	2	0.22
A3	0.19	2	0.38
A4	0.13	1	0.13
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.09</b>

Fuente: Elaboración propia.

La escala de clasificación que se utilizó fue la siguiente:

- Muy mal      è 1
- Mal            è 2
- Regular      è 3
- Bien           è 4
- Muy Bien    è 5

El valor ponderado que se obtiene (2.09) muestra que la subdirección de Recursos Humanos de la Empresa de Cervecería Guantánamo tiene una capacidad de respuesta mala en lo que respecta al aprovechamiento de las oportunidades y la atenuación de las amenazas del entorno.

### **Análisis Interno:**

Para este análisis se tomaron como principales fuentes de información la auditoría, la encuesta y entrevistas realizadas a los trabajadores. Teniendo en cuenta todos estos elementos se procedió a listar los factores internos de los Recursos Humanos de la empresa, utilizando el mismo procedimiento que en el análisis externo.

#### **Factores internos:**

- 1 Amplias posibilidades de superación y capacitación.
- 2 Interés de los trabajadores por todo lo concerniente a la actividad económico - productiva de la empresa.
- 3 Buena estabilidad promedio de los trabajadores en la empresa.
- 4 Existencia de personal con experiencia para el desempeño de sus actividades.
- 5 Los objetivos de trabajo están bien definidos.
- 6 Los trabajadores tienen buen criterio acerca de sus jefes inmediatos superiores.
- 7 Existencia de un sistema de estimulación.
- 8 El clima laboral existente en la empresa es insatisfactorio.
- 9 Insuficiente reconocimiento del trabajo que realizan los colaboradores.
- 10 Pocas posibilidades de promoción de los colaboradores a cargos superiores.
- 11 Insatisfacción con la remuneración salarial.
- 12 Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- 13 Insuficiente comunicación interna en la empresa.
- 14 Los directivos no son considerados como líderes de sus subordinados.
- 15 Desactualización de algunos puestos de trabajo.
- 16 No se lleva a cabo una planeación de los Recursos Humanos sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa.
- 17 No existe un sistema formal de inducción y socialización de los trabajadores nuevos.
- 18 Inestabilidad en la carga de trabajo diaria.
- 19 Malas relaciones interpersonales.
- 20 No se realiza una adecuada evaluación del desempeño.

Posteriormente se pasó a ubicar en la matriz de prioridades los factores internos que resultaron del trabajo con el grupo de expertos.

**Figura III.4. Matriz de prioridades de los factores internos.**

		<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>1,2,3,4,5,7,10,12,16, 19,20</b>	<b>6,9,11,13,15</b>
	<b>Bajo</b>	<b>14</b>	<b>8,17,18</b>
		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

Los factores internos escogidos y reordenados fueron los siguientes:

1-1, 2-2, 3-3, 4-4, 5-6, 6-8, 7-10, 8-12, 9-16, 10-19,11-20.

En el Anexo No. 3 (Figura III.5) se muestra el perfil estratégico de los factores internos.

Los resultados derivados de este perfil clasifican de la siguiente forma:

#### **FORTALEZAS.**

- F1** Amplias posibilidades de superación y capacitación.
- F2** Interés de los trabajadores por todo lo concerniente a la actividad económico-productiva de la empresa.
- F3** Buena estabilidad de los trabajadores en la empresa.
- F4** Existencia de personal con experiencia para el desempeño de sus actividades.
- F5** Existencia de un sistema de estimulación.

## DEBILIDADES.

- D1** Pocas posibilidades de promoción de los colaboradores a cargos superiores.
- D2** Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- D3** No se lleva a cabo una planeación de los Recursos Humanos sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa.
- D4** Malas relaciones interpersonales.
- D5** No se realiza una adecuada evaluación del desempeño.

Las fortalezas y debilidades clasificadas se llevaron en la matriz de evaluación de los factores internos IFAS (Internal Strategie Factors Summary).

### Matriz de evaluación de los factores internos (IFAS):

Esta matriz se utilizó para medir la capacidad de respuesta de la subdirección de Recursos Humanos ante la influencia de los factores internos. Los elementos a considerar son los mismos que se señalaron en la matriz EFAS, al igual que la escala de clasificación. En este caso también se tuvo en cuenta el criterio del grupo de expertos para la construcción de la matriz. El resultado se muestra a continuación.

Figura III.6. Matriz de evaluación de los factores internos (IFAS).

Factores	Peso	Clasificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
F1	0.10	1	0.10
F2	0.05	3	0.15
F3	0.10	4	0.40
F4	0.08	4	0.32
F5	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
D3	0.10	1	0.10
D5	0.10	1	0.10
D9	0.12	2	0.24

D12	0.15	2	0.30
D13	0.15	1	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.01</b>

Fuente: Elaboración propia.

El valor ponderado obtenido (2.19) refleja que la subdirección de Recursos Humanos tiene una capacidad de respuesta mala en lo que respecta a la utilización de las fortalezas y eliminación de las debilidades.

### 3.3 Análisis DAFO.

A través de esta matriz se consigue resumir el análisis interno y externo, proporcionando una mejor visión de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar su formulación estratégica.

La codificación utilizada para la construcción de la matriz es la siguiente:

0-si no existe relación o influencia directa.

1-Si existe relación débil.

2- Si existe relación media.

3- Si existe relación fuerte.

El resultado de la matriz DAFO se muestra en la Tabla III.1.

