



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE INGENIERÍA  
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**PROPUESTA DE MODELO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN  
LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE CVG FERROMINERA  
ORINOCO**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO,  
Presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Sistemas de la Calidad**

Autor: Lcda. Maria Teresa Marín

Asesor: Lcda. Denexi Navarro

Ciudad Guayana, 07 de junio de 2012.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE INGENIERÍA**  
**PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**PROPUESTA DE MODELO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN  
LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE CVG FERROMINERA  
ORINOCO**

Autor: Lcda . María Teresa Marín.

Tutor: Lcda . Denexi Navarro

Año: Junio 2012.

## **RESUMEN**

El presente estudio tiene como propósito primordial “Proponer un modelo de sistema de control de gestión en la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco”. En función de las directrices emanadas por la Gerencia General de Personal y como parte de su sistema de control de gestión, la Gerencia Recursos Humanos elabora anualmente el plan de personal utilizando como herramienta la matriz FODA, sin embargo, durante el proceso de planificación, administración y evaluación, existen debilidades. El trabajo se enmarcó en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación proyectiva, de campo y documental. La metodología propuesta tiene como propósito establecer un diseño de sistema de control de gestión que permita la planificación, administración y monitoreo del proceso, y que a la vez sirva de referencia a cualquier otra área de la organización. Aplicando el enfoque de procesos a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: finanzas, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento, se establecieron objetivos estratégicos, indicadores y metas, con el objetivo de proponer un sistema de control de gestión para la Gerencia de Recursos Humanos. Este sistema se plantea de forma clara, sencilla, medible, que permite el seguimiento y control de las diferentes actividades del proceso que conforman la Gerencia.

**Descriptores:** Control de Gestión, Control Estratégico, Sistemas de Control, Control, Gestión, Fases de Control, Cuadro de Mando, Estructura, Estrategia.

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b>	ii
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	iii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	11
A. Planteamiento del Problema	11
B. Justificación e Importancia de La Investigación	16
C. Objetivos de la Investigación	17
1.    Objetivo General	17
2.    Objetivos Específicos	17
D. Alcance y Delimitación	18
E. Factibilidad	18
<b>CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO</b>	19
A. Tipo de Investigación	19
B. Diseño de la Investigación	21
1.    Unidad de Análisis	21
C. Población y Muestra	22
1.    Población	22
2.    Muestra	22
D. Técnica e Instrumentos	23
E. Análisis e Interpretación de los Datos	25
F. Procedimiento de la Investigación	26

1. Diagnóstico de los elementos estratégicos en la Gerencia de Recursos Humanos	26
2. Análisis de la arquitectura del proceso de recursos humanos y de los modelos de cuadro de mando.	26
3. Cotejo de los modelos.	26
4. Determinación de los elementos de los sistemas de control de gestión.	26
G. Operacionalización de los Objetivos.	27
<b>CAPITULO III: MARCO TEÓRICO</b>	28
<b>A. Fundamentos Organizacionales</b>	28
1. Filosofía de Gestión de CVG Ferrominera Orinoco	29
2. Gerencia de Recursos Humanos	30
<b>B. Antecedentes de la Investigación</b>	33
1. Modelo de Planificación y Control ¿Qué Piensan sus Empleados?	33
2. Propuesta para la implantación de un Cuadro de Mando Integral en la C.A. Electricidad de Ciudad Bolívar (Trabajo Especial de Grado).	34
3. Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Oficina de Arquitectura (Trabajo Especial de Grado).	35
4. Diseño de un sistema de indicadores para la Superintendencia de Plantas Orocual PDVSA Distrito Norte, basado en el Cuadro de Mando Integral (Trabajo Especial de Grado).	36
<b>C. Bases Teóricas</b>	38
1. Estrategia	38
2. Medición del Desempeño	39
3. Cuadro de Mando Integral	42
<b>D. Bases Legales</b>	49
1. Ley del Sistema Venezolano para la Calidad	50
2. Norma ISO 9001:2008	51
<b>E. Definiciones y Términos</b>	53

<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS</b>	55
<b>A. Diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco.</b>	55
1. Plan de Personal año 2010.	56
2. Plan Operativo año 2010.	64
<b>B. Determinación de la cadena de valor del proceso de Recursos Humanos para apoyar la implementación efectiva de la estrategia empresarial.</b>	66
<b>C. Determinación de los factores que contribuyen a la implementación de las estrategias del proceso de recursos humanos y su alineación a las estrategias de la empresa.</b>	71
1. Matriz FODA	71
2. Matriz estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos	73
3. Factores claves de éxito.	74
4. Mapa estratégico y Relaciones Causa- Efecto en la Gerencia de Recursos Humanos.	76
5. Propuesta de indicadores para la Gerencia de Recursos Humanos.	78
6. Propuesta del Sistema de Control de Gestión para la Gerencia de Recursos Humanos.	88
<b>CAPITULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	90
1. Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa CVG Ferrominera Orinoco.	90
2. Determinación de la cadena de valor del proceso de Recursos Humanos para apoyar la implementación efectiva de la estrategia empresarial.	90
3. Determinación de los factores que contribuyen a la implementación de las estrategias del proceso de recursos humanos y su alineación a las estrategias de la empresa.	91
Factibilidad de la propuesta.	92
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	93
<b>A. CONCLUSIONES</b>	93
<b>B. RECOMENDACIONES</b>	96
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	98
<b>ANEXOS</b>	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ubicación geográfica de CVG Ferrominera Orinoco.	28
Figura 2	Misión, visión, valores y política integral de Sistema de Gestión.	29
Figura 3	Estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos.	31
Figura 4	Gestión de los procesos decisivos.	45
Figura 5	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	46
Figura 6	Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.	51
Figura 7	Documentos del proceso del plan de personal.	57
Figura 8	Ficha de procesos: personal.	58
Figura 9	Proceso de recursos humanos.	59
Figura 10	Esquema de recursos humanos.	60
Figura 11	Cadena de valor de la Gerencia de Recursos Humanos.	67
Figura 12	Actividades primarias y secundarias de la Gerencia de Recursos Humanos.	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionacionalización de variables	27
Tabla 2	Lineamientos del plan de personal	62
Tabla 3	Estrategias del plan de personal	63
Tabla 4	Formulación de plan operativo de la Gerencia de Recursos Humanos.	64
Tabla 5	Diagnóstico interno.	72
Tabla 6	Diagnóstico externo.	73
Tabla 7	Matriz estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos.	74
Tabla 8	Factores claves de éxito enfocados en la Gerencia de Recursos Humanos.	75
Tabla 9	Objetivos estratégicos específicos de la Gerencia de Recursos Humanos.	76
Tabla 10	Mapa de los objetivos estratégicos y relaciones causa – efecto de la Gerencia de Recursos Humanos.	77
Tabla 11	Definición de Indicadores	78
Tabla 12	Objetivos de los indicadores desde la perspectiva financiera.	79
Tabla 13	Formulación de los indicadores desde la perspectiva financiera.	80
Tabla 14	Objetivos de los indicadores desde la perspectiva clientes.	81
Tabla 15	Formulación de los indicadores desde la perspectiva clientes.	82
Tabla 16	Encuesta medición del nivel de satisfacción del cliente.	83
Tabla 17	Objetivos de los indicadores desde la perspectiva procesos internos.	84
Tabla 18	Formulación de los indicadores desde la perspectiva procesos internos.	85
Tabla 19	Objetivos de los indicadores desde la perspectiva formación y crecimiento.	86
Tabla 20	Formulación de los indicadores desde la perspectiva formación y crecimiento.	87
Tabla 21	Sistema de control de gestión para la Gerencia de Recursos Humanos.	89

## INTRODUCCIÓN

La competitividad en el mercado empresarial se identifica en aquellos procesos donde la organización puede manejarse adecuadamente y obtener de ahí los beneficios que le permitan alcanzar los objetivos planteados, lo que ha llevado a las organizaciones a la continua búsqueda de metodologías y al establecimiento de técnicas más eficientes y eficaces para la planificación y medición del desempeño.

Actualmente, en el mundo empresarial se está tomando en consideración las ventajas que ofrece el Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de gestión y desempeño de las organizaciones, en alineación con los planes estratégicos.

Debido a la necesidad de establecer un equilibrio entre los resultados de la gestión financiera y los demás indicadores que condicionan la vida de la empresa, los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton a principios de los años noventa desarrollaron el Cuadro de Mando Integral y presentado como el *Balanced Scorecard*; esta herramienta relaciona la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en función de cuatro perspectivas, considerando aspectos financieros y no financieros, lo interno y lo externo, mejorando el desempeño de las unidades organizacionales.

En este sentido, el proceso de recursos humanos de CVG Ferrominera Orinoco en la búsqueda de un control de gestión para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados, se está enfocando en establecer un sistema que le permita sobrevivir y tener éxito en el ambiente competitivo de

esta era del conocimiento, donde se diseñen indicadores de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

El presente estudio tuvo como objeto proponer un modelo de Sistema de Control de Gestión en la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco, como herramienta para obtener las estrategias necesarias para que sus trabajadores se sientan comprometidos con el proyecto empresarial, y la alta gerencia pueda evaluar el proceso de recursos humanos de manera eficaz y eficiente.

El presente trabajo está estructurado en seis capítulos descritos a continuación:

El Capítulo I “**EL PROBLEMA**”, contiene el planteamiento del problema, la justificación de estudio, los objetivos de la investigación, el alcance y las delimitaciones.

El Capítulo II “**MARCO METODOLÓGICO**”, contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la operacionacionalización de las variables, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los mismos, el procedimiento de la investigación y las consideraciones éticas y legales de la investigación.

El Capítulo III “**MARCO TEÓRICO**”, contiene tanto el antecedente de la empresa, como los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan el estudio.

El Capítulo IV “**ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS**”, en él se presenta el análisis e interpretación de los datos del conjunto de técnicas, estrategias y conocimientos de los resultados obtenidos.

Capítulo V “**EVALUACIÓN DEL PROYECTO**”, contiene la presentación, el objetivo justificación, la estructura y la factibilidad de la propuesta de un de Modelo de Sistema de Control de Gestión en la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco.

Capítulo VI “**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**”, se presentan las conclusiones obtenidas del desarrollo del estudio y las recomendaciones para mejorar la adecuación del laboratorio.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas con la investigación realizada.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día, las organizaciones deben dar respuesta a una mayor demanda de tecnología, calidad y rentabilidad que contribuyan al crecimiento sostenible, por esta razón, los directivos buscan transformar estas presiones en ventajas competitivas, desarrollando un sistema de gestión eficaz en correspondencia con los procesos de negocio, que logren mantener y mejorar de forma constante el rendimiento general de la organización.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, esto puede ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa de la organización. Ha de desatacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es fundamental conocer y ejecutar los objetivos para lograr alcanzar las metas establecidas por la empresa.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión y planificación creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton que ha tenido gran influencia en la forma de gestionar la empresa. Este instrumento es un sistema de comunicación, de información y de formación, su utilización permite a la dirección de la empresa enfocarse en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos.

De acuerdo con Muñiz y Monfort (2005, p.24), el CMI tiene como finalidad: medir de una forma eficaz si están cumpliendo los resultados esperados, confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia, y comunicar a la organización cómo conseguir los objetivos estratégicos.

Kaplan y Norton, identificaron dentro del CMI cuatro perspectivas: financiera, clientes externos, procesos y crecimiento y aprendizaje, los cuales representan una visión equilibrada entre los objetivos fijados a corto plazo y a largo plazo, los diferentes indicadores financieros y no financieros, y los intereses de los accionistas y clientes (externos), empleados y procesos internos.

Considerando lo planteado, aunado a la necesidad de medir lo que sucedió y lo que pueda suceder, de calcular los efectos de las actividades que crean valor y disminuir los costos, las organizaciones están considerando la importancia de implantar un sistema de control de gestión que le permita mejorar continuamente su capacidad competitiva.

En este sentido, la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco en búsqueda de un sistema de control que mida de forma eficaz el cumplimiento de los objetivos, elabora anualmente un plan de personal, donde considera los lineamientos emanados por la Gerencia General de Planificación Estratégica de CVG Ferrominera Orinoco, la Corporación Venezolana de Guayana y por el Ministerio de Industrias Básicas y Mineras. Como herramienta de diagnóstico y planificación utiliza la matriz FODA, la cual arroja como resultado las estrategias, los indicadores y las metas que permitirán la definición del plan operativo anual de cada uno de los departamentos adscritos a la Gerencia de Recursos Humanos, donde se

establecen los objetivos, acciones de soporte e indicadores de gestión a cumplir en el periodo comprendido de enero a diciembre.

La ejecución del plan operativo anual en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa CVG Ferrominera Orinoco ha sido satisfactoria, de acuerdo a los resultados obtenidos en los dos últimos trimestres del año 2010, debido a que los diferentes departamentos que integran la Gerencia planifican sus objetivos en forma realista y pertinente, además que se ha logrado el seguimiento y evaluación de las acciones de soporte que conforman cada uno de los objetivos. Esto se basa en el hecho de que mensualmente los departamentos deben reportar en el informe de gestión el resultado de los diferentes indicadores, por ejemplo, si la acción de soporte establece en su indicador una meta de 100% en el informe se debe reflejar el porcentaje alcanzado en ese mes.

Sin embargo, se ha podido determinar que en el plan operativo de la Gerencia de Recursos Humanos, subsisten debilidades en relación a los procesos de planificación, administración y evaluación. Desde el punto de vista de planificación, las deficiencias se consideran en la definición de objetivos y acciones de soporte, así como en la ausencia de un sistema de evaluación y seguimiento de los resultados. Existe una carencia en técnicas de planificación estratégica y de cumplimiento de los planes y programas establecidos en los objetivos; por ejemplo, el plan operativo 2010 tiene vigencia del mes de enero, no obstante, fue aprobado en el mes de febrero e implementado en el mes de abril de ese mismo año. Por otro lado, desde el punto de vista administrativo, las debilidades se enfocan en el incumplimiento de los periodos establecidos para la entrega de los informes y por la falta de información que soporte o justifique los resultados.

En cuanto al proceso de evaluación, el plan operativo de la Gerencia de Recursos Humanos carece de un control que le permita tomar acciones actuales, debido a que sus indicadores se basan en medir lo que ha ocurrido en el pasado. Lo que trae como consecuencia además de la incorrecta medición de la actuación, la desinformación de los trabajadores con respecto a ella, dejando de lado que estos son el inductor principal para conseguir los resultados.

Para la elaboración e implantación de un plan operativo, la definición de objetivos constituye un punto crítico, por lo que deben de ser concretos, claros y medibles. En muchos casos, los objetivos presentados por los Departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos carecen de estas características, debido a su generalidad y heterogeneidad, así como suelen estar mal formulados, y sus acciones de soporte son una simple enumeración de actividades. Por ejemplo, de acuerdo al plan operativo año 2010, el Departamento de Planificación de Recursos Humanos adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos tiene como objetivo: Incrementar la confiabilidad y actualización de la data digital.

Se considera que la incorrecta definición de los objetivos es un punto importante en la toma de decisiones, debido a que dificulta la elaboración de un sistema de evaluación, que permita la medición de resultados y proporcione información oportuna y confiable, para la adopción de decisiones sobre la situación de la gestión. De acuerdo al Grupo Kainzen (2005, Octubre), en ningún momento es conveniente partir de un indicador para definir un objetivo; lo correcto es aclarar primero cual es el objetivo buscado. La secuencia lógica e internacionalmente aceptada es: Objetivo, indicador, meta.

El proceso de definición de indicadores, requiere que se defina con claridad “qué medir, cómo medir, cuándo medir, fuente de la medición y responsable”.

Recuperado: 27 de Octubre 2011, de:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm>

La planificación estratégica que adopta una empresa, debe considerar factores clave de éxito, tomando en cuenta que los indicadores no sólo se deben realizar en términos de productividad, sino también en base a los costos, servicios y satisfacción de los clientes.

Las nuevas realidades económicas están presionando a las unidades de recursos humanos para que amplíen su punto de vista y abarquen no sólo su tradicional papel administrativo, sino también un papel estratégico. Para lograrlo, se necesitan sistemas innovadores de valoración que les demuestren la influencia de sus mediciones en asuntos que importan a la alta dirección de la empresa, la rentabilidad de la empresa y como crear valor para las organizaciones.

La Gerencia de Recursos Humanos al tener un sistema de gestión donde se definan tanto las actividades dirigidas al cumplimiento de los planes, políticas, normas y procedimientos, como los indicadores que contribuyen a detectar desviaciones e identificar desviaciones, contribuyen al éxito de cada una de las unidades que conforman la organización.

Basándose en lo anteriormente expuesto, el investigador se formula la interrogante: ¿Cómo la gestión del proceso de Recursos Humanos debe ser desarrollada para implementar estrategias que aporten valor y que impacten directamente en la actividad empresarial?

## **B. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La elaboración de la investigación se justifico, por el hecho de que tanto la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco, debe ampliar su conocimiento sobre las estrategias a implantar en cada uno de los procesos que la integran, de modo que estos enfatizen, apoyen y refuercen continuamente el rendimiento de sus trabajadores; es por ello, que requiere de una herramienta que le permita monitorear su gestión, mejorar el proceso de toma de decisiones basado en datos, y sobre todo le permita medir el valor del recurso humano.

La importancia de la investigación se basa en que a través de la propuesta de un sistema de control de gestión, la Gerencia de Recursos Humanos podrá tener las estrategias necesarias para que sus trabajadores conozcan el nivel de compromiso con el proyecto empresarial, además para que los directivos de CVG Ferrominera Orinoco puedan evaluar hasta qué punto los factores asociados con la selección del personal, formación y compensación, apoyan los aspectos de rendimiento del personal como índices de absentismos, satisfacción de los empleados o peso de los incentivos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta estratégica que puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No en la definición de la estrategia empresarial, donde se encuentran el mayor número de fracasos empresariales, si no en la planificación de dicha estrategia. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llegar a los objetivos establecidos. Al controlar el proceso de la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco, a través del CMI, se obtienen los siguientes beneficios:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base a resultados.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría de los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto

Es importante que al momento de definir los objetivos la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco, efectúe un análisis en donde se determinen que oportunidades existen en el entorno que pueda ayudar de manera efectiva al logro de los objetivos.

## **C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Objetivo General**

Proponer un modelo de sistema de control de gestión que asegure la implementación de estrategias de valor en la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco.

### **2. Objetivos Específicos**

- a. Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa CVG Ferrominera Orinoco.
- b. Determinar la cadena de valor del proceso de recursos humanos para apoyar la implementación efectiva de la estrategia empresarial.

- c. Determinar los factores que contribuyen al diseño del modelo de sistema de gestión y la implementación de las estrategias del proceso de recursos humanos y su alineación a las estrategias de la empresa.