TABLA III. 1 Matriz DAFO

Matriz de Análisis Situacional		OPORTUNIDADES										AMENAZAS					
		1 Existencia de Reserva laboral en la provincia					2 Posibilidades de superación en la universidad de gtm.										
DAFO		3 Existencia de un centro de capacitación a nivel UNICEF					4 Aumento de jóvenes que arriban a la edad lab.					1 Existencia de emp.con mayores posibilidades estimulación trab.					
		5 Estabilidad política del país					2 Exodo de la población hacia otras provincias										
VINCULACION ORGANIZACIÓN ↔ ENTORNO		3 Existencia de un centro de capacitación a nivel UNICEF					4 Aumento de jóvenes que arriban a la edad lab.					3 Emp.con prog.de capt graduados nivel superior					
		5 Estabilidad política del país					2 Exodo de la población hacia otras provincias					4 Gran # insp. Entorp..el buen desemp. Funcion					
FORZAS							Mf,o					Mf,a					
							Md,o					Md,a					
	1	3	3	0	2	1.8	0	1	0	3	1	1.4					
	2	2	2	0	3	1.4	1	1	1	2	1.25	1.32					
	3	3	2	3	2.6	3	3	1	0	1.75	2.17	F=1.43					
	4	3	2	2	2.0	0	0	2	3	1.25	1.61						
	5	1	1	0	1	0.6	0	2	1	0	0.75	0.67					
	Mo,f/Ma,f					0.6	2.4	2.4	0.8	2.2	1.6	0.8	1.4	1	1.6	1.2	BI= -0.41
	1	2	2	0	1	1	3	2	2	2	2.25	1.62	D= 1.84				
	2	2	2	0	2	1.2	3	3	1	2	2.25	1.72					
	3	2	2	3	2	2.4	3	3	3	3	3	2.7					
	4	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	1					
	5	2	2	2	0	1.6	3	2	3	3	2.75	2.18					
	Mo,o/Ma,d					1	1.6	1.6	1	1	1.24	2.8	2.4	2.2	2.4	2.45	
	Mo/Ma					-0.4	0.8	0.8	-0.2	1.2	-2	-1	-1.2	-1.8			

Fuente: Elaboración propia

O=0.44

A=-1.25

BE= -0.81

Las principales conclusiones del análisis se muestran a continuación:

**Cuadrante I o Zona de poder (MAXI-MAXI):** En él interactúan las fortalezas de la organización y las oportunidades que ofrece el entorno. Es aquí donde se realiza todo el trabajo útil de la organización ya que se aprovechan las oportunidades por medio de las capacidades —fortalezas— clave de la organización.

Las preguntas clave para el análisis fueron:

- ¿Esta fortaleza aprovecha concretamente esta oportunidad? Si la respuesta es negativa, se coloca un cero en el escaque correspondiente (relación no significativa según la codificación adoptada), en caso contrario, se pasa a la siguiente pregunta.
- ¿Cuál es la magnitud de esa relación?

Las respuestas a esta pregunta se codificaron con valores señalados anteriormente: 1, 2 y 3.

La evaluación agregada de este cuadrante resultó ser de 1.6, lo que significa que la zona de poder representa una capacidad media de la organización al efecto del aprovechamiento de las oportunidades.

**Cuadrante II o zona de protección (MAXI-MINI):** Llamada así la relación de protección que las fortalezas de la organización cubren a ésta de la acción negativa de las amenazas provenientes del entorno.

Las preguntas clave en este análisis fueron:

- ¿Protege esta fortaleza contra esta amenaza específica? Si la respuesta es negativa se repite el caso anterior; en caso contrario se pasa a la siguiente pregunta:
- ¿Cuál es la magnitud de esta relación fortaleza – amenaza?

La evaluación de este cuadrante resultó 1.2, lo que se puede interpretar como una baja capacidad de las fortalezas a proteger de las amenazas del entorno., lo que evidencia una zona de protección débil.

**Cuadrante III o zona de freno (MINI-MAXI):** En esta se relacionan las debilidades de la organización con las oportunidades del entorno.

Las preguntas clave para el análisis fueron:

- ¿Afecta esta debilidad el aprovechamiento de la oportunidad correspondiente? Si la respuesta es negativa, se escribe un cero, en caso contrario se formula la siguiente pregunta:
- ¿Cuál es la magnitud de la relación anteriormente citada?

La evaluación agregada de este cuadrante resultó ser 1.24, lo que indica una zona de freno media en el aprovechamiento de las oportunidades, es decir que las debilidades constituyen un freno al aprovechamiento de las oportunidades.

**Cuadrante IV o zona crítica (MINI-MINI):** En el mismo se analiza las debilidades con las amenazas del entorno.

Las preguntas clave para elaborar este análisis fueron:

- ¿Hace vulnerable a la organización esta debilidad ante ésta amenaza? Si la respuesta es negativa, se coloca un cero en la casilla correspondiente, si no, se pasa a la siguiente pregunta.
- ¿Qué magnitud tiene esa relación debilidad – amenaza?

La evaluación agregada de este cuadrante fue de 2.45; lo que indica una zona crítica tendiente a fuerte, es decir, que el efecto de las debilidades tiende a aumentar fuertemente la acción negativa de las amenazas sobre la organización, debe tenerse en cuenta que dadas las evaluaciones de los otros cuadrantes, éste resultado tiene un carácter significativo.

El resultado general del análisis interno indica que en su conjunto las fortalezas de la empresa (1.43) son prácticamente minimizadas por sus debilidades (1.84). Por otro lado, el entorno de la organización se muestra desfavorable, al ser más fuertes las amenazas (2.45) que las oportunidades (1.24), por lo que se puede ver comprometida el desempeño de la empresa y por lo tanto el cumplimiento de la misión.

El análisis de la matriz DAFO permite plantear que la **GERH** en la Empresa de Cervecería Guantánamo está en una posición estratégica de supervivencia por lo que, las acciones a acometer por parte de los directivos deben estar orientadas en este sentido.

### **Factores de mayor impacto detectados en el diagnóstico estratégico.**

#### **AMENAZAS.**

- A1. Existencia de empresas con mayores posibilidades de estimulación a los Recursos Humanos.
- A2. Éxodo de la población hacia otras provincias.
- A4. Gran número de inspecciones que entorpecen el buen desempeño de sus actividades

#### **DEBILIDADES.**

- D2. Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- D3. No se lleva a cabo una planeación de los Recursos Humanos sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa.
- D5. No se realiza una adecuada evaluación del desempeño.

#### **FORTALEZAS.**

- F1 Amplias posibilidades de superación y capacitación.
- F3. Buena estabilidad promedio de los trabajadores en la empresa.
- F4. Existencia de personal con experiencia para el desempeño de sus actividades.

#### **OPORTUNIDADES**

- O2. Posibilidad de superación en la Universidad de Guantánamo.
- O3. Existencia de un Centro de capacitación a nivel de UNICER.
- O5. Estabilidad política del país.

### **Definición del problema estratégico.**

# A

Si se acentúa la existencia de empresas con mayores posibilidades de estimulación a los trabajadores, el éxodo de la población hacia otras provincias y el gran número de inspecciones que entorpecen el buen

desempeño de sus funciones.

**D**

Teniendo en cuenta la poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la no planeación de los Recursos Humanos sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa y que no se realiza una adecuada evaluación del desempeño.

**F**

Impedirán que no se pueda potenciar la utilización de las amplias posibilidades de superación y capacitación, la buena estabilidad promedio de los trabajadores en la empresa y la existencia del personal con experiencia para el desempeño de sus actividades.

**O**

Por lo que no se podrían aprovechar plenamente la posibilidad de superación en la Universidad de Guantánamo, la existencia de un centro de capacitación a nivel de UNICER y la estabilidad política del país.

#### **Definición de la solución estratégica.**

**F**

Potenciar la utilización de las amplias posibilidades de superación y capacitación, la buena estabilidad promedio de los trabajadores en la empresa y la existencia de personal con experiencia para el desarrollo de sus actividades.

**O**

Y aprovechar totalmente la posibilidad de superación en la Universidad de Guantánamo, la existencia de un centro de capacitación a nivel de UNICER y la estabilidad política del país.

# D

Para atenuar el hecho de la poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la no planeación de los Recursos Humanos sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa y que no se realice una adecuada evaluación del desempeño.

# A

Para minimizar la existencia de empresas con mayores posibilidades de estimulación a los trabajadores, el éxodo de la población hacia otra provincia y el gran número de inspecciones que entorpecen el buen desempeño de las funciones.

En resumen se puede plantear que en la Empresa de Cervecería Guantánamo existen todo un conjunto de deficiencias que dificultan una GRH, las cuales son:

- Condiciones de trabajo deficientes en algunas áreas.
- Falta de espacio en algunos locales.
- Falta de iluminación.
- Motivación deficiente.
- Insuficiente atención al hombre.
- No correspondencia entre salario y contenido de trabajo.
- Pobre realización de actividades recreativas.
- Falta de reconocimiento al trabajo de los colaboradores.
- Pocas posibilidades de promoción de los trabajadores a cargos de dirección.
- Problemas de comunicación.
- Inadecuados métodos y estilos de dirección.
- Los directivos no saben escuchar a sus colaboradores.
- Insuficiente comunicación interna en la empresa.
- Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Insuficiente política de cuadros.
- Selección deficiente de los cuadros.

- No se considera al jefe como líder.
- Deficiente gestión previsional de los Recursos Humanos.
- No se planifica la necesidad de personal.
- Número significativo de trabajadores en la edad de jubilación.

Para la puesta en práctica de las estrategias que pudieran desarrollarse a partir del diagnóstico realizado la empresa debe desarrollar un conjunto de acciones entre las que se señalan:

1. La dirección de la empresa debe coordinar con el organismo competente una asesoría externa para el análisis y descripción de los puestos de trabajo en el 2012.
2. La empresa debe realizar un estudio de las necesidades de personal en correspondencia con las especificaciones de los puestos de trabajo en el 2012.
3. Se debe realizar por parte del personal de Recursos Humanos de la empresa el diseño y actualización de los puestos de trabajo que así lo requieran hasta el año 2013.
4. Se debe instrumentar un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores en correspondencia con el cumplimiento de los objetivos de trabajo de sus áreas de acción y sus planes de trabajo individuales, que permita vincular los pagos de los salarios por los resultados individuales en el 2012.
5. Crear mecanismos de estimulación moral a los trabajadores que ayude a la satisfacción de sus necesidades espirituales.
6. Se debe priorizar la solución de los problemas de falta de espacio en algunos locales y de iluminación en lo que resta del período que se analiza.
7. Proponer medidas concretas que faciliten la comunicación entre los trabajadores y directivos en lo que resta del período que se analiza.
8. Detectar las necesidades de formación complementarias de los especialistas que permita la proyección de su capacitación en el 2012.
9. Desarrollar acciones concretas para la promoción de los trabajadores sobre la base de sus competencias laborales como una de las vías de estimulación en el año 2012.

Todo lo anterior debe partir de la concientización de los directivos del papel de la GRH, lo que implica cambios de métodos y estilos de trabajo.

## **Conclusiones parciales**

Los estudios de opinión constituyen herramientas importantes para que los directivos conozcan lo que los trabajadores piensan sobre la empresa y sobre las acciones que se llevan a cabo en ella; por lo que es recomendable realizar sistemáticamente estos estudios entre los trabajadores, incorporando otros aspectos de interés como liderazgo, trabajo en grupo, toma de decisiones, etc; con el objetivo de ir determinando cómo se va proyectando la empresa, sus avances y progresos. Es recomendable que participen en estos estudios todos los trabajadores.

La aplicación de los cuestionarios sobre motivación y satisfacción laboral, así como entrevistas y observaciones, permitieron detectar determinadas deficiencias que demuestran la necesidad de que los directivos formulen medidas concretas para poder eliminar las que estén a su alcance y las que no canalizarlas hacia donde corresponden.

## **Conclusiones.**

El diagnóstico estratégico realizado en la Empresa de Cervecería Guantánamo permitió conocer la situación que tiene la entidad en cuanto a los Recursos Humanos y cuáles son las dificultades derivadas de la no existencia de una GRH. Se utilizó como instrumento fundamental para la recogida de información la encuesta de opinión, basados en el trabajo con el grupo de expertos, lo que permitió validar la hipótesis y los objetivos planteados en la introducción del trabajo.