#### **D. ALCANCE y DELIMITACIÓN**

En cuanto al ámbito geográfico, la investigación se desarrolló en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa CVG Ferrominera Orinoco, ubicada en Ciudad Guayana – Estado Bolívar.

El trabajo de investigación se limita a la presentación de una propuesta de sistema de control de gestión que asegure la implementación de estrategias de valor en la Gerencia de Recursos Humanos en CVG Ferrominera Orinoco, y no incluye su implementación, ni su evaluación posterior.

El alcance general de investigación está delimitado por el plan de personal año 2010 definido por la Gerencia General de Personal y por el plan operativo establecido en el año 2010 por la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco.

#### **E. FACTIBILIDAD**

La investigación que se realizó por ser de modalidad proyecto factible ha sido autorizada por la Gerencia de Recursos Humanos, debido a que le permitirá la optimización de los controles estratégicos de la misma. La información que utilizará no causará perjuicios ni daños a la Gerencia, fuera de la Organización solo será utilizada para fines académicos, por lo que la información mantendrá su confidencialidad.

## **CAPITULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **A. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En función a los objetivos, la investigación que se realizó es de tipo descriptiva, modalidad proyectiva, de campo y documental, debido a que se propone un sistema de control de gestión orientado a suministrar la dirección que le permitirá a la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco, obtener bases necesarias para la comunicación y consecución de las estrategias, a través de la implantación de un sistema de indicadores, que le permitirán el proceso de toma de decisiones oportunas.

Esto se basa en el concepto de investigación descriptiva de Hernández (1998) el cual dice que:

“...en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga...” (p.60)

De acuerdo con Hurtado (2008) la investigación Proyectiva:

“...intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de investigación. Intenta proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta...” (p.85)

Para poder formular la propuesta de un modelo de sistema de control de gestión orientado a suministrar a la dirección el buen funcionamiento, se profundizó en el manejo y control del proceso de la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco.

Lo anterior se sustenta en los conceptos de investigación documental de campo y descriptiva que se presentan a continuación.

La UPEL (2005, p. 15) define investigación documental como

“... el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, el pensamiento del autor.”

Por investigación de campo, según la UPEL (2005, p. 14) se entiende

“... el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.”

## **B. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Fernández, C. (2005), "Metodología de la Investigación", página web [<http://medusa.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm>], refiere a Cerda, (1991), la definición del diseño de la investigación como al "Conjunto de decisiones, pasos, esquema y actividades a realizar en el curso de la investigación."

Balestrini, M. (2002) (op. cit.) define al diseño de la investigación como "... el plan global que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos..." (p. 131).

Adicionalmente Balestrini, M. (2005) (op. cit.) explica que el diseño de la investigación pueden clasificarse en diseños de campos y bibliográficos; a su vez en el diseño de campo se incluye los experimentales y los no experimentales, donde forman parte los estudios relacionadas a proyectos factibles, observándose los hechos que intervienen en el estudio tal y como están en su ambiente natural, sin manipularse.

La investigación realizada es de Campo ya que los datos proceden de fuentes primarias, lo que implica que la información se recopiló directamente por el investigador a través entrevistas, observación y son transmitidos por los participantes de un acontecimiento.

### **1. Unidad de análisis**

Para la realización de la situación actual del sistema de control de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco y tomando como base los factores del Cuadro de Mando Integral, que se enfoca en las

estrategias de la organización y mide los objetivos relacionados entre sí, la unidad de análisis de esta investigación la conformaron el plan de personal y el plan operativo correspondientes al año 2010, datos que se tomaron de los departamentos que conforman dicha gerencia, con el fin de corresponder con el problema de la investigación.

## **C. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **1. Población**

Balestrini (2006) define la población como un “conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación“(p.137). Para efectos de la investigación, la población estuvo constituida por: la información contenida en los documentos referentes al plan de personal y plan operativo año 2010.

### **2. Muestra**

La muestra es definida de acuerdo a Balestrini (2006), como “una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible“(p.142).

Para Fernández y otros (2006, p.241) la muestra puede ser: probabilística y no probabilística. La muestra no probabilística, se enfoca en la elección de los elementos que no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación.

De acuerdo al objetivo de la investigación, la muestra que se utilizó fue no probabilística, debido que el enfoque del estudio es fundamentalmente

descriptivo, donde se recogió la información que se va a medir considerando sus características, por tanto, la muestra estuvo constituida por:

- Información establecida en documentos referentes al plan operativo del proceso de personal en el año 2010: estrategias, objetivos, acciones de soporte, sistema de indicadores e informes de gestión.

#### **D. TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

Balestrini (2006, p.146), al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, explica:

Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuales son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de estos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando.

Para efectos de la investigación la técnica de recolección de información que se utilizó fue: la observación.

Sabino (2001, p.143) define la observación como:

“ El proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

Para Hernández y otros (1998, p.309), la observación “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta”. Para la investigación se utilizó como instrumento de Observación la Ficha.

Los tipos de ficha a utilizadas fueron: la ficha de resumen y la ficha comparativa, la primera se uso para reunir toda la información requerida sobre los diferentes tipos de sistemas de control de gestión, y la segunda permitió cotejar la información recolectada de los textos.

Hernández y otros (1998, p. 236), definen la validez como el “grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir”. Para efectos de la investigación, la validez del instrumento se basó en la evidencia relacionada con el constructo, la cual de acuerdo con Hernández y otros (1998) incluye tres etapas: establecer y especificar la relación teórica entre los conceptos, se correlacionan ambos conceptos y se analiza la correlación, y se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en que clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

Para fundamentar la investigación del estudio, el investigador se apoyó en entrevista no estructurada, con la finalidad de conseguir la información relacionada con las actividades que se ejecutan en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa CVG Ferrominera, para luego analizar, interpretar y tabularla.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, de acuerdo con Hernández y otros (1998, p.235) se refiere al “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”.

## **E. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Una vez que se terminó la recolección de los datos e información, se realizó el análisis e interpretación de los datos. De acuerdo con Hernández y otros (1998, p.303) “el investigador busca en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar las variables”.

Considerando lo anteriormente expuesto para efectos de la investigación, el análisis de los datos se realizó a partir de los siguientes pasos:

1. Selección y puesta en ejecución de un programa de análisis: las herramientas que se utilizaron para llevar a cabo este proceso fueron: tablas, cuadros, formatos, instructivos y documentos elaborados en los Software de Windows Office (Excel, Power Point, Word), entre otros.
2. Examinar los datos: se evaluaron las distribuciones estadísticas de los ítems de los instrumentos, y se agruparon los resultados en las variables de la investigación, considerando los objetivos planteados.
3. Evaluación de la validez y confiabilidad del instrumento de medición.
4. Interpretación de los datos arrojados por el instrumento de medición, a través de técnicas estadísticas.
5. Preparación de los resultados.

## **F. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El procedimiento que se utilizó para la realización de esta investigación se describe a continuación:

### **1. Diagnóstico de los elementos Estratégicos en la Gerencia de Recursos Humanos**

- a. Revisión de los planes operativos establecidos por los diferentes departamentos adscritos a la Gerencia de Recursos Humanos.
- b. Análisis de la información obtenida a través de la observación de los Planes Operativos.

### **2. Análisis de la Arquitectura del Proceso de Recursos Humanos y de los Modelos de Cuadro de Mando**

Búsqueda, análisis y revisión de la información bibliográfica referente a los sistemas de control de gestión.

### **3. Cotejo de los Modelos**

Comparación de las semejanzas y diferencias del sistema de medición establecido en el proceso de recursos humanos con lo establecido en los sistemas de control de gestión.

### **4. Determinación de los elementos de los Sistemas de Control de Gestión**

- a. Determinación de los elementos necesarios para el sistema de control de gestión para el proceso de recursos humanos.
- b. Diseño del sistema de control de gestión para el proceso de recursos humanos.

## G. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Para completar el marco metodológico, se estableció la operacionalización de los objetivos, que no es más que una relación de los objetivos específicos con las variables de la investigación.

Para una información detallada sobre los objetivos específicos y cómo el estudio cumplió cada objetivo, en la Tabla 1, se describen las variables, las definiciones conceptuales, los indicadores, y las técnicas usadas en la investigación.

Tabla 1. Operacionacionalización de Variables

<b>Objetivo General:</b> Proponer un modelo de sistema de control de gestión que asegure la implementación de estrategias de valor en la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
Diagnósticar la situación actual del sistema de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa CVG Ferrominera Orinoco.	<b>Elementos Estratégicos</b>	Estrategias	Ofensivas Defensivas De supervivencia De reorientación	<b>Técnica:</b> Observación Directa <b>Instrumento:</b> Fichas
		Objetivos	Rutinarios Innovadores De perfeccionamiento	<b>Técnica:</b> Observación Directa <b>Instrumento:</b> Fichas
		Indicadores asociados a Recursos Humanos	De eficiencia Inductores del rendimiento	<b>Técnica:</b> Observación Directa <b>Instrumento:</b> Fichas
Determinar la cadena de valor del proceso de recursos humanos para apoyar la implementación efectiva de la estrategia empresarial.	<b>Cadena de Valor</b>	Arquitectura de Recursos Humanos	Actividades primarias Actividades de apoyo	<b>Técnica:</b> Observación Directa <b>Instrumento:</b> Fichas
Determinar los factores que contribuyen a la implementación de las estrategias del proceso de recursos humanos y su alineación a las estrategias de la empresa.	<b>Sistema de control</b>	Factores del Cuadro de Mando	Finanzas Clientes Procesos internos Formación y crecimiento	<b>Técnica:</b> Observación Directa <b>Instrumento:</b> Fichas

Diseño: El Investigador (2011)

## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO

#### A. FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES

CVG Ferrominera Orinoco inicia sus operaciones en el mes de enero de 1976, como empresa responsable de la explotación y aprovechamiento del mineral de hierro en todo el territorio nacional. Se encuentra ubicada en Venezuela (América del Sur), específicamente en el Estado Bolívar. Cuenta con dos centros de operaciones: Ciudad Piar, donde se encuentran los principales yacimientos de mineral de hierro, denominado Cuadrilátero Ferrífero San Isidro; y Puerto Ordaz, lugar en el que están las plantas de procesamiento de mineral de hierro, pellas y briquetas, así como el muelle, parte de las operaciones ferroviarias y oficinas principales.

Figura 1. Ubicación geográfica de CVG Ferrominera Orinoco

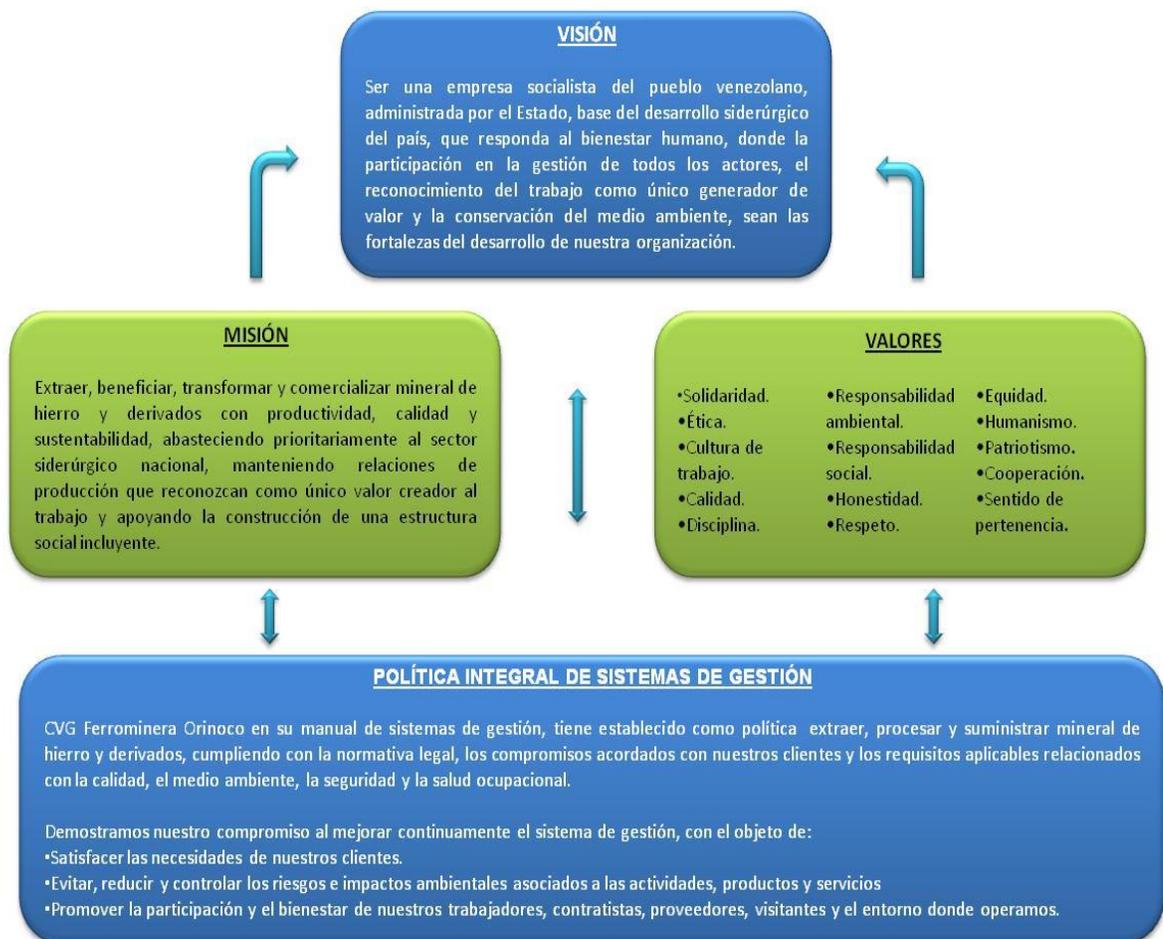


Fuente: Intranet de CVG Ferrominera Orinoco, año 2011.

## 1. Filosofía de Gestión de CVG Ferrominera Orinoco (Fuente: Intranet de CVG Ferrominera Orinoco, año 2007)

De acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico 2009 – 2014 de CVG Ferrominera Orinoco, se define su misión filosofía de gestión como se presenta en la figura 2.

Figura 2. Misión, Visión, Valores y Política Integral de Sistema de Gestión



Fuente: Intranet de CVG Ferrominera Orinoco, año 2011.

## **Política de Recursos Humanos**

El Plan Estratégico 2009 – 2014 de CVG Ferrominera Orinoco, establece como política de recursos humanos, disponer del talento humano competente requerido por la organización para el logro de sus objetivos, propiciando las condiciones necesarias a través de:

- Selección del personal calificado.
- Formación y desarrollo de competencias.
- Administración de la compensación y beneficios, de acuerdo a las normativas legales e institucionales vigentes.
- Adecuación de la estructura organizacional al nuevo modelo socialista de producción.
- Mantenimiento de condiciones de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente que garanticen la integridad física y mental de trabajadoras y trabajadores.
- Preservación de la armonía y paz laboral.

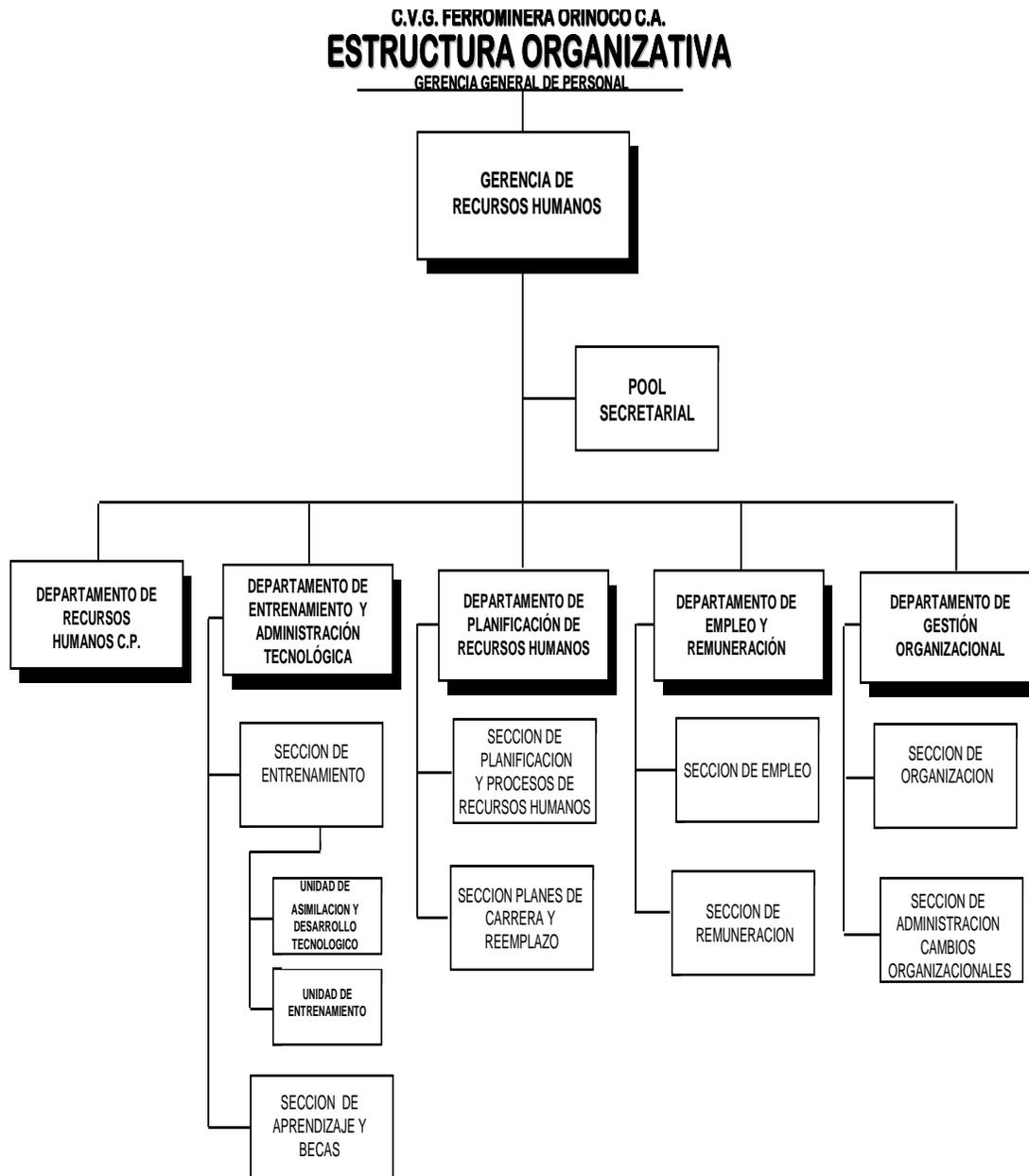
Asimismo, estos lineamientos deben desarrollarse con atención a los criterios de responsabilidad social de la empresa y en el marco del nuevo modelo socio productivo impulsado por el Estado, conjuntamente con los trabajadores, sus familiares y la comunidad.