Teniendo en cuenta los objetivos trazados y sobre la base del estudio realizado se concluye lo siguiente:

- 1-** El diagnóstico estratégico realizado muestra a la subdirección de Recursos Humanos las principales dificultades sobre las que debe actuar para lograr una fuerza de trabajo motivada y comprometida con la misión de la organización.
- 2-** El problema estratégico constituye un punto de partida para trabajar en la GRH, lo cual es una necesidad imperiosa en la que no solo está implicado el personal de Recursos Humanos, sino también deben estar comprometidos el resto de los cuadros, directivos y sobre todo los colaboradores.
- 3-** La solución del problema estratégico es posible de lograr ya que la empresa cuenta con el potencial necesario para ello.

### **Recomendaciones.**

Teniendo en cuenta las conclusiones señaladas y en aras de lograr una adecuada GRH se considera que la Empresa de Cervecería Guantánamo debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- 1- Responder dinámica y eficientemente a los resultados del diagnóstico estratégico realizado en este trabajo.
- 2- La subdirección de Recursos Humanos en coordinación con la dirección de la empresa y el resto de los colaboradores, deben trazarse planes de acción para solucionar los problemas detectados en este trabajo.
- 3- El grupo de expertos que participó en la realización del diagnóstico debe servir de apoyo para la introducción en la empresa de un sistema de GRH.

## **Bibliografías.**

- 1- **Beer, M. y otros (1990):** Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School. Ed. CECOSA, México.
- 2- **Besseyre des Horts, CH. (1988):** Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ed. Bilbao.
- 3- **Bueno Campos, E. (1996):** Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Ed. Pirámide. Madrid. 5 Edición.
- 4- **Chiavenato, Adalberto (1992):** Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México.
- 5- **Cuervo García, A. (1995):** La dirección Estratégica de la empresa, en Dirección de Empresa de los noventa. Ed. Civitas. Madrid.
- 6- **Cuesta Santos, Armando (1999):** Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana.
- 7- **Davenport, Thomas O. (2000):** Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ed. Gestión 2000, S.A. España.
- 8- **Fernández Caveda, Alberto (1998):** La función de los recursos humanos en tiempos de cambio. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- 9- **Gómez Mejías, Luis R (1999):** Gestión de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall. España.
- 10- **González F., Luis (2000):** La Dirección de Recursos Humanos en el horizonte del 2000. Revista: Economía y Desarrollo, No.2/Vol.127/Julio-Diciembre. La Habana.
- 11- **Harper & Lynch (1992):** Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios. Madrid.
- 12- **Louart, Pierre (1994):** Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- 13- **Menguzzato Boulard, M y Renal Piqueras, J.J (1994):** La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel. Barcelona.

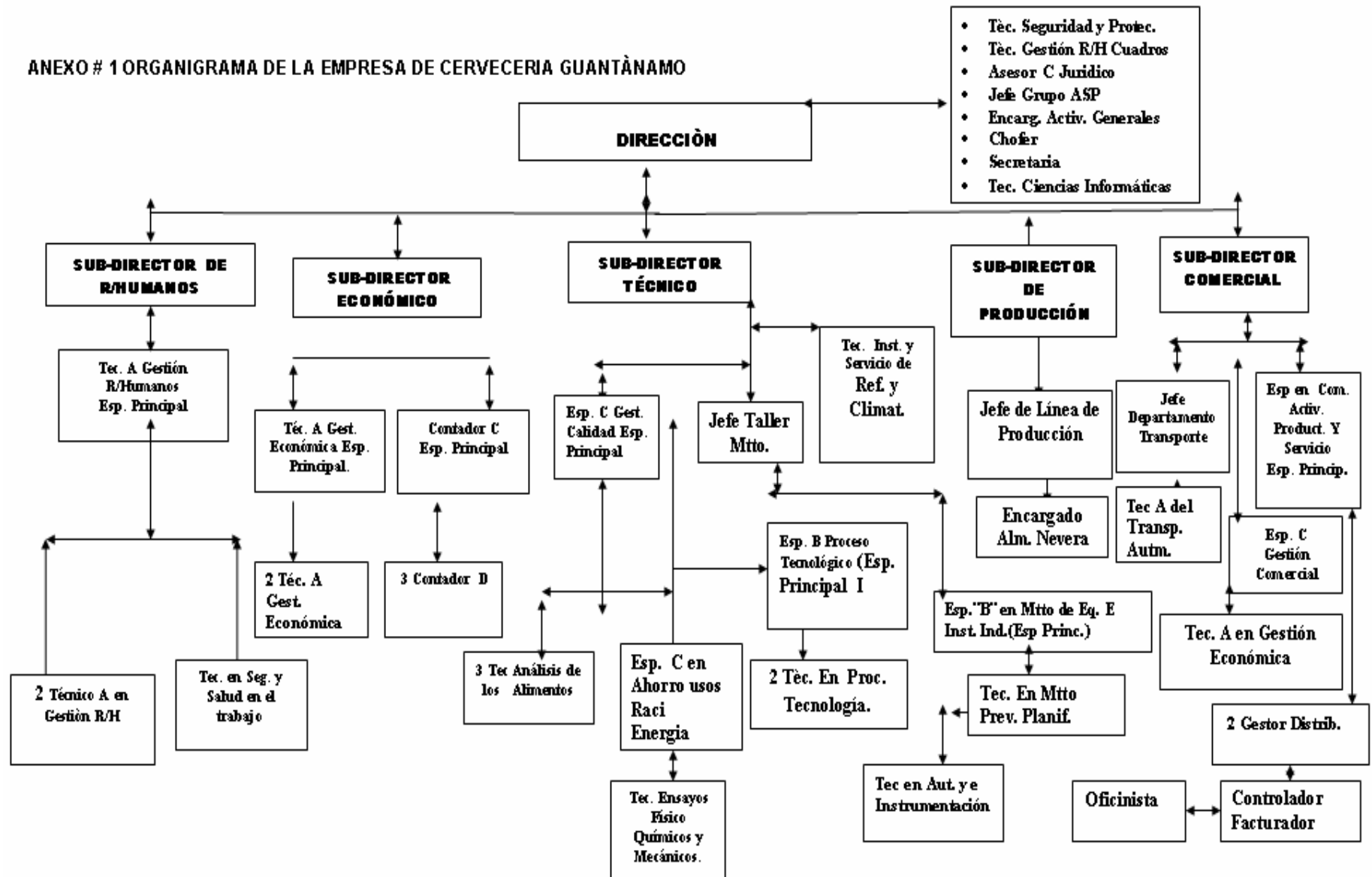
- 14- **Pavón, Ramiro (1998):** Objetivos, técnicas y metodología para la implantación del sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- 15- **Quintanilla Pardo, Ismael. Recursos Humanos y Marketing interno. Ed. Pirámide, S.A. Madrid.**
- 16- **Strauss, George y otros (1988):** Personal. Problemas humanos de la administración. Ed. Prentice-Hall-Hispanoamericana, S.A. México.
- 17- **Valle Cabrera, R. (1995):** La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Madrid.
- 18- **Werther, William B. (Jr) y Davis, Keith (1988):** Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill. México.