## **2. Gerencia de Recursos Humanos**

Asegurar la disponibilidad, desarrollo y permanencia del personal idóneo así como, el mantenimiento de los cambios organizacionales de la empresa mediante la aplicación de políticas, normas y procedimientos así como, la utilización de modernos criterios de gestión en materia de reclutamiento, selección, formación, entrenamiento, desarrollo y organización acorde con las políticas de CVG Ferrominera Orinoco y la Corporación Venezolana de Guayana.

**a. Estructura Organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos**

Figura 3. Estructura Organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco (2009).

## **b. Objetivos Funcionales de las Unidades Organizativas a la Gerencia de Recursos Humanos**

Los objetivos funcionales de las diferentes unidades organizativas de la empresa son establecidos por la gerencia de recursos humanos.

### **1) Departamento de Recursos Humanos Ciudad Piar**

Asegurar la ejecución de las actividades relativas a los planes, programas de capacitación y convenios del personal adscrito a las unidades de ciudad piar de acuerdo, a los lineamientos emanados por la gerencia de recursos humanos así como, apoyar los procesos de programas de carrera y reemplazo, elaboración y/o adecuación de descripciones de cargos y formación (misiones) que se requieran en materia de personal para cumplir con los objetivos de la unidad de adscripción.

### **2) Departamento de Entrenamiento y Administración Tecnológica**

Asegurar la elaboración e implementación de los planes y programas de capacitación del personal y programas de pasantías y aprendizaje de la empresa de acuerdo, a la detección de necesidades y establecer las estrategias que permitan la asimilación y dominio de la tecnología de los procesos productivos y administrativos de CVG Ferrominera Orinoco de acuerdo, con los lineamientos de la gerencia y políticas de la empresa.

### **3) Departamento de Planificación de Recursos Humanos**

Asegurar la implementación y administración de programas de planes de carrera y reemplazo del personal en la organización así como también, la integración de los mismos con el resto de los procesos de la gerencia, realizando para ellos un apropiado sistema de indicadores que sirva como referencia para la optimización de los mismos, todo esto dentro de los lineamientos y normativas de la empresa.

#### **4) Departamento de Empleo y Remuneración**

Asegurar las actividades inherentes a la captación y empleo del personal y la administración del sistema de remuneración a fin, de asegurar la equidad de los sueldos y beneficios para garantizar la disponibilidad y permanencia del recurso humano en CVG Ferrominera Orinoco de acuerdo, con los lineamientos de la gerencia de recursos humanos y las políticas de la empresa.

#### **5) Departamento de Gestión Organizacional**

Dirigir y coordinar el diseño y mantenimiento de los documentos organizacionales de la empresa y los instrumentos de funcionamiento en concordancia con los objetivos, metas y lineamientos establecidos.

### **B. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración de este estudio se considera como referencia cuatro investigaciones, una basada en la vinculación de la planificación de los objetivos, su seguimiento y control, y las otras realizadas sobre la implantación de un cuadro de mando integral; estas investigaciones son un punto de partida para el análisis de herramientas y técnicas requeridas para el sistema de control de gestión a proponer para la gerencia de recursos humanos.

#### **1. Modelo de Planificación y Control ¿Qué Piensan sus Empleados?**

Entre el mes de enero del año 2003 y el mes de mayo de 2004, la empresa NRG Consultores, C.A., realizó entrevistas a doscientas cincuenta (250) personas que laboran en empresas de manufactura y servicios en Venezuela, en relación a la percepción sobre el modelo de Planificación y

Gestión vigentes en sus empresas. A partir de los resultados de esta serie de entrevistas, los consultores llegaron a las siguientes conclusiones:

- La declaración explícita del propósito estratégico de la empresa no significa necesariamente que sus empleados estén identificados con la misma. Es por ello, la importancia de que las empresas difundan, comuniquen y expliquen las estrategias a los diferentes niveles de la empresa.
- Los trabajadores consideran que el proceso de planificación está medianamente estructurado, porque aun cuando reconocen que existe un plan de negocios y que existen unos responsables por el proceso, no han leído el mismo. Es por ello que, la definición formal del modelo de planificación, es un requisito indispensable para los directivos que quieren alinear los esfuerzos de sus organizaciones en pro del éxito.
- El mejor modelo de seguimiento y evaluación de resultados, es aquel que contiene un conjunto de indicadores asociados al logro de un objetivo en común y esté atado a la estrategia de la empresa.

## **2. Propuesta para la implantación de un Cuadro de Mando Integral en la C.A. Electricidad de Ciudad Bolívar (Trabajo Especial de Grado)**

En el mes de Febrero del año 2007, la Ingeniero Pérez realiza un Trabajo de Especial de Grado, donde propone en la empresa Electricidad de Ciudad Bolívar, C.A. un cuadro de mando integral, utilizando la metodología del *Balanced Scorecard*, para el control de gestión de las diferentes direcciones de la empresa.

Esta investigación fue de tipo proyectiva con modalidad de proyecto factible, y la población estuvo constituida por los elementos y procedimientos desarrollados en las diferentes direcciones que conforman la empresa. La

recolección de datos fue realizada a través de la observación directa y las entrevistas no estructuradas.

Los resultados de la investigación fueron los siguientes:

- Identificación de los aspectos relevantes que afectan los objetivos de la empresa, a través de las cuatro perspectivas contempladas en la metodología del *Balanced Scorecard*.
- Determinación de las estrategias actuales e indicadores que servirán en la planificación y el control de la gestión de la empresa.
- Los datos reales resultantes de los indicadores de evaluación del plan estratégico se deben comparar con los objetivos estratégicos a fin de disponer de elementos precisos para retroalimentar el plan estratégico, reafirmando las estrategias o sugiriendo cambios anticipados a la ocurrencia de las desviaciones observadas, lo que influye directamente en el plan operativo.

### **3. Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Oficina de Arquitectura (Trabajo Especial de Grado)**

En el mes de diciembre de 2005, fue presentado por el Sr. Mario A. Pietroniro R. un Trabajo de Grado Especial donde propone un Cuadro de Mando integral para la gestión y toma de decisiones bajo el enfoque del *Balanced Scorecard* en la empresa Oficina de Arquitectura.

Esta investigación fue de tipo proyectiva con modalidad de proyecto factible, y se caracteriza como investigación de campo tipo documental, apoyada en un estudio descriptivo de una situación problemática real. La población y la muestra fueron de tipo finita y estuvieron conformadas por los accionistas que a su vez constituyen la Gerencia de la empresa Oficina de Arquitectura.

La recolección de datos fue realizada a través de la observación directa participante y la entrevista abierta.

Los resultados de la investigación fueron los siguientes:

- Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Oficina de Arquitectura se detectó la carencia absoluta de lineamientos estratégicos formalmente establecidos, además de la ausencia de un modelo para el control de gestión con sus indicadores que permitan de alguna manera mejorar la prestación de servicios incrementando de esa manera los beneficios de los accionistas.
- Partiendo de reuniones, conferencias y entrevistas con los accionistas, se establecieron estrategias como fase inicial del proceso de planificación estratégica de forma tal que le permitiera incluir la planificación estratégica que estaba llevando a cabo la empresa.
- Se propuso un Cuadro de Mando Integral que contribuirá a mejorar la gestión de los proyectos y servicios que realiza la Oficina de Arquitectura, tomando como base la metodología del Balanced Scorecard y estableciendo objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de las capacidades.

#### **4. Diseño de un sistema de indicadores para la Superintendencia de Plantas Orocual PDVSA Distrito Norte, basado en el Cuadro de Mando Integral (Trabajo Especial de Grado)**

En fecha febrero de 2009, fue realizado por la Sra. Eudalis M. Tineo C. el Trabajo Especial de Grado donde plantea el diseño de un sistema de indicadores para la Superintendencia de Plantas Orocual de Petróleos de Venezuela, S.A. Distrito Norte, basado en el Cuadro de Mando Integral.

Esta investigación fue tipo proyectiva de modalidad proyecto factible, se utilizaron como técnica de recolección de datos la observación directa y las entrevistas no estructuradas. La unidad de análisis fueron los indicadores de gestión de la Superintendencia de Plantas Orocual, PDVSA Distrito Norte.

Los resultados de la investigación fueron los siguientes:

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa Oficina de Arquitectura detectó la carencia absoluta de lineamientos estratégicos formalmente establecidos, además de la ausencia de un modelo para el control de gestión con sus indicadores que permitan de alguna manera mejorar la prestación de servicios incrementando de esa manera los beneficios de los accionistas.
- Partiendo de reuniones, conferencias y entrevistas con los accionistas, se establecieron estrategias como fase inicial del proceso de planificación estratégica de forma tal que le permitiera incluir la planificación estratégica que estaba llevando a cabo la empresa.
- Se propuso un Cuadro de Mando Integral que contribuirá a mejorar la gestión de los proyectos y servicios que realiza la Oficina de Arquitectura, tomando como base la metodología del *Balanced Scorecard* y estableciendo objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas

## **C. BASES TEÓRICAS**

### **1. Estrategia**

Petrick y Furr (2003, p. 71), define la Estrategia como un “modelo de decisión pensado, elaborado y aplicado, y de procesos y actuaciones empleadas para proporcionar una futura dirección organizativa y lograr la misión, los objetivos y el sueño de una organización”.

Chiavenato (2002, p. 59), define la Estrategia como “el comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda”.

En síntesis, se puede decir que es un plan que integra los objetivos y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente de las acciones a realizar, asignando con base a los atributos y deficiencias internas los recursos que permitan lograr una situación viable, anticipándose a los posibles cambios del entorno y las acciones de competencia.

#### **a. Características de las Estrategias**

En el año 2002, Chiavenato (P. 59) definió las siguientes características de las estrategias:

- Debe estar definida por el nivel institucional de la organización, a través de la participación de los niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.
- Puede estar proyectada a corto, mediano o largo plazo; en el sentido que atienda a la misión, focalice la visión y haga énfasis en los objetivos organizacionales.
- Para tener efecto sinérgico, debe incluir a la empresa como una totalidad. Esto significa que, la estrategia es un conjunto de esfuerzos

convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados.

- Debe ser un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales.

**b. Tipos de Estrategias** (Muñiz y Monfort, 2005, p. 54)

- Estrategias defensivas: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa quisiera estar, por lo que debe adoptar estrategias de crecimiento.
- De Supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.
- De Reorientación: son las oportunidades que se le enfrentan a la empresa que debe aprovechar, pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer programas de acciones específicos y reorientar sus estrategias anteriores.

**2. Medición del Desempeño**

La Norma ISO 9001:2008 establece en sus apartados 8.2.3 y 8.2.4, que las organizaciones deben aplicar métodos apropiados para la medición y el seguimiento de los procesos y productos, para verificar el cumplimiento y los requisitos de los mismos.

García (2005, p. 3) afirma que la medición del desempeño:

...se enfoca en ayudar a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros.  
Medir el Desempeño en las organizaciones contribuye a la

focalización de los puntos clave y permite identificar las áreas de bajo desempeño...

De acuerdo con Bourne (2004, p. 12), un sistema de evaluación “permite a las organizaciones llegar al éxito de cinco maneras. Le ayudara a: establecer su situación actual, comunicar instrucciones, estimular acciones en las áreas más importantes de la empresa, facilitar el aprendizaje y, influenciar conductas”.

El concepto de medición de desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que reflejan los cumplimientos de las metas de una organización, es decir, mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Los indicadores de gestión son expresiones matemáticas que cuantifican el cumplimiento de una meta o una característica que se quiera controlar. Tiene como objetivo utilizar la información para dar seguimiento y ajustar, de ser necesario, las acciones de un proceso; permite el monitoreo y la evaluación de las variables claves de un sistema organizacional, mediante comparación, con referencias internas, externas o de tiempo. Rivera (2005, p. 2)

#### **a. Clasificación de los Indicadores**

Para Rivera (2005, p. 5), los indicadores de gestión pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtienen información del sistema. Así los indicadores pueden ser:

- De Eficiencia: evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema.
- De Eficacia son aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema.

- De Efectividad son el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia.

#### **b. Características de los Indicadores**

Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características Rivera (2005, p. 3):

- Representatividad: debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- Sensibilidad: debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan.
- Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- Relatividad en el tiempo: debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

#### **c. Pasos generales para el establecimiento de Indicadores:**

- Contar con objetivos y estrategias.
- Identificar factores críticos de éxito.
- Establecer indicadores representativos para cada factor crítico de éxito.
- Determinar, para cada indicador el estado, el umbral y el rango de gestión.
- Diseñar la medición.

### **3. Cuadro de Mando Integral**

Actualmente, de acuerdo con (Kaplan – Norton, 2002) la mayor parte de las organizaciones se basan en unidades de negocios y procesos descentralizados que están mucho más cerca del cliente; las cuales consideran que las ventajas competitivas provienen del conocimiento, de las capacidades y de las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones y de los activos tangibles. Consiguientemente, la implantación de una estrategia requiere, tanto que los integrantes de la organización en sus diferentes niveles como los procesos claves y los de apoyo, estén vinculados y alineados hacia la misma, considerando los continuos cambios del entorno y las competencias. Las organizaciones deben utilizar un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que les ayuden a implantarla y obtener información y feedback sobre ella.

Kaplan y Norton (2002), definen el cuadro de mando integral (CMI) como una herramienta de gestión que proporciona a los ejecutivos un marco legal que transforma la visión de una compañía y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores. Esta herramienta mide tanto el objeto de la contabilidad financiera como a las capacidades competitivas de largo alcance de las organizaciones: inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación y proporciona a los ejecutivos, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia. Es por ello, que el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no simplemente como un sistema de control.

Las empresas que implantan el CMI, lo utilizan como un sistema de gestión de las estrategias a largo plazo; sin embargo, su alcance va mas allá de los sistemas de indicadores, se convierten en una herramienta para la toma de

decisión en la gestión, como: transformación de la visión estratégica, comunicación y vínculo de los objetivos estratégicos y con las iniciativas estratégicas, entre otras (Lara, 2004).

De acuerdo con el concepto de (Kaplan y Norton, 2002), un CMI debe reflejar la estrategia de negocio, pues constituye más que una lista de indicadores, agrupados en financieros y no financieros. El CMI es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente entrelazados, medidos con indicadores de gestión determinados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

En la metodología del CMI la estrategia competitiva, una vez que se formula, se establece a través de cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Por una parte, los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, y por otra, las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos (Francés, 2006).

#### **a. Gestión de los procesos decisivos**

La vinculación de los factores que se logra a través del CMI como sistema de gestión estratégica para el largo plazo se traduce en la gestión de los procesos decisivos de Kaplan y Norton (2002):

- 1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia:** El proceso del Cuadro de Mando se inicia con el trabajo en equipo de la alta dirección donde se traduce la estrategia del negocio en objetivos estratégicos específicos; es decir, se definen los objetivos de clientes y los financieros, así como se identifican los objetivos y los indicadores para su proceso interno.

**2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:**

Los objetivos e indicadores de estratégicos del CMI se deben comunicar a los diferentes niveles de la organización. La vinculación y alineación de los objetivos entre sí, contribuye al logro de las acciones de las personas y a su alineación con estos.

Al culminar el proceso de comunicación y vinculación de los objetivos, estos y su estrategia para alcanzarlos, deben ser comprendidos por todos los integrantes de la organización.

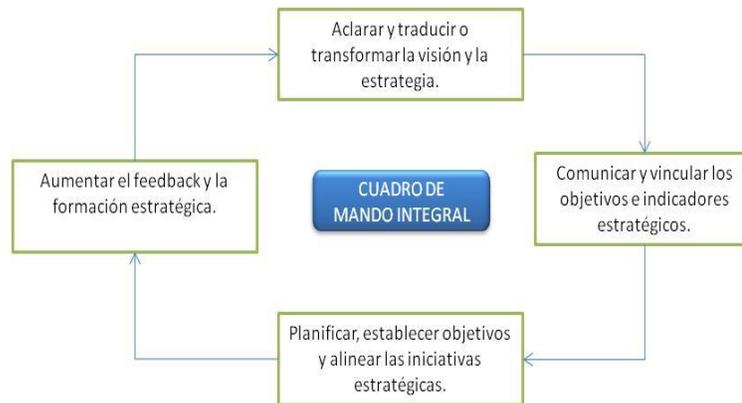
**3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:**

El proceso de planificación y establecimiento de objetivos permite a la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que se desean alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral.

**4) Aumentar el feedback y la formación estratégica:**

El CMI debido a la retroalimentación permite a los directivos controlar y adecuar la puesta en marcha de sus estrategias, y de ser necesario, hacer cambios en la propia estrategia.

Figura 4. Gestión de los procesos decisivos.



Fuente: Kaplan y Norton (2002)

### b. Ventajas de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral

Implantar un sistema de Cuadro de Mando Integral significa:

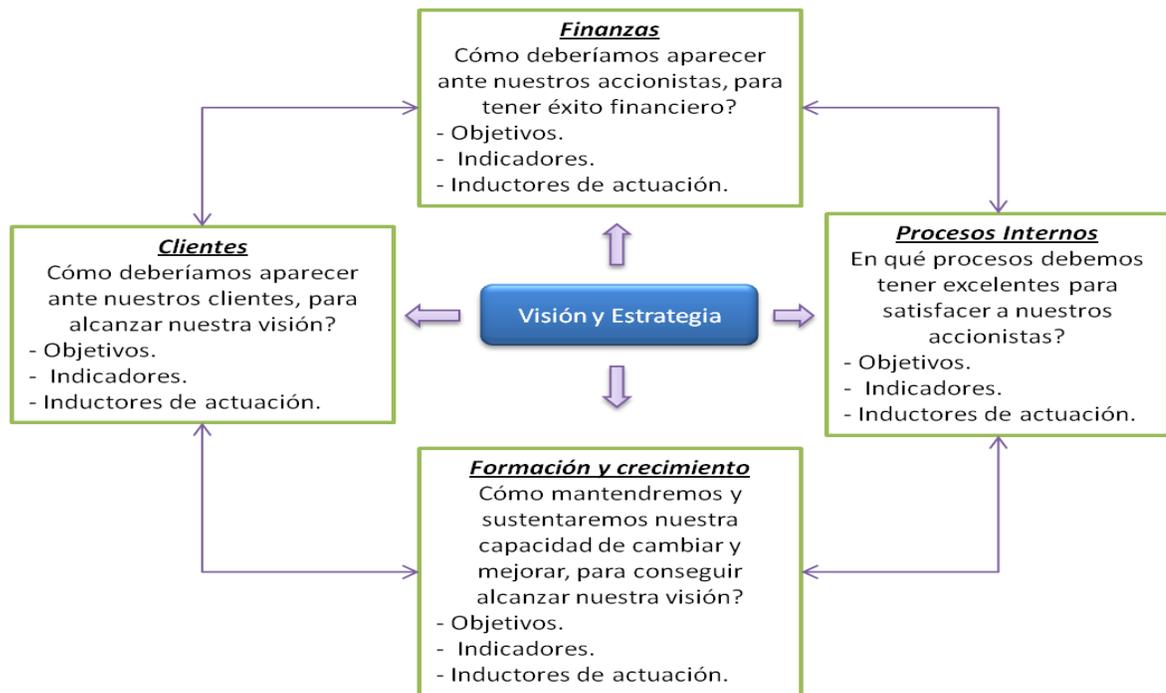
- Representar la esencia de lo más relevante de la organización, para cada nivel de la organización.
- Establecer una comunicación exacta y periódica de lo esperado es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados.
- Incluir información proveniente del entorno, la cual influye en el crecimiento de la organización.
- Equilibrar las áreas, la información de la empresa no solo debe ser financiera sino también de mercado, clientes, procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo.
- Prever el futuro, los indicadores no solo deben basarse en lo tradicional lo que ocurrió en el pasado: beneficios, ventas, absentismo, sino además deberá dar un paso delante de gestionar con indicadores causantes de los primeros: visitas a clientes, clima laboral,

satisfacción, con la finalidad de relacionar lo que ocurre hoy con lo que ocurrirá mañana y tomar medidas preventivas.