## Bibliografía Electrónica.

- 1- Cigarrón, Loreto (2000): La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Sitio Web. España, Portal de Recursos Humanos de Terra Networks.
- 2- Escat Cortés, María: “La Gestión de los Recursos Humanos y estrategias.gestiopolis.com/der/articulos/37/grrhhest.htm.”
- 3- Javier Salinas, Oscar: Recursos Humanos y planeación estratégica. [www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no.4/rrhyplanest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no.4/rrhyplanest.htm).
- 4- **Moreno Carlos M.** “Ética y comunicación en la gestión de personas. [rrhmagazine@rrhmagazine.com](mailto:rrhmagazine@rrhmagazine.com).”
- 5- Martínez Martínez, Carlos C. **Diagnóstico Estratégico de las MPYMES Turísticas: Características y [procedimiento](#) para su aplicación.**
- 6- Pfeffer, Jeffrey (2000): La ecuación humana. La Dirección de Recursos Humanos, Clave para la excelencia: [www.gestión2000.com](http://www.gestión2000.com).
- 7- Ramona Oltra Aldújar: Nuevo enfoque de la gestión de los recursos humanos en momentos de cambio. [www.arrear.com/calab.htm](http://www.arrear.com/calab.htm).
- 8- Velásquez Z, Reynaldo: En el marco de una gestión estratégica de Recursos Humanos. [www.okhosting.net](http://www.okhosting.net).
- 9- Estrategia de Recursos Humanos. [www.arrearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm](http://www.arrearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm).
- 10- Gestión de Recursos Humanos y Estrategias. [www.winred.com/articulos/no%2012/admonest.htm](http://www.winred.com/articulos/no%2012/admonest.htm).

# Anexos

ANEXO # 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE CERVECERIA GUANTÀNAMO



## Anexo # 2

**TABLA # 5 DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES TOTALES, ENCUESTAS VÁLIDAS Y NULAS SEGÚN GRUPO DE EDADES Y SEXOS.**

Grupo De Edades	Total de trabajadores encuestados						Total de encuestas válidas						Total de encuestas nulas					
	Total		Hombres		Mujeres		Total		Hombres		Mujeres		Total		Hombres		Mujeres	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Total	124	100	87	70.1	37	29.9	106	100	73	100	33	100	18	100	14	100	4	100
17 – 29	14	11.3	10	8.1	4	3.2	12	11.3	7	9.6	5	15.1	2	11	1	7	1	25
30 – 35	13	10.5	10	8.1	3	2.4	10	9.4	6	8.2	4	12.1	3	17	0	0	3	75
36 – 45	37	29.9	26	21	11	8.9	32	30.2	25	34.2	7	21.2	5	27	5	36	0	0
46 – 54	38	30.6	27	21.8	11	8.9	34	32.1	22	30	12	36.4	4	22	4	29	0	0
55 - 60	17	13.7	10	8.1	7	5.6	14	13.2	11	15.1	3	9.1	3	17	3	21	0	0
60 y más	5	4.0	4	3.2	1	0.8	4	3.8	2	3	2	6.1	1	6	1	7	0	0

Fuente: Plantilla y Empresa de Cervecería Guantánamo.

**TABLA # 6 DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN CATEGORÍA OCUPACIONAL POR SEXO.**

CONCEPTOS	TOTAL	PORCIENTO	HOMBRES	PORCIENTO	MUJERES	PORCIENTO
DIRIGENTES	7	5.6	5	5.75	2	5.41
ADMÓN.	2	1.6	-	-	2	5.41
TÉCNICOS	31	25.0	17	19.54	14	37.83
OBREROS	70	56.5	54	62.07	16	43.24
SERVICIOS	14	11.3	11	12.64	3	8.11
TOTAL	124	100	87	100	37	100

Fuente: Plantilla y Empresa de Cervecería Guantánamo

**TABLA # 7 DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES TOTALES POR NIVEL DE ESCOLARIDAD SEGÚN CATEGORÍA OCUPACIONAL.**

Nivel de Escolaridad	Total		Dirigentes		Administrativos		Técnicos		Obreros		Servicios	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Universitario	14	11.3	4	57.24	-	-	9	29.03	1	1.43	-	-
Téc. Medio	31	25.0	3	42.86	-	-	13	41.94	12	17.14	3	21.43
Pre-Univ.	24	19.4	-	-	2	100	-	-	22	31.43	-	-
11no	2	1.6	-	-	-	-	-	-	-	-	2	14.28
9no	51	41.1	-	-	-	-	9	29.03	33	47.14	9	64.29
6to	2	1.6	-	-	-	-	-	-	2	21.86	-	-
Menos 6to	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Plantilla y Empresa de Cervecería Guantánamo