### c. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI es un sistema equilibrado e integrado, que proporciona un marco que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, procesos internos, clientes y formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas, permiten el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. (Kaplan y Norton, 2002)

Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Kaplan y Norton, 2002)

- 1) Perspectiva Financiera:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, son fáciles de medir y reflejan las acciones pasadas. Estas medidas evalúan si la estrategia implantada está ocasionando resultados lucrativos concretos. La perspectiva financiera considera el impacto y las consecuencias económicas inmediatas de las acciones tomadas por la empresa. Sus objetivos e indicadores están orientados a reducir costos de producción, aumentar los ingresos por empleado, aumentar ingresos, entre otros.
  
- 2) Perspectiva de los Clientes:** esta perspectiva permite verificar hasta qué punto los clientes están satisfechos con el servicio o producto que ofrece la organización. En ella se consideran los clientes implicados o potenciales. Revela la importancia de los clientes, su contribución y el valor que tienen las acciones de fidelidad hacia clientes adquiridos o de conquista de nuevos clientes. Sus objetivos e indicadores están orientados a la satisfacción del cliente, adquisición de nuevos clientes, mejora de prestaciones o servicios entre otros.
  
- 3) Perspectiva de los Procesos Internos:** desde esta perspectiva, se identifican los procesos internos críticos que contribuyen a la excelencia de los resultados; una vez conocidos. Además, permite la entrega de propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos escogidos y permitirán satisfacer las expectativas de rentabilidad de los accionistas. Sus objetivos e indicadores están orientados a mejorar la capacidad de respuesta, asegurar la calidad del producto, reducir costes operativos, conocer las necesidades de los clientes, entre otros.

**4) Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:** esta perspectiva resalta la importancia del papel de actividades necesarias para propiciar la innovación, el crecimiento y la mejora continua en el logro de los resultados. Se enfoca sobre las personas y factores concernientes a la infraestructura de la organización. Sus objetivos e indicadores están orientados a aumentar la formación de los empleados, clima laboral, conocer las causas de satisfacción e insatisfacción de los empleados, entre otros.

**d. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia (Kaplan y Norton, 2002)**

Kaplan y Norton (2002), definen tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una empresa este vinculado a su estrategia:

- i. Las relaciones causa-efecto:** la estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Un cuadro de mando construido adecuadamente debe contar la historia de la estrategia de una unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada objetivo debe contar con uno o más indicadores asociados para su medición. Por medio de las metas se establecen los valores deseados para los indicadores.
- ii. Los inductores de la actuación:** el Cuadro de Mando Integral utiliza ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados claves, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Los indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como satisfacción del cliente, competencias de los trabajadores, rentabilidad. Los indicadores de actuación son aquellos que tienden a ser específicos

para una unidad de negocio en particular, y reflejan la singularidad de la estrategia de la misma.

- iii. **La vinculación con las finanzas:** el Cuadro de Mando Integral tiene que poner un fuerte énfasis en los resultados sobre todo en los financieros, como los de rendimiento sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Todos los indicadores definidos deben estar vinculados con los objetivos financieros.

#### **e. Creación de mapas estratégicos.**

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al usuario y a las finanzas. Proporciona un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

En el Cuadro de Mando Integral el mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. Los mapas estratégicos deben tener vínculos de causa-efecto de una forma clara y fácil de entender, y estos vínculos deben explicar los objetivos estratégicos. Los indicadores seleccionados ayudaran a explicar las relaciones causa efecto entre las perspectivas y los diferentes objetivos.

## **D. BASES LEGALES**

Para la realización del estudio, el investigador consideró prudente establecer las bases legales que enmarcan a la calidad en Venezuela, como lo son: la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad y la Normas de la Organización Internacional para la Normalización (Normas ISO).

## **1. Ley del Sistema Venezolano para la Calidad**

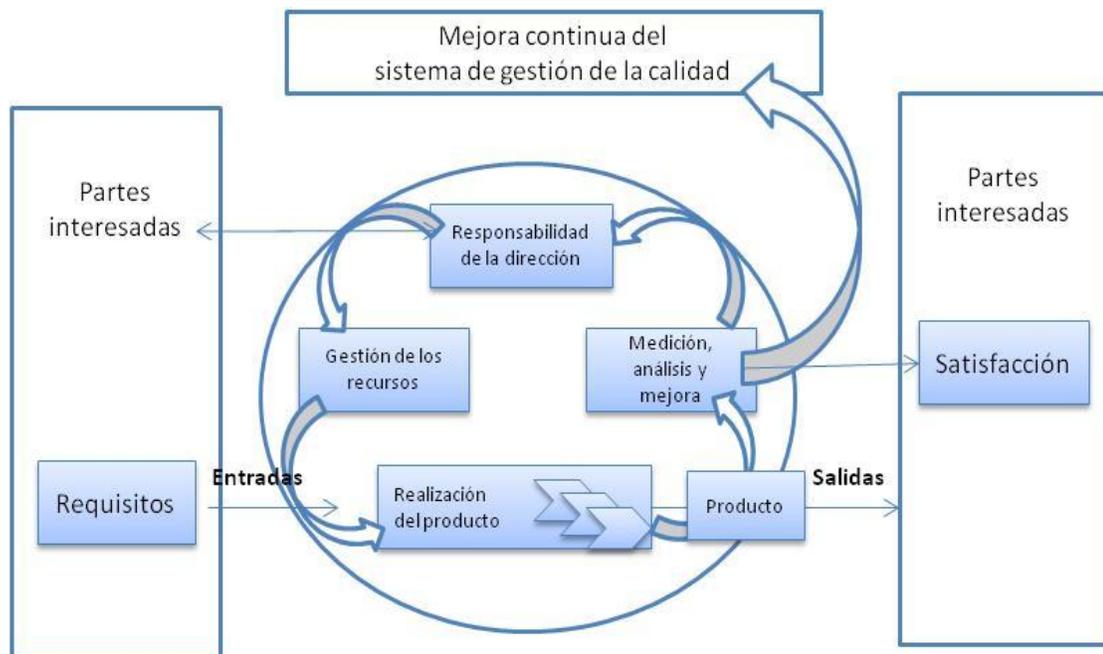
Esta Ley tiene establecido como objetivos los siguientes:

- Establecer las disposiciones rectoras en materia de calidad para asentar las bases para el desarrollo de las actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio y la prestación de bienes y servicios, así como la satisfacción de consumidores y usuarios;
- Establecer el alcance y los lineamientos de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos, a los efectos de asegurar las actividades que éstos realizan y el óptimo funcionamiento del sistema para la Gestión de la Calidad en el país;
- Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen.
- Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano para la Calidad, como mejora continua;
- Regular y controlar las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad en el campo de la salud, seguridad, ambiente y prácticas que puedan inducir en error al consumidor o usuarios;
- Establecer, coordinar y promover las actividades del Sistema Venezolano para la Calidad, que se realizan en el ámbito voluntario.
- Fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentaciones técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad con miras a facilitar el acceso a los mercados nacionales e internacionales y fortalecer los lazos de confianza entre las partes interesadas.

## 2. Norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 se basa en un modelo enfocado a procesos, en el cual la organización debe determinar estos procesos y gestionarlos de manera sistemática. A continuación se presenta de manera gráfica el modelo de enfoque a procesos usado por la norma ISO 9001.

Figura 6. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.



Fuente: ISO 9001:2008.

La norma ISO 9001:2008 también adopta la metodología "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA), para la gestión de los procesos, que fue desarrollada por Walter Shewart y difundida por Edwards Deming, y es considerada como una herramienta de mejora continua, la cual se basa en un ciclo de cuatro pasos que pueden describirse brevemente:

- **Planear** (o Planificación de la Calidad): En esta etapa se desarrollan objetivos y las estrategias para lograrlos. También se establece que recursos se van a necesitar, los criterios, se diseñan los procesos, planes operativos, entre otros.
- **Hacer:** Se implementa el plan.
- **Verificar** (o Control de Calidad): En esta etapa se realizan actividades de análisis para la verificar que lo que se ha ejecutado va acorde a lo planeado y su vez detectar oportunidades de mejora.
- **Actuar** (o Mejora de la Calidad): Se implementan acciones para mejorar continuamente. En varias organizaciones esto se conoce como proyectos de mejora.

#### **a. Medición, análisis y mejora**

La norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. El seguimiento de la percepción de del cliente puede incluir la obtención de entrada de fuentes con las encuestas de satisfacción del cliente, lo datos del cliente sobre la calidad del producto, las encuestas opinión del usuario, entre otros. De acuerdo con lo establecido en la norma ISO 9000:2006, es importante considerar en la percepción del cliente que, sus quejas son un indicador habitual de una baja satisfacción del

cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

## **E. DEFINICIONES Y TÉRMINOS**

- **Procedimiento:** Un procedimiento es la forma de llevar a cabo un proceso. Es un conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio.
- **Proceso:** Se define proceso como “conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio”. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.
- **Gestión:** Actividad coordinada para dirigir y controlar una organización.

- **Sistemas de Gestión de la Calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Autoevaluación:** La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.
- **Cuadro de Mando:** Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.
- **Despliegue:** Metodología desarrollada con el propósito de trasladar los objetivos estratégicos de la organización a las distintas funciones y niveles de la organización.
- **Estrategia:** Plan estructurado para lograr los objetivos
- **Indicador:** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- **Satisfacción del Cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Este capítulo presenta el análisis y la interpretación de todos los datos obtenidos durante la presente investigación, enmarcado en la modalidad de Proyecto Factible, la estructura de presentación de los datos tiene el mismo orden que los objetivos específicos de la investigación presentados en el CAPÍTULO I, con la finalidad de lograr el esquema final propuesto diseño de un sistema de control de gestión, que asegure la implementación de las estrategias de valor del proceso de recursos humanos en la empresa CVG Ferrominera Orinoco, el cual se presenta en detalle en el CAPÍTULO IV.

#### **A. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE CVG FERROMINERA ORINOCO**

El diagnóstico es la fase inicial y consiste en identificar los procesos, lineamientos, estrategias, objetivos, planes a corto o largo plazo, indicadores y metas, establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco. Esta fase abarca una serie de actividades de recolección y análisis de información que permite describir las características y aspectos del Sistema de Gestión, enmarcada en una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales.

Para llevar a cabo el proceso de diagnóstico de la situación actual, se revisó y analizó la documentación relacionada al proceso de recursos humanos contenida en: Plan Estratégico 2009 – 2014 de CVG Ferrominera Orinoco, Plan de Personal de la Gerencia General de Personal elaborado para el año 2010, ficha de procesos de personal establecida por la Gerencia de Sistema de Gestión, estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos y objetivos funcionales de la Gerencia de Recursos Humanos y sus departamentos adscritos.

### **1. Plan de Personal año 2010**

Cada año, la Gerencia General de Planificación Estratégica de CVG Ferrominera Orinoco, la Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G.) y el Ministerio de Industrias Básicas y Mineras (MIBAM), conocido actualmente como el Ministerio del Poder Popular para las Industrias, con la finalidad de realizar el plan de personal, emiten directrices y lineamientos en materia de personal, considerando los aspectos de: eficiencia, recurso humano, crecimiento, desarrollo social y medio ambiente; en este plan se establecen las estrategias, las cuales se utilizan como base para realizar el plan operativo anual (enero – diciembre) donde se definen: acciones de soporte, indicadores de gestión, unidad de medida y ponderación indicador (meta). Para la realización del plan de personal, el Departamento de Planificación y Control de la Gerencia General de Personal utiliza como herramienta de diagnóstico y planificación la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). (Ver figura 7 Documentos del proceso del plan de personal)

Figura 7. Documentos del proceso del plan de personal.



**Fuente:** Plan de Personal 2010.

El plan de personal involucra las actividades de los diferentes procesos y gerencias que componen la Gerencia General de Personal como lo son las Gerencias de: Recursos Humanos, Administración de Beneficios, Relaciones Laborales, Servicios Médicos y, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambiente (Ver figura 8 Ficha de procesos: personal). Para efectos de la investigación sólo se consideró y se estudió el Proceso de Recursos Humanos.

Figura 8. Ficha de procesos: personal

PROCESO DE PERSONAL		
DUEÑO DEL PROCESO: GERENTE GENERAL DE PERSONAL		
<b>ALCANCE:</b>	Cubre las actividades de planificación de personal, captación, compensación, cambio organizacional, formación y desarrollo, asuntos laborales, asignaciones y deducciones, administración de beneficios legales contractuales y servicio social, atención medicina integral, seguimiento y control, necesarias para proporcionar, mantener y desarrollar al personal de la empresa.	
<b>PROVEEDORES:</b> - Todos los procesos. - Dirección estratégica.	<b>PROPÓSITO:</b> Proporcionar, mantener y desarrollar al personal necesario para la organización.	<b>CLIENTES:</b> Todos los procesos.
<b>ENTRADA (S):</b> - Solicitudes en materia de personal. - Directrices estratégicas.	<b>ACTIVIDADES:</b> <u>- Planificación de personal.</u> <u>- Captación.</u> <u>- Compensación.</u> <u>- Cambio organizacional.</u> <u>- Formación y desarrollo.</u>	<b>SALIDA (S):</b> Solicitudes en materia de personal satisfechas.
<b>REQUISITO (S):</b> - Solicitudes en materia de personal aprobadas en los niveles correspondientes (si aplica) de acuerdo a los documentos establecidos por escrito. - Directrices estratégicas agosto - noviembre de cada año.	- Asuntos laborales. - Asignaciones y deducciones. - Administración de beneficios legales, contractuales y servicio social. - Atención médica integral. - Seguimiento y Control.	<b>REQUISITO (S):</b> - Cumplimiento de las directrices estratégicas y solicitudes aprobadas en cantidad, calidad y oportunidad.
	<b>RECURSOS:</b> Información recursos.	

**Fuente:** Gerencia de Sistemas de Gestión de C.V.G. Ferrominera Orinoco (2009)

### ▪ Proceso de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos tiene como objetivo funcional asegurar la disponibilidad, desarrollo y permanencia del personal idóneo así como, el mantenimiento de los cambios organizacionales de la empresa mediante la aplicación de políticas, normas y procedimientos, la utilización de modernos criterios de gestión en materia de reclutamiento, selección, formación, entrenamiento, desarrollo y organización, de acuerdo a las políticas de CVG Ferrominera Orinoco y de la Corporación Venezolana de Guayana.

La Gerencia de Recursos Humanos está compuesta por cinco (05) Departamentos: Empleo y Remuneración, Entrenamiento y Administración Tecnológica, Planificación de Recursos Humanos, Gestión Organizacional y,

Recursos Humanos Ciudad Piar, los cuales a través de sus diferentes secciones tienen la responsabilidad de cumplir con el objetivo funcional planteado.

De acuerdo a lo establecido por el proceso de personal, recursos humanos abarca las actividades concernientes a: planificación de personal, captación, compensación, cambio organizacional y, formación y desarrollo (Ver figura 9. Proceso de recursos humanos).

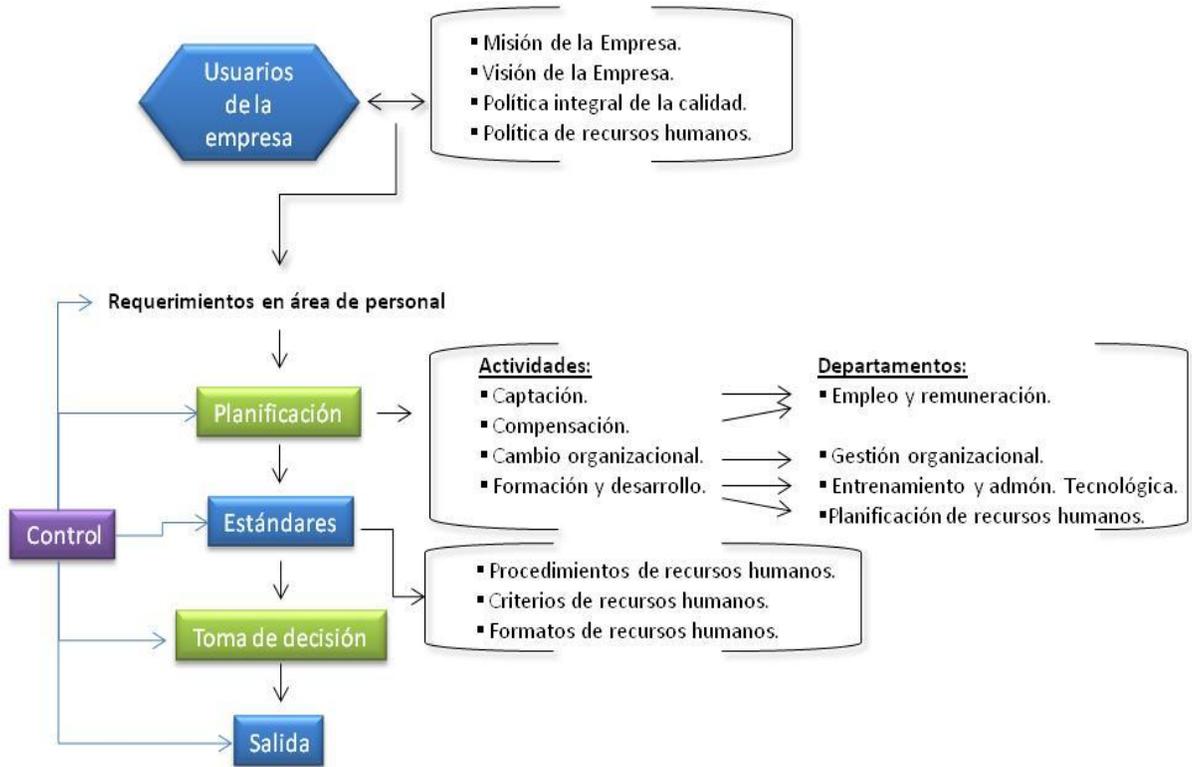
Figura 9. Proceso de recursos humanos.



**Diseño:** El Investigador (2012)

Los requerimientos relacionados al proceso de recursos humanos son canalizados con cada uno de los departamentos adscritos a la Gerencia, y se realizan a través de los formatos de: requisición o movimientos de personal, cambios de documentación organizacional, detección de necesidades de entrenamiento, entre otros. (Ver figura 10. Esquema de recursos humanos)

Figura 10. Esquema de recursos humanos.



**Diseño:** El Investigador (2012)

▪ **Lineamientos del Plan de Personal**

El plan de personal del año 2010 de la empresa CVG Ferrominera Orinoco establece los lineamientos en materia de personal para la realización del análisis FODA en cinco aspectos: eficiencia, recurso humano, crecimiento, desarrollo social y medio ambiente, los cuales a su vez están definidos en cada una de las actividades del proceso de recursos humanos. De acuerdo a lo que se muestra en la tabla 2, los lineamientos se enfocan en cumplir con las necesidades del entorno sociopolítico actual.

- **Estrategias**

Una vez revisadas y analizadas las estrategias establecidas en el plan de personal año 2010 de CVG Ferrominera Orinoco, se pudo determinar que están definidas en función de las actividades del proceso de recursos humanos y tomando en consideración las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Gerencia de Recursos Humanos, tal y como se muestra en la tabla 3, y están desarrolladas básicamente a los fines de:

- 1) Administrar eficientemente los recursos.
- 2) Mantener la fluidez y dinamismo de los procesos establecidos.
- 3) Mejorar los procedimientos de recursos humanos.

Tabla 2. Lineamientos del Plan de Personal

Actividad	Aspecto	Lineamientos
<b>Planificación de personal</b>	Eficiencia	__ Incrementar la productividad, mejorar los procesos y métodos de trabajo, y reducción de costos y demoras.
		__ Actualización tecnológica de los equipos y procesos.
	Recurso humano	__ Desarrollar la ética socialista.
		__ Mejorar el clima organizacional.
		__ Desarrollar las competencias del personal para responder a los retos actuales y futuros de la organización.
	Crecimiento	__ Integrar los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional. __ Promover la realización de alianzas estratégicas como alternativa de crecimiento de la empresa.
<b>Captación</b>	Eficiencia	__ Incrementar la productividad, mejorar los procesos y métodos de trabajo, y reducción de costos y demoras.
		__ Actualización tecnológica de los equipos y procesos.
	Recurso humano	__ Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.
	Desarrollo social	__ Apoyar las iniciativas de mejora de la calidad de vida del entorno en las comunidades en las cuales opera la empresa.
		__ Financiamiento de programas y proyectos de impacto social.
	Crecimiento	__ Integrar los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.
<b>Compensación</b>	Eficiencia	__ Incrementar la productividad, mejorar los procesos y métodos de trabajo, y reducción de costos y demoras.
		__ Actualización tecnológica de los equipos y procesos.
	Recurso humano	__ Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.
		__ Preservar la armonía y la paz laboral.
		__ Desarrollar la ética socialista.
	Crecimiento	__ Integrar los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.
<b>Cambio organizacional</b>	Eficiencia	__ Incrementar la productividad, controlando los costos y mejorando continuamente el desempeño de los procesos y la calidad de los productos.
		__ Flexibilidad organizacional para adecuarse.
		__ Actualización tecnológica de los equipos y procesos.
	Recurso humano	__ Fortalecer la gestión financiera que garantice la generación de recursos para el financiamiento del nuevo modelo productivo.
		__ Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.
		__ Preservar la armonía y la paz laboral.
		__ Desarrollar la ética socialista.
	Crecimiento	__ Integrar los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.
	<b>Formación y desarrollo</b>	Eficiencia
__ Flexibilidad organizacional para adecuarse.		
Recurso humano		__ Mejorar el clima organizacional.
		__ Fomentar los consejos de trabajadores y trabajadoras en la administración de la empresa.
		__ Desarrollar la ética socialista.
		__ Creación de centros de formación y capacitación socio político.
		__ Continuar con los programas para mejorar las condiciones de los sitios de trabajo.
Crecimiento		__ Aumentar la capacidad de producción en función de los planes de desarrollo de la industria nacional.
		__ Promover la realización de alianzas estratégicas como alternativa de crecimiento de la empresa.
		__ Formación de centros de formación de ciencia y tecnología al servidor del desarrollo social.

Fuente: Plan de Personal año 2010.

Tabla 3. Estrategias del Plan de Personal

Actividad	Estrategias
<b>Planificación de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Administrar eficientemente el presupuesto de empleo.</li> <li>_ Mantener sincronizada la formulación de los planes vinculados al presupuesto.</li> <li>_ Desarrollar estudios de distribución racional de mano de obra.</li> <li>_ Mantener el programa premiando la excelencia laboral.</li> <li>_ Políticas de personal.</li> <li>_ Fomentar la calidad de vida del trabajador a través del incremento de los niveles en las dimensiones del clima organizacional.</li> <li>_ Consolidar la identificación y el compromiso del personal con los objetivos de la empresa.</li> <li>_ Fortalecer y desarrollar los principios éticos y los valores organizacionales.</li> </ul>
<b>Captación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Mantener programas de sustitución de vacantes por reclutamiento interno.</li> <li>_ Mantener un archivo de personal elegible en cantidad suficiente para suplir cualquier demanda de la organización.</li> <li>_ Identificar la mano de obra especializada para los proyectos estratégicos.</li> <li>_ Mejorar el procedimiento de ingreso del personal a fin de obtener oportunidad.</li> <li>_ Continuar con el programa de inducción para el personal nuevo ingreso que aún no lo reciben.</li> <li>_ Mantener el pool de profesionales para apoyar necesidades puntuales de las áreas solicitantes.</li> </ul>
<b>Compensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Desarrollar propuestas de homologación de las curvas salariales con el resto de las empresas del holding de la Corporación Venezolana de Guayana, basadas en estudios comparativos, para posicionar a la empresa en el promedio de las empresas mejores posicionadas.</li> <li>_ Adecuar los procesos de clasificación y compensación a fin de mantener el equilibrio salarial, la objetividad y el valor representativo de las compensaciones y clasificaciones otorgadas basadas sobretodo el desempeño real del trabajador y el dominio de las competencias exigidas.</li> <li>_ Mejorar los tiempos de repuestas en atención a las solicitudes de movimientos de personal.</li> </ul>
<b>Cambio organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Mantener la fluidez y dinamismo en el proceso de diseño organizacional manteniendolo vinculado a sus productos con los cambios organizacionales.</li> <li>_ Anticipar las necesidades de cambio a través de la elaboración de un plan de adecuación o revisiones periódicas basándose especialmente en los ajustes a los procesos productivos.</li> <li>_ Mantener actualizadas las descripciones de argos e inventariar las tecnologías medulares de la empresa.</li> </ul>
<b>Formación y desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Administrar eficientemente el presupuesto de entrenamiento.</li> <li>_ Incrementar el nivel de entrenamiento.</li> <li>_ Disponer de personal capacitado para ocupar los cargos meta en la empresa.</li> <li>_ Vincular las jornadas técnicas a los eventos de desarrollo para especialistas de carrera técnica.</li> <li>_ Desarrollar programas especiales de formación destinados a mantener el dominio sobre las tecnologías incorporadas.</li> <li>_ Promover la formación de instructores y auditores internos.</li> <li>_ Mantener vigentes los diagnósticos de cierre de brechas de competencias por dominio demostrado de las competencias.</li> <li>_ Elevar el nivel de educación de nuestros trabajadores a través de la formación de técnicos superiores y bachilleres especializados.</li> <li>_ Apoyar las misiones educativas según lineamientos del ejecutivo y MIBAM.</li> <li>_ Mantener eficientes programas de desarrollo organizacional vinculadas a las necesidades reales de empresa.</li> <li>_ Administrar eficientemente los programas de desarrollo y reemplazo.</li> </ul>

Fuente: Plan de Personal año 2010.

## 2. Plan Operativo año 2010

El Plan Operativo de la Gerencia de Recursos Humanos se define de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados en el plan de personal, y está compuesto de acuerdo a la tabla 4.

Tabla 4. Formulación de Plan Operativo de la Gerencia de Recursos Humanos.

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO																			
AÑO: _____																			
REVISIÓN: ____ VIGENCIA: ____																			
Gerencia:		RECURSOS HUMANOS																	
Nº:		_____																	
Proceso:		PERSONAL																	
Descripción del Objetivo de Gestión:		_____																	
Objetivo Estratégico vinculado:		_____																	
Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación Indicador	AÑO												ACUMULADO
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1																			
2																			
3																			

**Fuente:** Plan Operativo de la Gerencia de Recursos Humanos 2010

- Acciones de soporte: se refiere a aquellos subprocesos, actividades o acciones que permiten la consecución del objetivo estratégico vinculado a cada una de las funciones de los distintos departamentos que integran la Gerencia de Recursos Humanos.
- Indicador: se define de acuerdo a cada acción de soporte establecida.
- Tipo: se define si el indicador es de eficiencia o de eficacia.

- Unidad de medida: define la fórmula de cálculo del indicador.
- Ponderación / indicador: se refiere a la meta establecida por cada acción de soporte.
- La meta se definen anualmente pero el cálculo se divide mensual, trimestral o semestral.

Llevado a cabo el diagnóstico de la situación actual del plan operativo de la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco se determinó:

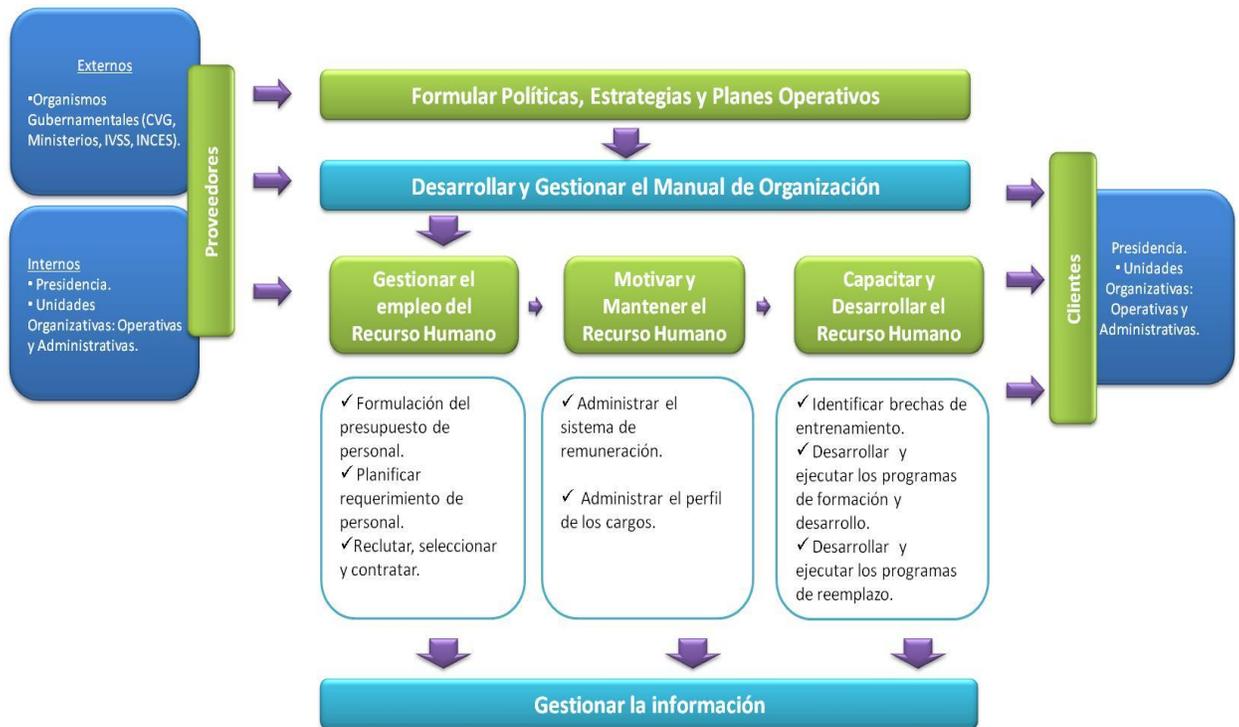
- Los objetivos estratégicos presentados en el plan operativo debido a su generalidad y heterogeneidad, son débiles, no son claros ni medibles, por lo que carecen de sus principales características.
- Las acciones de soporte descritas por cada uno de los objetivos estratégicos son una simple enumeración de actividades diarias que carecen de metas.
- El sistema de evaluación integrado por el indicador, la unidad de medida, la ponderación y la meta, tiene debilidades en su formulación, por lo cual el sistema de medición no aporta a la organización un camino correcto para lograr cumplir con las metas establecidas, limitando identificar los problemas y oportunidades de mejora del proceso de Recursos Humanos, además carece de un control que le permita tomar decisiones, requiere de una unidad de medida que cuantifique su cumplimiento, y requiere que las metas sean medibles.

## **B. DETERMINACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS PARA APOYAR LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

La cadena de valor es un modelo que permite disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas principales, buscando identificar la ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor al cliente final. Una empresa obtiene la ventaja competitiva cuando desempeña sus actividades a menor costo o mejor que sus competidores.

Para la elaboración de la cadena de valor se realizó un análisis de las actividades y procesos de la Gerencia de Recursos Humanos, tomando en consideración los aspectos referentes a: política de recursos humanos establecida en el plan estratégico 2009 – 2014 de CVG Ferrominera Orinoco, ficha de procesos: personal definida en el manual de sistema de gestión de CVG Ferrominera Orinoco y objetivos funcionales establecidos en el manual de organización de la Gerencia de Recursos Humanos. Como resultado de ello se presenta la figura 11.

Figura 11. Cadena de valor de la Gerencia de Recursos Humanos.



**Diseño:** El Investigador (2012)

#### a. Proveedores: internos y externos.

- Establecer lineamientos para la elaboración políticas, estrategias, planes, objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Solicitar a la Gerencia de Recursos Humanos requerimientos en materia de personal: ingresos, programas de remuneración, movimientos de personal, manual de organización. programas de formación y desarrollo.
- Proveer información necesaria para gestionar lo requerido en materia de personal.

**b. Formular políticas, estrategias y plan operativo.**

- Diseñar el plan operativo de la Gerencia de Recursos Humanos basándose en los lineamientos y estrategias establecidas por la Gerencia General de Personal.
- Alinear las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por CVG Ferrominera Orinoco.
- Asegurar el compromiso de la empresa con las funciones y responsabilidades de la Gerencia de Recursos Humanos.

**c. Desarrollar y gestionar el manual de organización.**

- Diseñar la estructura organizativa y el organigrama de posición de acuerdo con los requerimientos de CVG Ferrominera Orinoco.
- Planificar y estimar la fuerza laboral de CVG Ferrominera Orinoco.
- Planificar y estimar los requerimientos de recurso humano: procesos, actividades, descripciones de cargo, perfil del cargo, entre otros.

**d. Gestionar el empleo del recurso humano.**

- Formular el presupuesto de recurso humano de CVG Ferrominera Orinoco tomando en cuenta sus necesidades y la fuerza laboral estándar aprobada.
- Contratar al candidato que cumpla con el perfil requerido.
- Gestionar el ingreso de personal dentro del presupuesto estimado y la fuerza laboral estándar.
- Implementar sistemas de mejora que apoyen el crecimiento continuo del equipo de trabajo.

**e. Motivar y mantener el recurso humano.**

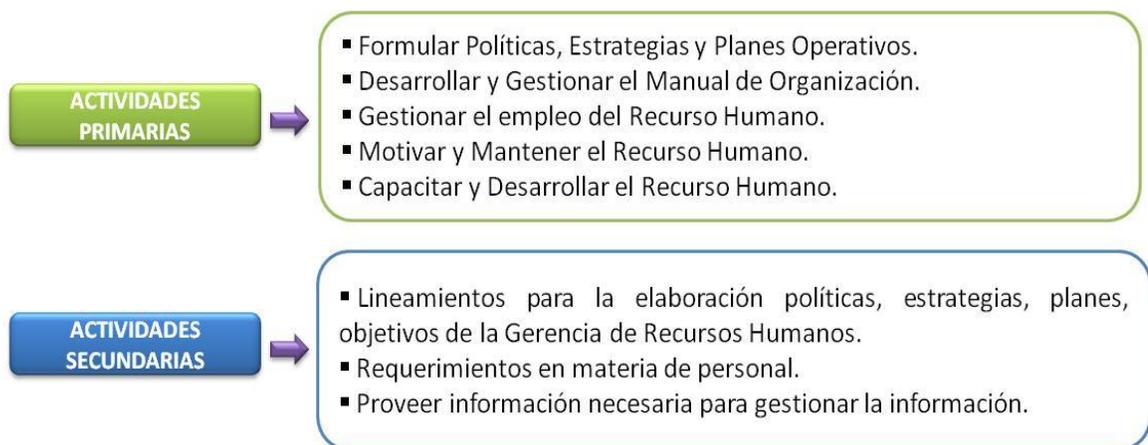
- Analizar los aspectos específicos de la rotación de personal.
- Desarrollar planes de compensación que aporten estabilidad con variables ligadas al rendimiento.
- Desarrollar planes de compensación equitativos, competitivos y que refuercen los objetivos estratégicos de CVG Ferrominera Orinoco.
- Desarrollar sistemas de evaluación de desempeño alineados a la misión corporativa, y que incluya el componente de satisfacción del cliente.
- Ofrecer un paquete competitivo de beneficios a los valores de CVG Ferrominera Orinoco.
- Gestionar las solicitudes de movimiento de personal: promociones, sustituciones temporales, cambio de unidad organizativa, entre otros.

**f. Capacitar y desarrollar el recurso humano.**

- Alinear el programa de entrenamiento a las metas y objetivos de CVG Ferrominera Orinoco.
- Alinear el programa de entrenamiento con las brechas identificadas en la evaluación de desempeño.
- Mantener actualizado los contenidos de entrenamiento orientados a crear nuevas habilidades y competencias.
- Desarrollar y ejecutar el plan de reemplazo alineado a las metas y objetivos de CVG Ferrominera Orinoco.
- Mantener la participación en las misiones educativas, establecidas por el Ejecutivo Nacional.

De acuerdo con los procesos de la Gerencia de Recursos Humanos descritos anteriormente y tomando como base lo definido por la cadena de valor, se establecen dos tipos de actividades: primarias y secundarias. Por una parte las actividades primarias se definen como aquellas actividades que tienen que ver con el desarrollo del producto, en este caso sería la gestión del recurso humano. Por otra parte, las actividades secundarias son aquellas actividades de apoyo al desarrollo del producto, es decir, son aquellos lineamientos que emite la alta dirección de la empresa, las solicitudes que realizan los usuarios y la información que se requiere para llevar a cabo un proceso en materia de personal. Para la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco, se plantea la figura 12.