**TABLA # 8 SALARIO PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES SEGÚN CATEGORÍA OCUPACIONAL.**

CONCEPTO	RANGO SALARIAL	SALARIO PROMEDIO
DIRIGENTES	\$ 365.00 - \$ 505.00	\$ 418.57
ADMINISTRATIVOS	\$ 250.00 - \$ 255.00	\$ 252.50
TÉCNICOS	\$ 250.00 - \$ 385.00	\$ 314.19
OBREROS	\$ 234.43 - \$ 345.60	\$ 262.44
SERVICIOS	\$ 225.00 - \$ 290.00	\$ 268.59
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 225.00 - \$ 505.00</b>	<b>\$ 270.18</b>

Fuente: Plantilla y Empresa de Cervecería Guantánamo

**TABLA # 4 ARRIBANTES A LA EDAD DE JUBILACIÓN EN LOS PRÓXIMOS 6 AÑOS.**

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Nancy Fuentes Pérez	Secretaria	F	57						57
Orolina Soto Pérez	Director de RH	F	55						55
Alfredo Mosqueda Mainer	Esp. B en Mtto equipos ind.	M	62						62
Martha Walton Cascajal	Esp. C en Gestión calidad	F	55						55
Carmen R. Milán Velásquez	Téc. En análisis alimentos	F	55						55
Esther Paz Gutiérrez	Ídem	F	57						57
Aleki Calderón Arrastre	Ídem	F	59						59
Ana Leida Limonta	Ídem	F	61						61
Rafael Borot Blanco	Oper. Int. Aire, agua, Ref.	M	62						62
Alberto Bello González	Chofer A	M	61						61
Omar Divo Delgado	Ayudante (estibador)	M	66						66
Rubén Bueno Batista	Ayudante (estibador)	M		60					60
Silfredo Olivares Olivares	Operador Compresores	M			60				60
Rafael Acosta Velásquez	Ayudante (estibador)	M			60				60
Manuel Ciro Marín	Ayudante (estibador)	M				60			60
Carmen Masso	Oficinista	F				55			55
Francisco Bornot Cuza	Operador Compresores	M					60		60
Rey Carrión Alayo	Ayudante (estibador)	M					60		60
Pedro Álvarez	Operario A Elab. PIA	M						60	60
Armando Días Góngora	Mecánico Mtto C PIA	M						60	60
Esteban Bello Pileta	Ayudante (Mecánico)	M						60	60
Max Leonel Iciarte feble	Director Comercial	M						60	60

Fuente: Plantilla y Empresa de Cervecería Guantánamo

**TABLA # 9 EVALUACIÓN PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE ALGUNOS ASPECTOS RELATIVOS AL CLIMA LABORAL EXISTENTE.**

No	ASPECTOS.	Evaluación Promedio.
1	Carga de trabajo normal.	Grande
2	Variación diaria de la carga de trabajo.	Normal
3	El trabajo que realiza lo considera.	útil
4	Higiene y aseo.	Mal
5	Nivel de ruidos.	Mal
6	Iluminación.	Regular
7	Ventilación.	Mal
8	Espacio físico.	Mal
9	Protección personal y seguridad en el trabajo.	Normal
10	Interés mostrado por el jefe para mejorar las condiciones de trabajo.	Poca
11	Grado de satisfacción personal en el trabajo.	Normal

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 1-7)

**TABLA # 10 EVALUACIÓN PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE ALGUNOS ASPECTOS RELATIVOS AL TRABAJO QUE REALIZA**

No	ASPECTOS.	Evaluación Promedio.
1	Definición de los objetivos de trabajo.	Bien
2	Se recibe información periódica de los superiores sobre el trabajo que realiza.	Poca
3	Se reciben críticas periódicas de los superiores sobre el trabajo que realiza.	Bastante
4	Se reciben reconocimientos periódicos de los superiores sobre el trabajo que realiza.	Incierto
5	Hay posibilidades de ser promovidos a niveles superiores de responsabilidad.	Pocas
6	El trabajo que realiza lo considera aburrido y monótono.	En parte cierto
7	Ha estado a disgusto en el trabajo.	Pocas veces
8	Está en el puesto que le corresponde de acuerdo a sus conocimientos, experiencia y rendimiento.	Cierto
9	La remuneración por el trabajo que realiza es justa y equitativa.	En parte
10	Participa con criterios y opiniones en la toma de decisiones.	Incierto
11	Existen posibilidades de superación y capacitación.	Cierto

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 8-18)

**TABLA # 11 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS, RELATIVO AL TIPO DE INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA, QUE MÁS LE INTERESA.**

TIPO DE INFORMACIÓN	PORCIENTO
Técnico – Económica - Productiva.	46 %
Atención al hombre.	15 %
Trabajo que se realiza.	9 %
Todas o cualquiera.	27 %
No contesta.	3 %
Total.	100 %

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 19)

**TABLA # 12 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS, SU OPINIÓN ACERCA DEL SISTEMA MÁS ADECUADO DE INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES.**

SISTEMA	PORCIENTO
Por contacto directo con el área de personal.	15 %
A través del mural.	15 %
Por los medios de asistencia colectiva.	30 %
Por la línea de mando.	15 %
A través de medios auditivos.	5 %
Por los medios impresos.	20 %
Total.	100 %

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 20)

**TABLA # 13 EVALUACIÓN PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE ALGUNOS ASPECTOS RELATIVOS A LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA.**

No	ASPECTOS.	Evaluación Promedio.
1	¿Cómo calificaría los distintos medios que se utilizan para informar a los trabajadores?	Regular
2	¿Se dispone de los medios necesarios para comunicarse con los niveles superiores?	Poca
3	La comunicación con y entre los compañeros de trabajo es:	Mala
4	Grado de información acerca de los aspectos relativos a la marcha de la empresa.	Normal
5	Valoración acerca del nivel y la calidad de la comunicación interna en la empresa.	Mal

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 21, 23-26)

**TABLA # 14 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SEGÚN EL LUGAR DONDE ACUDE CUANDO TIENE ALGUNA DUDA SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE PERSONAL.**