Figura 12. Actividades primarias y secundarias de la Gerencia de Recursos Humanos.



**Diseño:** El Investigador (2012)

## **C. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS Y SU ALINEACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

### **1. Matriz FODA**

La elaboración de la matriz FODA, consiste en realizar un diagnóstico interno y externo al proceso, y se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Gerencia de Recursos Humanos, tomando en consideración sus procesos internos, proveedores, procedimientos, recursos financieros, talento humano, clientes internos y externos.

Con el diagnóstico interno se identifican las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son aquellos elementos positivos o ventajas que tiene una Gerencia que la identifica o diferencia de otra. Por otra parte, las debilidades son las deficiencias internas, los elementos que forman barreras que impiden el avance en la Gerencia, es importante que una vez identificadas se desarrollen estrategias que las eliminen. Considerando lo anteriormente expuesto, se realizó el análisis interno de la Gerencia de Recursos Humanos y se obtuvieron los siguientes resultados (ver tabla 5):

Tabla 5. Diagnóstico interno.

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Disponibilidad de infraestructura, equipos y programas adecuados para el ejercicio de las funciones.</li><li>▪ Personal profesional en las diferentes diversas áreas de recursos humanos: entrenamiento, remuneración, empleo, organización y planificación de recursos humanos.</li><li>▪ Disponibilidad del equipo de trabajo de la Gerencia de Recursos Humanos a prestar un servicio de calidad a sus clientes.</li><li>▪ Experiencia en el manejo de los procedimientos asociados al proceso de recursos humanos.</li><li>▪ Personal identificado con la gestión de recursos humanos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Deficiencia en la planificación y control de los procesos de recursos humanos.</li><li>▪ Lentitud en el tiempo de respuesta a los clientes de la Gerencia de Recursos Humanos.</li><li>▪ Limitación en el proceso de toma de decisiones por parte de la Gerencia de Recursos Humanos.</li><li>▪ Dificultad en la ejecución de los programas de formación y desarrollo.</li><li>▪ Deficiencia en la comunicación entre los departamentos que integran la Gerencia de Recursos Humanos.</li></ul>

**Diseño:** Plan de Personal 2010 con modificaciones del Investigador (2012)

El diagnóstico externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. Las oportunidades son aquellos elementos positivos que se generan en el entorno y pueden ser aprovechados. Por otra parte las amenazas son obstáculos que se encuentran en el entorno, que pueden afectar a la Gerencia, por lo que se puede requerir de estrategia para poder atacarlas. Considerando lo anteriormente expuesto, se realizó el análisis externo de la Gerencia de Recursos Humanos y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6. Diagnóstico externo.

<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoyo de la alta dirección para la ejecución de planes de desarrollo.</li><li>▪ Existencia de lineamientos corporativos que dirigen y orientan la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos.</li><li>▪ Alta oferta de mano de obra profesional y especializada en el mercado.</li><li>▪ Planes de mejora en el posicionamiento de la línea salarial de la empresa en el mercado regional.</li><li>▪ Disposición del personal a participar en los planes de formación y desarrollo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lentitud en la toma de decisiones en la alta dirección de la empresa.</li><li>▪ Poco presupuesto para la ejecución de los programas de formación y desarrollo.</li><li>▪ Demanda de nuevos perfiles de personal para asumir nuevos retos tecnológicos.</li><li>▪ Incremento de cambios constantes en posiciones estratégicas de CVG Ferrominera Orinoco.</li><li>▪ Lentitud en los procesos de apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos.</li></ul>

**Diseño:** Plan de Personal 2010 con modificaciones del Investigador (2012)

## 2. Matriz estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos

Una vez realizado el diagnóstico interno y externo se hizo necesario desarrollar una matriz que entrecruza los aspectos considerados más críticos dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, esto con el objetivo de generar estrategias que reduzcan el impacto de las amenazas, eliminar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Es por ello que, considerando los aspectos identificados en el diagnóstico interno y externo de la Gerencia de Recursos Humanos, se plantea en la tabla 7, la matriz estratégica resultante del proceso de recursos humanos.

Tabla 7. Matriz estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar programas de administración de personal que se ajusten a los lineamientos corporativos.</li> <li>▪ Desarrollar programas de formación y desarrollo que incentiven a la mejora del desempeño laboral.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar e implantar acciones de mejora en los procesos de planificación y control, que contribuyan a la eficiencia del tiempo de respuesta.</li> <li>▪ Desarrollar e implantar mecanismos que mejoren la eficiencia de la comunicación en las relaciones interdepartamentales de la Gerencia de Recursos Humanos.</li> </ul>
Amenazas	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar la disponibilidad de la infraestructura tecnológica para implementar acciones de mejora en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>▪ Aprovechar la experiencia y conocimiento en los procedimientos para desarrollar mecanismos que mejoren la eficiencia en el tiempo de respuesta de los procesos de apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar mecanismos que apunten a la eficiente administración del presupuesto de la Gerencia de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Desarrollar las competencias del personal de CVG Ferrominera Orinoco para responder a los retos actuales y futuros de la organización.</li> </ul>

Diseño: El Investigador (2012)

### 3. Factores claves de éxito.

Partiendo de la metodología del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, para llevar a cabo las estrategias establecidas como resultado del diagnóstico interno y externo, se requiere plantear los factores claves de éxito, que son aquellos aspectos indispensables creadores de valor en un determinado sector; para ello se tomó en consideración las cuatro

perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento, descritas en el Capítulo III Marco Teórico. En este sentido, se presenta la tabla 8 factores claves de éxito enfocados en la Gerencia de Recursos Humanos.

Tabla 8. Factores claves de éxito enfocados en la Gerencia de Recursos Humanos.

Perspectiva	Factores claves del éxito
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos económicos para la ejecución de los procesos de la Gerencia de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Cumplimiento de los procesos de empleo, remuneración, formación y desarrollo dentro del presupuesto y el tiempo establecido en los planes de trabajo.</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de empleo, remuneración, formación y desarrollo adaptados a la necesidades de la organización.</li> <li>▪ Satisfacción de las necesidades de los clientes con respuestas oportunas.</li> </ul>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos.</li> <li>▪ Comunicación efectiva entre los departamentos.</li> <li>▪ Calidad en el servicio prestado a sus clientes.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de las competencias del personal de la Gerencia de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Aprovechamiento de la infraestructura tecnológica.</li> <li>▪ Programas de equipo de trabajo y clima organizacional.</li> </ul>

**Diseño:** El Investigador (2012)

#### 4. Mapa estratégico y Relaciones Causa- Efecto en la Gerencia de Recursos Humanos.

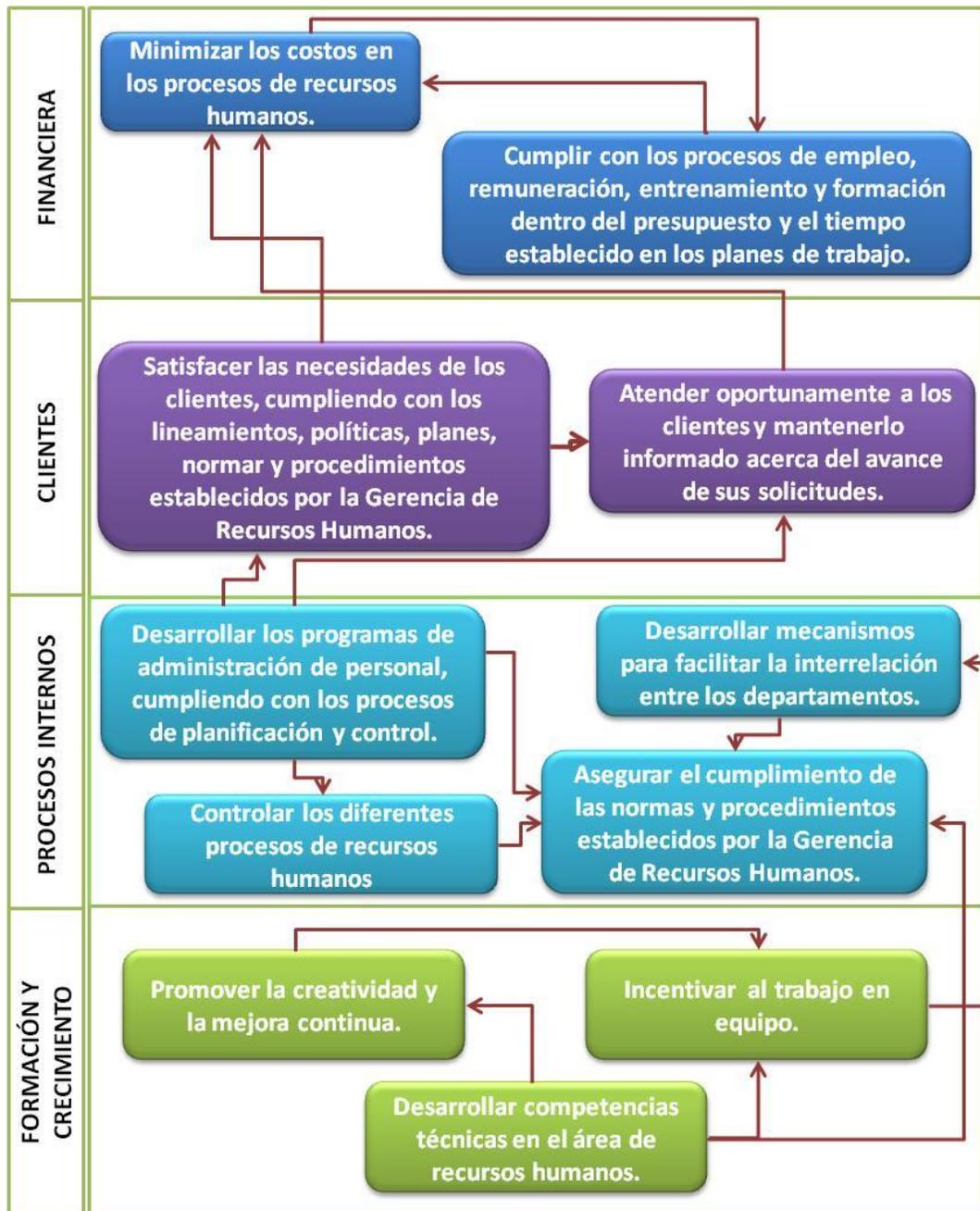
La formulación de la matriz estratégica y de los factores claves del éxito, permitieron la definición de los objetivos estratégicos específicos (tabla 9) y del mapa estratégico (tabla 10) donde se reflejan las relaciones causa efecto de la Gerencia de Recursos Humanos, todo basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

Tabla 9. Objetivos estratégicos específicos de la Gerencia de Recursos Humanos.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos Específicos
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimizar los costos en los procesos de recursos humanos.</li> <li>▪ Cumplir con los procesos de empleo, remuneración, entrenamiento y formación dentro del presupuesto y el tiempo establecido en los planes de trabajo.</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con los lineamientos, políticas, planes, normar y procedimientos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Atender oportunamente a los clientes y mantenerlo informado acerca del avance de sus solicitudes.</li> </ul>
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar los programas de administración de personal, cumpliendo con los procesos de planificación y control.</li> <li>▪ Desarrollar mecanismos para facilitar la interrelación entre los departamentos.</li> <li>▪ Asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Controlar los diferentes procesos de recursos humanos.</li> </ul>
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivar al trabajo en equipo.</li> <li>▪ Promover la creatividad y la mejora continua.</li> <li>▪ Desarrollar competencias técnicas en el área de recursos humanos.</li> </ul>

Diseño: El Investigador (2012)

Tabla 10. Mapa de los objetivos estratégicos y relaciones causa – efecto de la Gerencia de Recursos Humanos.



Diseño: El Investigador (2012)

## 5. Propuesta de indicadores para la Gerencia de Recursos Humanos.

Para la formulación de los indicadores vinculados al mapa estratégico definido para la Gerencia de Recursos Humanos, se determinó: objetivo del indicador, variables críticas, indicador, fórmula, frecuencia y meta, cada uno de ellos partiendo de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a lo planteado por Rivera (2005, p.2), los indicadores son expresiones matemáticas que cuantifican el cumplimiento de una meta o una característica que se quiera controlar; y tienen como objetivo utilizar la información para dar seguimiento y realizar ajustes en las acciones de un proceso. Para la definición de los indicadores de la Gerencia de Recursos Humanos, se tomó en consideración lo planteado en la tabla 11.

Tala 11. Definición de Indicadores.

<b>PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	Financiera Clientes Procesos Internos Formación y crecimiento
<b>TIPO DE INDICADORES</b>	De Eficiencia: evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema. De Eficacia son aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema. De Efectividad son el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia.
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES</b>	Representatividad: debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir. Sensibilidad: debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan. Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos. Fiabilidad: se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables. Relatividad en el tiempo: debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual Trimestral Semestral Anual

Diseño: El Investigador (2012)

- **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera considera el impacto y las consecuencias económicas inmediatas de las acciones tomadas por la organización. Esta perspectiva plantea como interrogante: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas, para tener éxito financiero? Desde este punto de vista se establecen las tablas 12 y 13, objetivos de los indicadores y formulación de los indicadores.

Tabla 12. Objetivos de los Indicadores desde la Perspectiva Financiera.

Estrategias establecidas para la Gerencia de Recursos Humanos	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivo del Indicador
Desarrollar mecanismos que apunten a la eficiente administración del presupuesto de la Gerencia de Recursos Humanos.	Minimizar los costos en los procesos de recursos humanos.	Ejecutar los procesos de recursos humanos garantizando la menor desviación presupuestaria.
Aprovechar la disponibilidad de la infraestructura tecnológica para implementar acciones de mejora en el proceso de toma de decisiones.	Cumplir con los procesos de empleo, remuneración, entrenamiento y formación dentro del presupuesto y el tiempo establecido en los planes de trabajo.	Ejecutar adecuadamente los recursos presupuestarios en los procesos de recursos humanos.

**Diseño:** El Investigador (2012)

Tabla 13. Formulación de los indicadores desde la Perspectiva Financiera.

Objetivo del Indicador	Variables Críticas	Indicador	Formula	Frecuencia	Meta
Ejecutar los procesos de recursos humanos garantizando la menor desviación presupuestaria.	Costo Presupuesto	% desviación presupuestaria de los programas de formación y desarrollo.	$\frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Presupuestado}} \times 100$	Mensual	20%
		% desviación presupuestaria en costos laborales.	$\frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Presupuestado}} \times 100$	Mensual	20%
		% desviación presupuestaria en la fuerza laboral.	$\frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Presupuestado}} \times 100$	Mensual	20%
Ejecutar adecuadamente los recursos presupuestarios en los procesos de recursos humanos.	Costo Presupuesto	Costo real vs. Costo presupuestado en los recursos humanos.	$\frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Presupuestado}} \times 100$	Mensual	90%

**Diseño:** El Investigador (2012).

#### - Perspectiva Clientes

La perspectiva cliente muestra la importancia de los clientes, su contribución y su satisfacción. Esta perspectiva se plantea la interrogante: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes, para alcanzar nuestra visión? Desde este punto de vista se establecen las tablas 14 y 15, objetivos de los indicadores y formulación de los indicadores.

Tabla 14. Objetivos de los Indicadores desde la Perspectiva Clientes.

Estrategias establecidas para la Gerencia de Recursos Humanos	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivo del Indicador
Aprovechar la experiencia y conocimiento en los procedimientos para desarrollar mecanismos que mejoren la eficiencia en el tiempo de respuesta de los procesos de apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos.	Satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con los lineamientos, políticas, planes, normar y procedimientos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos.	Medir el grado de satisfacción de los clientes con el proceso de recursos humanos.
	Atender oportunamente a los clientes y mantenerlo informado acerca del avance de sus solicitudes.	Ejecutar las solicitudes en el menor tiempo posible. Porcentaje de solicitudes atendidas.

**Diseño:** El Investigador (2012)

Para obtener la retroalimentación del servicio prestado es necesario medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes, por ello se propone realizar una encuesta semestral (ver tabla 16), a través del correo electrónico o entrevistas.

Tabla 15. Formulación de los indicadores desde la Perspectiva Clientes.

Objetivo del Indicador	Variables Críticas	Indicador	Formula	Frecuencia	Meta
Medir el grado de satisfacción de los clientes con el proceso de recursos humanos.	Satisfacción del cliente	Promedio de la calificación obtenida en la encuesta aplicada a los clientes.	0-30: No conforme. 31-60: Requiere mejorar. 61-90: Cumplicó con las expectativas. 91-100: Excedió las expectativas de lo solicitado.	Semestral	85 Puntos.
Ejecutar las solicitudes en el menor tiempo posible.	Tiempo de respuesta	Promedio de días hábiles, en proceso de contratación de un trabajador.	$\frac{\text{Días hábiles utilizados}}{\text{Total de solicitudes}}$	Trimestral	$\frac{20 \text{ días}}{\text{Solicitud}}$
		Promedio de días hábiles, en proceso de cambio organizacional.	$\frac{\text{Días hábiles utilizados}}{\text{Total de solicitudes}}$	Trimestral	$\frac{90 \text{ días}}{\text{Solicitud}}$
		Promedio de días hábiles, en proceso de programación de un curso de formación.	$\frac{\text{Días hábiles utilizados}}{\text{Total de solicitudes}}$	Mensual	$\frac{15 \text{ días}}{\text{Solicitud}}$
Porcentaje de solicitudes atendidas.	Solicitudes atendidas	% Solicitudes atendidas en el proceso de contratación de un trabajador.	$\frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes realizadas}} \times 100$	Mensual	90%
		% Solicitudes atendidas en el proceso de cambio organizacional.	$\frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes realizadas}} \times 100$	Mensual	90%
		% Solicitudes atendidas en el proceso de formación y desarrollo.	$\frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes realizadas}} \times 100$	Mensual	90%

Diseño: El Investigador (2012)

Tabla 16. Encuesta medición del nivel de satisfacción del cliente.

GERENCIA DEL RECURSOS HUMANOS				
ENCUESTA MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		EMPLEO Y REMUNERACIÓN	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	FORMACIÓN Y DESARROLLO
ÁREA USUARIA	NOMBRE DEL ENCUESTADO		CARGO	
La Gerencia de Recursos en búsqueda de la mejora continúa, desea determinar el grado de satisfacción de sus clientes, en relación a los procesos de contratación de personal, movimientos de personal, cambio organización, formación y desarrollo.				
Dé un puntaje de evaluación de acuerdo al servicio prestado por el Departamento adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos.				
DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN (PUNTAJE)			
	No conforme	Requiere mejorar	Cumplió con las expectativas	Excedió las expectativas de lo solicitado
	0 - 30	31 - 60	61 - 90	91 - 100
El departamento de recursos humanos fue receptivo a su solicitud y estaba abierto a nuevas ideas.				
La comunicación con el departamento de recursos humanos es de una manera clara y fácil de entender.				
El departamento de recursos humanos demostró experticia en el tema tratado.				
El departamento de recursos humanos presentó alternativas de solución a su solicitud.				
¿Cómo fue el tiempo de respuesta del departamento de recursos humanos según lo requerido por su área?				
¿Cómo califica el procedimiento que se llevó a cabo para realizar su solicitud?				
En general, ¿Cómo califica al departamento de recursos humanos que lo atendió?				
OBSERVACIONES: _____				
SOLO PARA USO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS				
CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN (PUNTAJE)			
	No conforme	Requiere mejorar	Cumplió con las expectativas	Excedió las expectativas de lo solicitado
	0 - 30	31 - 60	61 - 90	91 - 100
RESPUESTA 01				
RESPUESTA 02				
RESPUESTA 03				
RESPUESTA 04				
RESPUESTA 05				
RESPUESTA 06				
RESPUESTA 07				
PROMEDIO TOTAL				

Diseño: El Investigador (2012)

- **Perspectiva Procesos Internos**

La perspectiva de los procesos internos identifica los procesos críticos que contribuyen a la excelencia de los resultados. Esta perspectiva se plantea la interrogante: ¿En qué procesos debemos tener excelentes para satisfacer a nuestros accionistas? Desde este punto de vista se establecen las tablas 17 y 18, objetivos de los indicadores y formulación de los indicadores.

Tabla 17. Objetivos de los Indicadores desde la Perspectiva Procesos Internos.

Estrategias establecidas para la Gerencia de Recursos Humanos	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivo del Indicador
Desarrollar e implantar acciones de mejora en los procesos de planificación y control, que contribuyan a la eficiencia del tiempo de respuesta.	Asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos.	Cumplir con la aplicación de las normas y procedimientos de la Gerencia de Recursos Humanos.
Desarrollar e implantar mecanismos que mejoren la eficiencia de la comunicación en las relaciones interdepartamentales de la Gerencia de Recursos Humanos.	Desarrollar los programas de administración de personal, cumpliendo con los procesos de planificación y control.  Controlar los diferentes procesos de recursos humanos.	Medir el cumplimiento de las actividades de los procesos que integran la Gerencia de Recursos Humanos.
Desarrollar programas de administración de personal que se ajusten a los lineamientos corporativos.	Desarrollar mecanismos para facilitar la interrelación entre los departamentos.	Asegurar mecanismos para facilitar la comunicación entre los departamentos.

**Diseño:** El Investigador (2012)

Tabla 18. Formulación de los indicadores desde la Perspectiva Procesos Internos.

Objetivo del Indicador	VARIABLES CRÍTICAS	Indicador	Formula	Frecuencia	Meta
Cumplir con la aplicación de las normas y procedimientos de la Gerencia de Recursos Humanos.	Normas y procedimientos	Relación entre procedimientos actualizados y procedimientos existentes.	$\frac{\text{Procedimientos actualizados}}{\text{Procedimientos existentes}} \times 100$	Trimestral	90%
		% de cumplimiento del programa de remuneración	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Mensual	90%
		% de cumplimiento de las actividades del proceso de contratación de un trabajador.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Mensual	90%
Medir el cumplimiento de las actividades de los procesos que integran la Gerencia de Recursos Humanos.	Programas de administración de personal	% de cumplimiento del programa de formación y desarrollo.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Mensual	90%
		% de cumplimiento del programa de reemplazo.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Mensual	90%
		% de cumplimiento de las actividades del proceso de cambio organizacional.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Mensual	90%
		% de cumplimiento del programa de evaluación de desempeño.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Mensual	90%

Diseño: El Investigador (2012)

Continuación Tabla 18. Formulación de los indicadores desde la Perspectiva Procesos Internos.

Objetivo del Indicador	Variabes Críticas	Indicador	Formula	Frecuencia	Meta
Asegurar mecanismos para facilitar la comunicación entre los departamentos.	Comunicación	% de cumplimiento de actividades relacionadas con trabajo en equipo entre los departamentos.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Mensual	90%

**Diseño:** El Investigador (2012)

### - Perspectiva Formación y Crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento se enfoca en las actividades que propician la innovación y la mejora continua en el logro de los resultados. Esta perspectiva se plantea la interrogante: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión? Desde este punto de vista se establecen las tablas 19 y 20, objetivos de los indicadores y formulación de los indicadores.

Tabla 19. Objetivos de los Indicadores desde la Perspectiva Formación y Crecimiento.

Estrategias establecidas para la Gerencia de Recursos Humanos	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivo del Indicador
Desarrollar las competencias del personal de CVG Ferrominera Orinoco para responder a los retos actuales y futuros de la organización.	Incentivar el trabajo en equipo.	Asegurar la ejecución de actividades de clima laboral.
	Promover la creatividad y la mejora continua.	Asegurar el cumplimiento de los programas de premiación de la excelencia laboral.
Desarrollar programas de formación y desarrollo que incentiven a la mejora del desempeño laboral.	Desarrollar competencias técnicas en el área de recursos humanos.	Asegurar el cumplimiento de los programas de formación y desarrollo en la Gerencia de Recursos Humanos.

**Diseño:** El Investigador (2012)

Tabla 20. Formulación de los indicadores desde la Perspectiva Formación y Crecimiento.

Objetivo del Indicador	Variables Críticas	Indicador	Formula	Frecuencia	Meta
Asegurar la ejecución de actividades de clima laboral.	Clima laboral.	% cumplimiento de las actividades de clima laboral.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Trimestral	90%
Asegurar el cumplimiento de los programas de premiación de la excelencia laboral.	Premiación excelencia laboral.	% cumplimiento de las actividades del programa de Premiación excelencia laboral.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Semestral	90%
Asegurar el cumplimiento de los programas de formación y desarrollo en la Gerencia de Recursos Humanos.	Programa de formación y desarrollo	% cumplimiento del programa de formación y desarrollo.	$\frac{\text{Cursos realizados}}{\text{Cursos programados}} \times 100$	Trimestral	90%
		% asistencia a los cursos de formación y desarrollo	$\frac{\text{Nro. de asistentes a cursos}}{\text{Nro. de invitados a cursos}} \times 100$	Trimestral	90%

**Diseño:** El Investigador (2012)

## **6. Propuesta del Sistema de Control de Gestión para la Gerencia de Recursos Humanos.**

Una vez analizadas cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se establecieron para cada una de ellas objetivos estratégicos, indicadores y metas, con el objetivo de proponer un sistema de control de gestión para la Gerencia de Recursos Humanos, enfocado a medir lo financiero y no financiero, así como calcular los efectos de las actividades que crean valor, disminuir los costos y mejorar la capacidad competitiva. En este sentido, se presenta la tabla 21, la cual muestra el sistema de control de gestión propuesto para la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco.

Tabla 21. Sistema de Control de Gestión para la Gerencia de Recursos Humanos.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META
FINANCIERA	Minimizar los costos en los procesos de recursos humanos.	% desviación presupuestaria de los programas de formación y desarrollo.	20%
		% desviación presupuestaria en costos laborales .	20%
	Cumplir con los procesos de empleo, remuneración, entrenamiento y formación dentro del presupuesto y el tiempo establecido en los planes de trabajo.	% desviación presupuestaria en la fuerza laboral.	20%
		Costo real vs. Costo presupuestado en los recursos humanos.	90%
CLIENTES	Atender oportunamente a los clientes y mantenerlo informado acerca del avance de sus solicitudes.	Promedio de días hábiles, en proceso de contratación de un trabajador.	20días /solicitud
		Promedio de días hábiles, en proceso de cambio organizacional.	90 días/solicitud
		Promedio de días hábiles, en proceso de programación de un curso de formación.	15 días/solicitud
	Satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con los lineamientos, políticas, planes, normar y procedimientos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos.	% Solicitudes atendidas en el proceso de empleo.	90%
		% Solicitudes atendidas en el proceso de cambio organizacional.	90%
		% Solicitudes atendidas en el proceso de formación y desarrollo.	90%
		Promedio de la calificación obtenida en la encuesta aplicada a los clientes.	<b>85 puntos</b>
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar mecanismos para facilitar la interrelación entre los departamentos.	Relación entre procedimientos actualizados y procedimientos existentes.	<b>90%</b>
		% de cumplimiento del programa de remuneración	90%
	Desarrollar los programas de administración de personal, cumpliendo con los procesos de planificación y control.	% de cumplimiento de las actividades del proceso de contratación de un trabajador.	90%
		% de cumplimiento del programa de formación y desarrollo.	90%
	Controlar los diferentes procesos de recursos humanos	% de cumplimiento del programa de reemplazo.	90%
		% de cumplimiento de las actividades del proceso de cambio organizacional.	90%
	Asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos.	% de cumplimiento del programa de evaluación de desempeño.	90%
% de cumplimiento de actividades relacionadas con trabajo en equipo entre los departamentos.		90%	
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Promover la creatividad y la mejora continua.	% cumplimiento de las actividades de clima laboral.	90%
		% cumplimiento de las actividades del programa de Premiación excelencia laboral.	90%
	Desarrollar competencias técnicas en el área de recursos humanos.	% cumplimiento del programa de formación y desarrollo.	90%
		Incentivar al trabajo en equipo.	% asistencia a los cursos de formación y desarrollo

Diseño: El Investigador (2012)

## **CAPITULO V**

### **EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

En este capítulo se analizaron cada uno de los objetivos específicos definidos para determinar el cumplimiento del objetivo general “proponer un modelo de sistema de control de gestión que asegure la implementación de estrategias de valor en la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco”.

#### **1. Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa CVG Ferrominera Orinoco**

El diagnóstico de la situación actual se realizó mediante una revisión documental y un análisis de lo establecido en: plan estratégico 2009 – 2014 de CVG Ferrominera Orinoco, plan de personal de la Gerencia General de Personal elaborado para el año 2010, ficha de procesos de personal establecida por la Gerencia de Sistema de Gestión, estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos y objetivos funcionales de la Gerencia de Recursos Humanos y sus departamentos adscritos. El proceso se llevó a cabo en función de lo descrito en el Capítulo II referente al diagnóstico de los elementos estratégicos en la Gerencia de Recursos Humanos.

#### **2. Determinar la cadena de valor del proceso de recursos humanos para apoyar la implementación efectiva de la estrategia empresarial**

Una vez realizado el diagnóstico del sistema de gestión y considerando los aspectos relativos a los objetivos, funciones y responsabilidades de la Gerencia de Recursos Humanos, se identificaron sus actividades principales,

secundarias y proveedores internos y externos, descritos dentro diagrama donde se reflejan las interrelaciones entre los subprocesos involucrados.

**3. Determinar los factores que contribuyen al diseño del modelo de sistema de gestión y la implementación de las estrategias del proceso de recursos humanos y su alineación a las estrategias de la empresa.**

Partiendo de un análisis interno y externo de la Gerencia de Recursos Humanos, se elabora una matriz FODA, donde se reflejan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en su gestión, con la finalidad de generar estrategias y plantear los factores claves de éxito enfocándose en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Una vez realizada la formulación de la matriz estratégica se definieron los objetivos estratégicos específicos y el mapa estratégico donde se reflejan las relaciones causa- efecto de la Gerencia de Recursos Humanos.

Finalmente, se formula un modelo de sistema de gestión para la Gerencia de Recursos Humanos que involucra: objetivo del indicador, variables críticas, indicador, formula, frecuencia y meta, para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

## **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

El modelo de sistema de control de gestión propuesto para la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco, presenta una alta factibilidad de ser implantando por la empresa, debido a que, se plantea un sistema claro, sencillo, medible, que permite el seguimiento y control de las diferentes actividades del proceso de recursos humanos, estableciendo objetivos estratégicos coherentes, enfocados a cumplir con la misión, políticas y planes estratégicos de la empresa. Además, es un sistema que permite el mejoramiento continuo de la gestión, procesamiento adecuado de la información y aumento de la satisfacción del cliente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. CONCLUSIONES**

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el fin de proponer un modelo de sistema de control de gestión que asegure la implementación de estrategias de valor en la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco.

Para la ejecución de esta investigación se contó con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos, quienes a través de reuniones y entrevistas suministraron información a objeto de consolidar el presente trabajo.

La necesidad de proponer un modelo de sistema de control de gestión y la experiencia obtenida durante el desarrollo de la investigación, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. La Gerencia de Recursos Humanos forma parte de los principales procesos de la organización debido a su valor estratégico y repercusiones en la competitividad empresarial. La gestión del talento humano está en continua búsqueda del logro del éxito competitivo, dentro de una gestión impecable y generando acciones orientadas a propiciar el alto desempeño, a través de la captación de personal idóneo, programas de desarrollo y formación, sistemas de remuneración equitativos y planes de motivación; todos alineados a las estrategias y objetivos empresariales.

2. El actual sistema de control de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos está basado básicamente en los lineamientos, estrategias, objetivos, planes a corto o largo plazo, indicadores y metas, establecidos por la empresa CVG Ferrominera Orinoco.

El sistema de control de la Gerencia de Recursos Humanos está definido a los fines de administrar eficientemente los recursos, mantener la fluidez y dinamismo de los procesos establecidos y, mejorar los procedimientos de recursos humanos. Sin embargo, los objetivos estratégicos y los indicadores establecidos en el sistema de evaluación carecen de sus principales características: son débiles, no están definidos de forma clara y no miden la magnitud de lo que se pretende medir. Es por ello, que surge la necesidad de que el personal responsable del proceso de planificación, administración y control del sistema establezca las normativas y los procedimientos necesarios para la definición y evaluación de los objetivos de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos.

3. La cadena de valor de la Gerencia de Recursos Humanos identifica una ventaja competitiva y está integrada básicamente por actividades primarias y secundarias; las primarias están integradas por: formular políticas, estrategias y planes operativos, desarrollar y gestionar el manual de organización, gestionar el empleo del recurso humano, motivar y mantener el recurso humano y, capacitar y desarrollar el recurso humano. Por otra parte, las actividades secundarias están integradas por lineamientos de la alta dirección, los requerimientos de personal y la provisión de información necesaria para gestionar los requerimientos.

4. La aplicación del análisis FODA determinó, por una parte, las fortalezas y debilidades que tiene la Gerencia de Recursos Humanos y por otra, las amenazas y las oportunidades a las que se enfrenta; detectando de esta manera que la Gerencia cuenta con un equipo de trabajo de profesionales que llevan a cabo cada una de las actividades que le corresponden, sin embargo, no cuenta con planificación, control y seguimiento de las mismas, lo que conlleva a una lentitud en el tiempo de respuesta.

Tomando en cuenta este análisis, se estableció una matriz estratégica para la Gerencia de Recursos Humanos enfocada a reducir el impacto de las amenazas, eliminar las debilidades y aprovechar las oportunidades. Además se plantearon los factores claves de éxitos, los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto de la Gerencia de Recursos Humanos, considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, estos se enfocaron básicamente en minimizar los costos, satisfacer las necesidades de los clientes, cumplir con las normas y procedimientos establecidos, controlar los procesos internos e incentivar al trabajo en equipo.

Partiendo del mapa de objetivos estratégicos se definieron los indicadores de gestión que permitirán medir cada uno de los procesos de la Gerencia de Recursos Humanos.

5. El sistema de gestión de control planteado para la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco basado en el análisis interno y externo y en la definición de estrategias, está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos e indicadores que permitirán planificar,

controlar, hacer seguimiento y retroalimentar la gestión de la gerencia, logrando así la mejora continua del desempeño de sus procesos.

6. Es de resaltar que los elementos contemplados en la propuesta del modelo de sistema de control de gestión que asegure la implementación de estrategias de valor en la Gerencia de Recursos Humanos de CVG Ferrominera Orinoco, son todos aquellos contenidos en el cuadro de mando integral, por lo que se hace necesario tomar en cuenta la factibilidad de la propuesta, descritos en el capítulo V que conduzca a objetivos estratégicos e indicadores que permitirán planificar, controlar, hacer seguimiento y retroalimentar la gestión de la gerencia, logrando así la mejora continua del desempeño de sus procesos.

## **B. RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones, se deben tener conocimiento que para mejorar continuamente el desempeño de los procesos de Recursos Humanos se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Diagnosticar el sistema de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, con el fin de determinar la situación actual.
2. Es importante que los lineamientos, las estrategias, los planes y los objetivos estratégicos establecidos por CVG Ferrominera Orinoco, sean divulgados en los diferentes departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos, con el objetivo de que sus integrantes las conozcan, identifiquen y enfoquen sus actividades con resultados a la gestión empresarial.

3. La Gerencia de Recursos Humanos debe realizar análisis interno y externo, no sólo para elaborar los planes operativos, sino además para conocer y mejorar la comunicación organizacional entre los departamentos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### BIBLIOGRAFIA DOCUMENTAL

Bourne, M. y Bourne (2004) ***Cuadro de Mando Integral en una semana.***  
España: Gestión 2000.

Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad (FONDONORMA)  
Normas COVENIN ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad-  
Fundamentos y Vocabulario.

Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad (FONDONORMA)  
Normas COVENIN ISO 9000:2006. Sistemas de Gestión de la Calidad-  
Fundamentos y Vocabulario.

Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad (FONDONORMA)  
Normas COVENIN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad -  
Requisitos.

Guizar, Rafael (2000) ***Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.*** Mc Graw Hill.

Hernández y otros (2000) ***Metodología de la Investigación.*** (2º. ed.)  
Mexico: Mc Graw Hill.

Hurtado, Jacqueline (2008) ***Como formular objetivos de investigación.***  
(2º. ed.) Venezuela: Fundación Sypal.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2002) ***Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*** Barcelona: Gestión 2000 .S.A.
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005) ***Aplicación practica del Cuadro de Mando Integral.*** Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Orozco, H. (2009) ***Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería.*** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello: Ciudad Guayana.
- Pérez, J. (2007) ***Propuesta para la implantación de un Cuadro de Mando Integral en la C.A. Electricidad de Ciudad Bolívar.*** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello: Ciudad Guayana.
- Petrick, J. y Furr, D. (2003) ***Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos.*** Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Pietroniro, M. (2005) ***Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Oficina de Arquitectura.*** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello: Ciudad Guayana.
- Sabino, C. (2001) ***Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.*** (3°. ed.) Colombia: Mc Graw Hill.

Tineo, E. (2009) ***Diseño de un sistema de indicadores para la Superintendencia de Plantas Orocual PDVSA Distrito Norte, basado en el Cuadro de Mando Integral.*** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello: Ciudad Guayana.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2005) ***Manual de Trabajos de Grados de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.*** (3º. ed.) Caracas.