<b>LUGAR</b>	<b>PORCIENTO</b>
El área de personal.	70 %
Al sindicato.	15 %
A la administración.	10 %
A otros varios.	4 %
No contesta.	1 %
<b>Total.</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 22)

**TABLA # 15 EVALUACIÓN PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE ALGUNOS ASPECTOS RELATIVOS AL JEFE INMEDIATO SUPERIOR.**

<b>No</b>	<b>ASPECTOS.</b>	<b>Evaluación Promedio.</b>
1	¿Conoce y domina su trabajo?	En parte
2	¿Es ejemplo ante los demás?	Incierto
3	¿Estimula la participación de sus trabajadores?	Muy poco
4	¿Se preocupa por los problemas laborales y personales de sus subordinados?	Incierto
5	¿Es respetuoso, modesto, amistoso, y entusiasta?	Poco
6	¿Es accesible y receptivo?	En parte
7	¿Organiza, controla y exige adecuadamente?	En parte
8	¿Es justo en las evaluaciones que realiza a los trabajadores?	Incierto
9	¿Se le considera un líder?	Incierto

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 27-35)

**TABLA # 16 EVALUACIÓN PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE ALGUNOS ASPECTOS RELATIVOS A LA ATENCIÓN AL HOMBRE.**

No	ASPECTOS.	Evaluación Promedio.
1	Atención a enfermos y embarazadas.	Muy mala
2	Servicio de transporte obrero.	Muy mala
3	Cantidad y calidad de la alimentación.	Muy mala
4	Servicio que presta el comedor.	Muy mala
5	Oferta de productos y/o servicios deficitarios.	Muy mala
6	Actividades culturales, deportivas y/o recreativas.	Muy mala
7	Estimulación moral.	Muy mala
8	Estimulación material.	Muy mala
9	Atención a problemas personales y familiares.	Muy mala

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 36-44)

**TABLA # 17 EVALUACIÓN PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SOBRE ALGUNOS ASPECTOS RELATIVOS A SU EXPERIENCIA AL INCORPORARSE POR PRIMERA VEZ A LA EMPRESA.**

No	ASPECTOS.	Evaluación Promedio.
1	Bienvenida y presentación oficial al colectivo.	Normal
2	Proceso de familiarización e integración laboral.	Bien
3	Información básica sobre distintos tópicos.	Normal
4	Definición de tareas y responsabilidades.	Bien
5	Entrenamiento especial previo.	Normal
6	Formación especializada.	Normal

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta45-50)

**TABLA # 18 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SEGÚN SI LE GUSTARÍA TRABAJAR EN OTRA EMPRESA.**

¿LE GUSTARÍA...	PORCIENTO
Sí	3 %
No	94 %
No contesta	3 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 51)

**TABLA # 19 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SEGÚN LOS ASPECTOS QUE LE GUSTARÍA QUE MEJORARAN EN LA EMPRESA PARA AUMENTAR SU SATISFACCIÓN EN LA MISMA.**

<b>No</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>PORCIENTO</b>
1	Atención al hombre.	75 %
2	Trabajo que realiza.	7 %
3	Clima laboral.	8 %
4	Relaciones con el jefe inmediato superior.	5 %
5	Otros.	2 %
6	No contesta.	3 %
	<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 53)

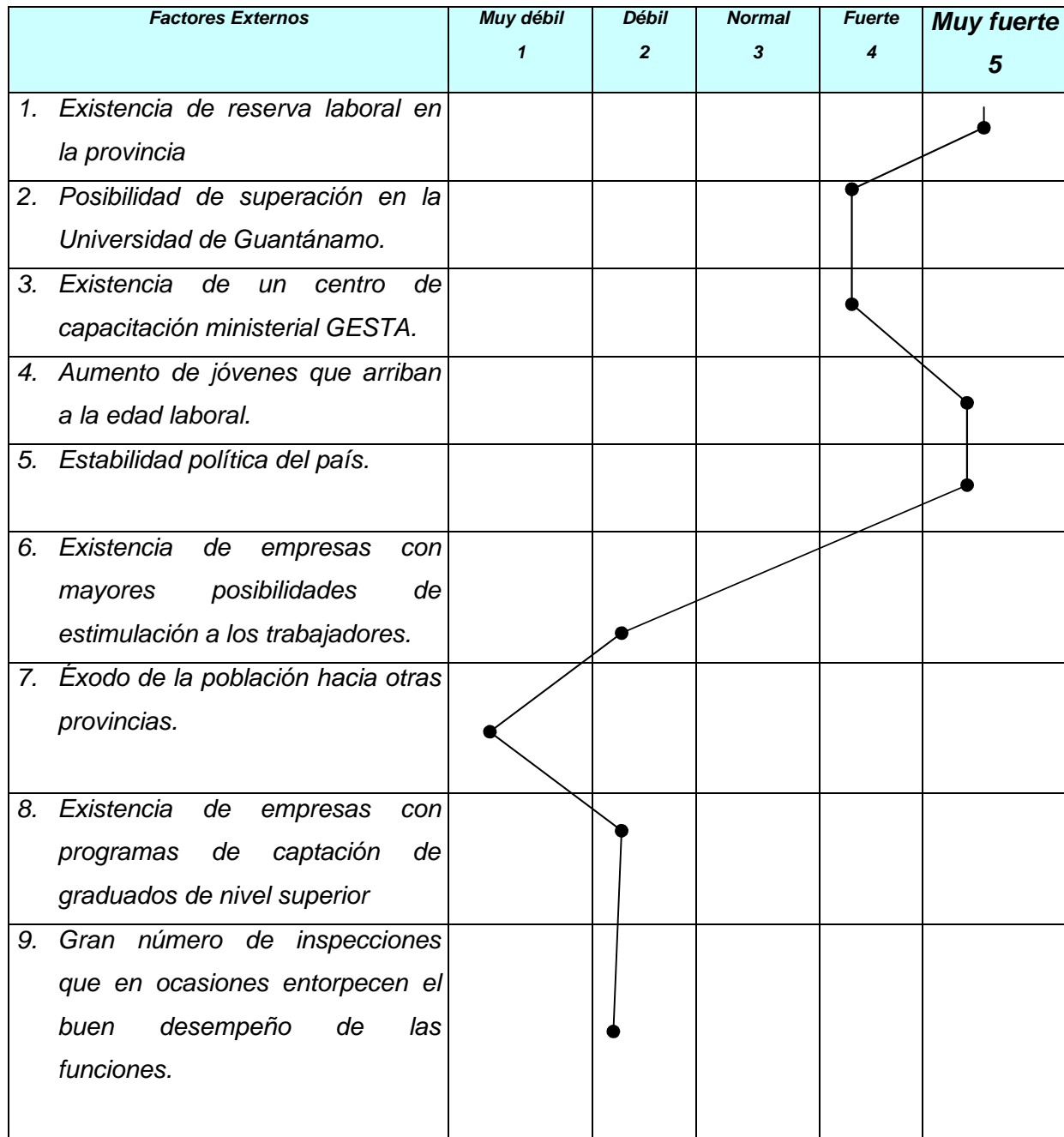
**TABLA # 20 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS SEGÚN SI CONSIDERAN QUE LA EMPRESA HA IDO SATISFACIENDO LAS EXPECTATIVAS (IDEAS, ILUSIONES) QUE USTED TENÍA CUANDO SE INCORPORÓ A LA MISMA.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PORCIENTO</b>
Sí, totalmente.	23 %
Sí, en parte.	11 %
Sí, aunque poco.	41 %
Aún no.	13 %
No, en lo absoluto.	9 %
No contesta.	3 %
Total	100 %

Fuente: Empresa de Cervecería Guantánamo (Pregunta 52)

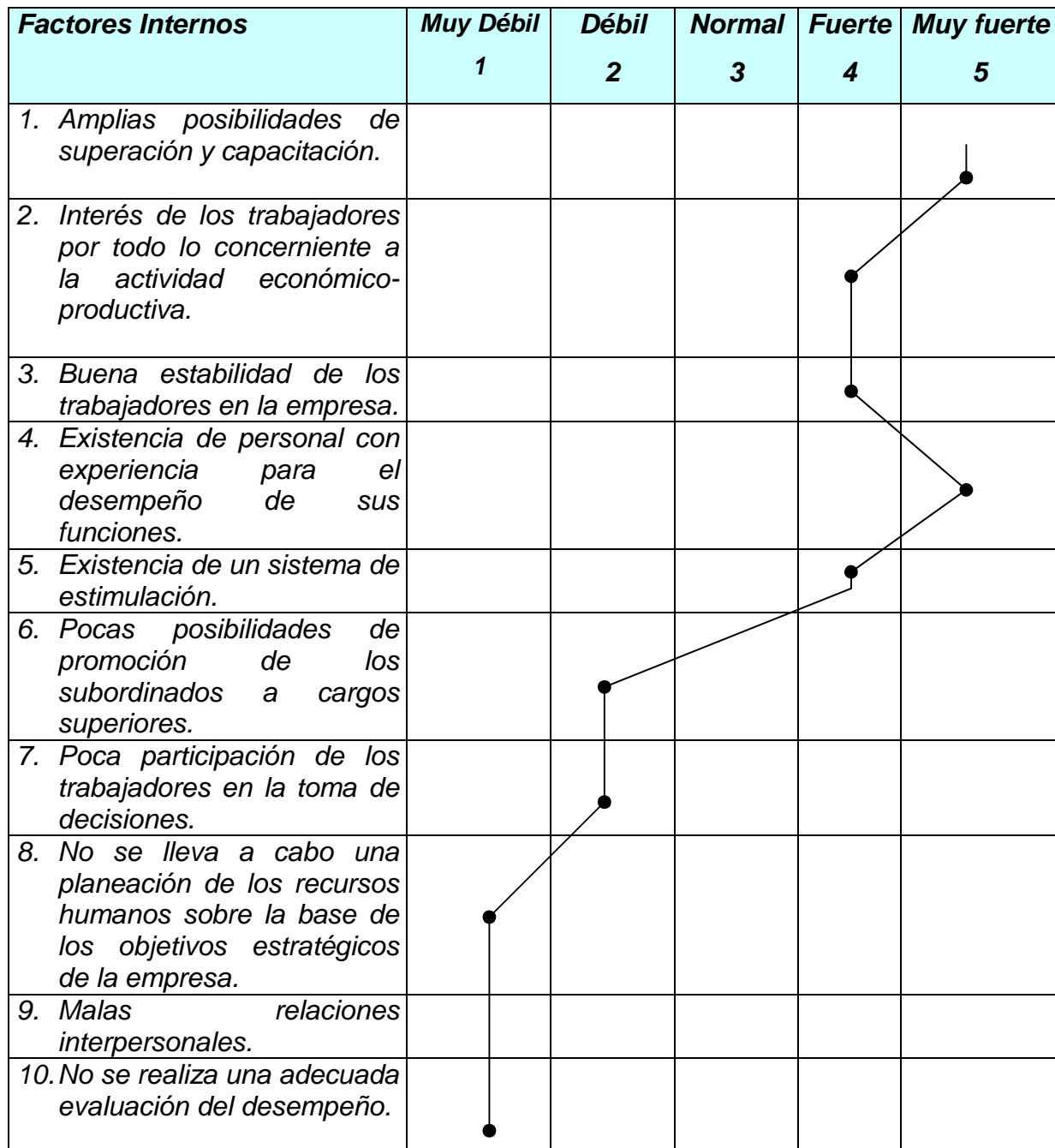
### Anexo #3

**Figura III. 2. Perfil estratégico de los factores externos:**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los criterios del grupo de expertos.

**Figura III. 5. Perfil estratégico de los factores internos**



**Fuente:** Elaborada a partir de los criterios del grupo de expertos.