## **BIBLIOGRAFIA ELECTRÓNICA**

Caldera, R. (2004) ***Conceptos y teoría sobre planeación efectiva de Recursos Humanos.*** [Libro en línea], Consultado el 15 de junio de 2009 en: [www.eumed.net/](http://www.eumed.net/)

Concepción, C. (2007) ***La planificación estratégica como herramienta.*** [Documento en línea], Consultado el 17 de junio de 2009 en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_2\\_07/aci14807.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_2_07/aci14807.htm)

Díaz, C. (2005) No hay otro camino, Recursos Humanos tiene que marchar hacia el Cuadro de Mando Integral si quiere sobrevivir. ***Folleto Gerenciales.*** [Revista en línea], vol.9 Issue 12, p5-7, (3p). Consultado el 31 de mayo de 2009 en: <http://web.ebscohost.com>

García, Evelyn (2005). ***Indicadores de Gestión – Gobierno Regional Junín (Perú).*** [Documento en línea], Consultado el 17 de junio de 2009 en: <http://www.regionjunin.gob.pe>

Lara, L. (2004) El cuadro de mando integral y la gestión de información. ***Ciencias de la Información*** [Revista en línea] Vol. 35 Issue 2, p33-47, 15p. Consultado el 31 de mayo de 2009 en: <http://web.ebscohost.com>

Porter, M. (s/f) ***La cadena de valor y la ventaja competitiva***. [Documento en línea], Consultado el 30 de enero de 2012 de: [http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO\\_8porter2.pdf](http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_8porter2.pdf).

Pérez, G. (s/f) ***Modelo de Planificación y Control. ¿Que piensan sus empleados?*** [Documento en línea], Consultado el 10 de junio de 2009 en: [www.geocities.com/jesusrsm/documentos/Modeloplanges.pdf](http://www.geocities.com/jesusrsm/documentos/Modeloplanges.pdf)

Rivera, O. y Valle O. (2005) ***Monitoreo e indicadores. Propuesta para un sistema regional de indicadores sobre atención y educación inicial. OEI Organización de Estados Iberoamericanos***. [Documento en línea], Consultado el 10 de junio de 2009 en: <http://www.risalc.org:9090/recursos/>

Vargas, J. (2007) ***La culturocracia organizacional en México***. [Libro en línea], Consultado el 15 de junio de 2009 en: [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)

# ANEXOS

ANEXO 1  
MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**ACTIVIDAD: CAPTACIÓN**

LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	META
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Incrementar la productividad, mejorar los procesos y métodos de trabajo, y reducción de costos y demoras.</li> <li>_ Actualización tecnológica de los equipos y procesos.</li> <li>_ Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.</li> <li>_ Apoyar las iniciativas de mejora de la calidad de vida del entorno en las comunidades en las cuales opera la empresa.</li> <li>_ Financiamiento de programas y proyectos de impacto social.</li> <li>_ Integrar los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ La calidad de las charlas de inducción.</li> <li>_ La satisfacción con el trato ofrecido.</li> <li>_ Relaciones interpersonales estables.</li> <li>_ Liderazgo participativo.</li> <li>_ Creatividad e innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Disminución en el tiempo del ingreso del personal.</li> <li>_ La sustitución de vacantes por reclutamiento interno.</li> </ul>	
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Alta oferta de mano de obra en el mercado para asumir la gestión normal.</li> <li>_ Disponibilidad de personal capacitado para ocupar nuevas posiciones.</li> <li>_ Alta disposición del personal a continuar estudios.</li> <li>_ Creación de planes alternativos ante la escasez de recursos.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>E1) Mantener programas de sustitución de vacantes por reclutamiento interno.</li> <li>E2) Mantener un archivo de personal elegible en cantidad suficiente para suplir cualquier demanda de la organización.</li> <li>E3) Identificar la mano de obra especializada para los proyectos estratégicos.</li> <li>E4) Mejorar el procedimiento de ingreso del personal a fin de obtener oportunidad.</li> <li>E5) Continuar con el programa de inducción para el personal nuevo ingreso que aún no lo reci ben.</li> <li>E6) Mantener el pool de profesionales para apoyar necesidades puntuales de las áreas solicitantes.</li> </ul>	<p align="center"><b>INDICADOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Eficiencia en programas de sustitución de vacantes, promover y divulgar el programa de sustitución.</li> <li>_ Eficacia en la actualización del archivo elegible.</li> <li>_ Eficacia en la selección de mano de obra.</li> <li>_ Eficacia en el ingreso de personal para cubrir demanda.</li> <li>_ Eficiencia en la aplicación del programa de inducción para el personal nuevo ingreso.</li> <li>_ Eficacia en cuanto a respuesta según áreas con necesidades de profesionales.</li> </ul>	<p align="center"><b>META</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ 100%</li> <li>_ 100%</li> <li>_ 100%</li> <li>_ 100%</li> <li>_ 100%</li> <li>_ 100%</li> </ul>
<p align="center"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Necesidad de mano de obra altamente especializada para los proyectos estratégicos.</li> <li>_ Disminución de la equidad en la empresa.</li> <li>_ Situación económica de la empresa.</li> </ul>			

<b>ACTIVIDAD: COMPENSACIÓN</b>			
<b>LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>META</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Incrementar la productividad, mejorar los procesos y métodos de trabajo, y reducción de costos y demoras.</li> <li>— Actualización tecnológica de los equipos y procesos.</li> <li>— Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.</li> <li>— Preservar la armonía y la paz laboral.</li> <li>— Desarrollar la ética socialista.</li> <li>— Integrar los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— El trato ofrecido al usuario por el personal del Departamento de Gestión Organizacional.</li> <li>— El trato ofrecido al usuario por el personal del Departamento de Empleo y Remuneración.</li> <li>— Existencia del procedimiento 850-P-15 para la administración y movimiento del personal y procedimiento 850-P-06 de reclutamiento, selección y empleo de personal.</li> <li>— Creatividad e innovación.</li> <li>— Liderazgo participativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Suspensión de solicitudes de movimiento, promoción y ajuste.</li> <li>— Las políticas salariales no son claras.</li> <li>— Falta de valoración de algunos cargos.</li> <li>— Falta de vinculación desempeño - mérito.</li> </ul>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (E)</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tendencia a mantener actualizados los beneficios y convenios individuales.</li> <li>— Lineamientos corporativos que permiten mejorar los programas salariales de la empresa.</li> <li>— Proyección de posicionar la línea salarial de la empresa en el promedio del mercado regional.</li> <li>— Apoyo de la alta dirección en los planes de mejora de acciones salariales.</li> <li>— Creación de la Siderurgica Nacional.</li> </ul>	<p>E1) Desarrollar propuestas de homologación de las curvas salariales con el resto de las empresas del holding de la Corporación Venezolana de Guayana, basadas en estudios comparativos, para posicionar a la empresa en el promedio de las empresas mejores posicionadas.</p> <p>E2) Adecuar los procesos de clasificación y compensación a fin de mantener el equilibrio salarial, la objetividad y el valor representativo de las compensaciones y clasificaciones otorgadas basadas sobretudo el desempeño real del trabajador y el dominio de las competencias exigidas.</p> <p>E3) Mejorar los tiempos de repuestas en atención a las solicitudes de movimientos de personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Eficiencia en las propuestas de homologaciones salariales.</li> <li>— Eficiencia en la clasificación y compensación desempeño del trabajador.</li> <li>— Eficacia en el tiempo de respuesta de movimiento de personal.</li> </ul>	<p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aumentos por decretos del ejecutivo.</li> <li>— Incremento de la inflación.</li> <li>— Variación en las tasas de cambio.</li> <li>— Problemática con empresas que forman parte de la cartera de clientes nacionales.</li> <li>— Bajo precio de la tonelada de mineral de hierro.</li> </ul>			

ACTIVIDAD: CAMBIO ORGANIZACIONAL			
LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	META
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incrementar la productividad, controlando los costos y mejorando continuamente el desempeño de los procesos y la calidad de los productos.</li> <li>– Flexibilidad organizacional para adecuarse.</li> <li>– Actualización tecnológica de los equipos y procesos.</li> <li>– Fortalecer la gestión financiera que garantice la generación de recursos para el financiamiento del nuevo modelo productivo.</li> <li>– Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.</li> <li>– Preservar la armonía y la paz laboral.</li> <li>– Desarrollar la ética socialista.</li> <li>– Integrar los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El trato ofrecido al usuario por el personal del departamento de Gestión Organizacional.</li> <li>– Re adecuación de su estructura lo que se traduce en mayor comodidad y mejor ambiente laboral.</li> <li>– Liderazgo participativo.</li> <li>– Creatividad e innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Como parte de la planificación de los cambios existe lentitud de repesa a solicitudes de actualización y/o modificación de la estructura.</li> <li>– Deficiencia en la actualización de las descripciones de cargo y perfiles de los cargos.</li> <li>– Divergencias por estos de trabajos individuales.</li> </ul>	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (E)	INDICADOR	META
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existen lineamientos corporativos que dirigen u orientan la gestión de personal.</li> <li>– Lineamientos del ejecutivo que demandan el desarrollo de proyectos de índole social.</li> <li>– Posibilidad de adecuación de la infraestructura para prestar el servicio de salud (ampliación) certificación de la norma OSHA 1800.</li> <li>– Lineamientos corporativos que dirigen u orientan la gestión de personal.</li> <li>– Acuerdos cooperativos con países procesadores de mineral de hierro.</li> <li>– Creación de planes alternativos ante la escasez de recursos.</li> </ul>	<p>E1) Mantener la fluidez y dinamismo en el proceso de diseño organizacional manteniéndolo vinculado a sus productos con los cambios organizacionales.</p> <p>E2) Anticipar las necesidades de cambio a través de la elaboración de un plan de adecuación o revisiones periódicas basándose especialmente en los ajustes a los procesos productivos.</p> <p>E3) Mantener actualizadas las descripciones de cargos e inventariar las tecnologías medulares de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eficiencia en la fluidez y dinamismo en el proceso de diseño organizacional.</li> <li>– Eficiencia en las revisiones periódicas de las necesidades de cambios y ajustes de los procesos productivos.</li> <li>– Eficiencia en la actualización de cargos e inventarios de tecnologías medulares.</li> </ul>	<p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p>
AMENAZAS (A)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Necesidad de mantener la empresa en niveles adecuados de sustentabilidad.</li> <li>– Demanda de nuevos perfiles de personal para asumir nuevos retos tecnológicos.</li> <li>– Necesidad de mano de obra altamente especializada para los proyectos estratégicos.</li> <li>– Dinámica de cambios constantes en posiciones estratégicos.</li> </ul>			

ACTIVIDAD: FORMACIÓN Y DESARROLLO			
LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incrementar la productividad, controlando los costos y mejorando continuamente el desempeño de los procesos y la calidad de los productos.</li> <li>– Flexibilidad organizacional para adecuarse a los cambios del entorno.</li> <li>– Mejorar el clima organizacional.</li> <li>– Fomentar los consejos de trabajadores y trabajadoras en la administración de la empresa.</li> <li>– Desarrollar la ética socialista.</li> <li>– Desarrollar las competencias del personal para responder a los retos actuales y futuros de la organización.</li> <li>– Creación de centros de formación y capacitación socio político.</li> <li>– Continuar con los programas para mejorar las condiciones de los sitios de trabajo.</li> <li>– Aumentar la capacidad de producción en función de los planes de desarrollo de la industria nacional.</li> <li>– Optimizar el uso de las instalaciones actuales.</li> <li>– Promover la realización de alianzas estratégicas como alternativa de crecimiento de la empresa.</li> <li>– Formación de centros de formación de ciencia y tecnología al servidor del desarrollo social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Puesta en marcha de los programas estratégicos de desarrollo de personal.</li> <li>– Disponibilidad de un nuevo método integrado para la planificación del desarrollo y reemplazo.</li> <li>– Actualización de la deccción de necesidad de entrenamiento e identificación de brecha de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dificultad en la ejecución de los programas de formación y desarrollo.</li> <li>– Carencia en la identificación del personal de relevo para cargos críticos.</li> <li>– Poca integración a nivel de instrumentos.</li> <li>– Divergencia por estilos de trabajos individuales.</li> <li>– Pocos recursos para entrenamiento.</li> </ul>	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (E)	INDICADOR	META
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoyo de la alta dirección para la ejecución de planes de desarrollo.</li> <li>– Exigencia de la organización de planes de desarrollo profesionalización del personal por las normas externas.</li> <li>– Lineamientos del Ejecutivo Nacional asociados a la responsabilidad social de la empresa.</li> <li>– Implantación de la carrera técnica en la empresa.</li> <li>– Disponibilidad de personal capacitado para ocupar nuevas posiciones.</li> <li>– Alta disposición del personal a continuar estudios.</li> <li>– Alternativa de crecimiento profesional y niveles inferiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E1) Administrar eficientemente el presupuesto de entrenamiento.</li> <li>E2) Incrementar el nivel de entrenamiento.</li> <li>E3) Disponer de personal capacitado para ocupar los cargos meta en la empresa.</li> <li>E4) Vincular las jornadas técnicas a los eventos de desarrollo para especialistas de carrera técnica.</li> <li>E5) Desarrollar programas especiales de formación destinados a mantener el dominio sobre las tecnologías incorporadas.</li> <li>E6) Promover la formación de instructores y auditores internos.</li> <li>E7) Mantener vigentes los diagnósticos de cierre de brechas de competencias por dominio demostrado de las competencias.</li> <li>E8) Elevar el nivel de educación de nuestros trabajadores a través de la formación de técnicos superiores y bachilleres especializados.</li> <li>E9) Apoyar las misiones educativas según lineamientos del ejecutivo y MIBAM.</li> <li>E10) Mantener eficientes programas de desarrollo organizacional vinculadas a las necesidades reales de empresas.</li> <li>E11) Administrar eficientemente los programas de desarrollo y reemplazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eficiencia en la administración del presupuesto.</li> <li>– Eficiencia en el incremento de los niveles de entrenamiento de los niveles de entrenamiento.</li> <li>– Eficacia en respuesta a las áreas con necesidades de cargos meta.</li> <li>– Eficiencia en el desarrollo de especialistas de carreras técnicas.</li> <li>– Eficiencia en la formación de instructores y auditores.</li> <li>– Eficiencia en las vigencias de los diagnósticos de cierre de brecha.</li> <li>– Eficiencia en la formación de técnicos superiores y bachilleres especializados.</li> <li>– Eficiencia en el apoyo de misiones.</li> <li>– Eficiencia en la inclusión del personal calificado para las misiones.</li> <li>– Eficiencia en los programas de desarrollo organizacional.</li> <li>– Eficiencia en la administración de los programas de desarrollo y reemplazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> </ul>
AMENAZAS (A)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incremento de la inflación.</li> <li>– Demanda de nuevos perfiles de personal para asumir nuevos retos tecnológicos.</li> <li>– Necesidad de mano de obra altamente especializada para los proyectos estratégicos.</li> <li>– Dinámica de cambios onstantes en posiciones estratégicos.</li> <li>– Variación en las tasas de cambio.</li> <li>– Situación económica de la empresa.</li> </ul>			

**ANEXO 2**  
**PLAN OPERATIVO AÑO 2010 DE LA**  
**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: \_Enero - 2010\_\_

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

RECURSOS HUMANOS

2

PERSONAL

SC E6] Incrementar la confiabilidad y actualización de la data digital

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación Indicador	AÑO												ACUMULADO
			EFICACIA	EFICIENCIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	Elaborar muestra estratificada del personal de la empresa para el diagnóstico de la data de trabajadores activos.	Selección de una muestra de personal.	x		Nº de personas seleccionadas en la muestra	10%	650												650
2	Ejecutar el plan de actualización de datos del perfil del trabajador activo conforme a la muestra identificada.	Ejecución del plan de actualización de datos del personal.	x		% de cumplimiento o del plan actualizado de datos	50%		20%		15%		15%						100%	0
3	Divulgación a los trabajadores sobre el proceso de actualización de datos del personal	Presentación de divulgaciones a los trabajadores	x		Eventos realizados	40%		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: 00 VIGENCIA: Enero - 2010

RECURSOS HUMANOS

3

PERSONAL

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

FD E3) Disponer de personal capacitado para los cargos metas en la empresa.

FD I2) Administrar eficientemente los programas de desarrollo y reemplazo.

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO						
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE							
1	Aplicar el método integrado en la selección del personal de relevo para los cargos metas. Programa de reemplazo.	Cantidad de trabajadores incluidos en los programas para el año 2010		x	Nº de personas identificadas	15%		9						9						12					30
		Trabajadores evaluados para ocupar los cargos metas. Programa de reemplazo.		x	Trabajadores evaluados para ocupar los cargos metas. Programas de reemplazo.	20%		20						20											60
		Eficiencia en la elaboración de los PDI.		x	Nº de PDI validados	20%																		30	0
2	Actualizar los Planes de Desarrollo Individual (PDI) de los programas: carrera técnica (05), técnico de mantenimiento integral (26) técnico de operario de producción (43).	Actualización de los PDI		x	Nº de PDI modificados de los programas	45%							15											37	74
																									0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN Nº: \_\_00\_\_ VIGENCIA: \_\_Enero - 2010\_\_

RECURSOS HUMANOS

4

PERSONAL

FD E5) Desarrollar programas especiales de formación destinados a mantener el dominio sobre las tecnologías incorporadas.

E7) Mantener vigentes los diagnósticos del cierre de brechas de competencias por dominio.

E11) Mantener eficientes programas de desarrollo y reemplazo.

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación Indicador	AÑO												ACUMULADO					
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE						
1	Coordinar entrenamientos del programa de capacitación destinados a mantener dominios sobre las tecnologías incorporadas.	Cumplimiento del programa de adecuación tecnológica	x		Nº de actividades		1	6	8	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	
2	Coordinar programas de desarrollo organizacional e individual conforme a la programación trimestral.	Cumplimiento de los programas de desarrollo organizacional e individual conforme a la programación trimestral	x		Nº de actividades		9	10	11	15	15	20	40	20	40	35	10	260						0
3	Ejecutar el programa sociopolítico de acuerdo a los lineamientos del Ejecutivo Nacional.	Cumplimiento del programa sociopolítico	x		Nº de actividades		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6						0
4	Divulgación de los sistemas de gestión.	Cumplimiento de las divulgaciones.	x		Nº de actividades			1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19						0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: \_\_Enero - 2010\_\_

RECURSOS HUMANOS

5

PERSONAL

FD E8) Elevar el nivel de educación de nuestros trabajadores a través de la formación de Técnico Superiores y Bachilleres Especializados.

E5) Desarrollar programas especiales de formación destinados a mantener tecnologías incorporadas.

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	
1	Coordinar actividades de formación (pregrado y postgrado) para los trabajadores de la empresa.	Administración del programa de becas (pregrado y postgrado)	x		Nº de actividades de mantenimiento del programa de becas trabajadoras (pregrado)	10%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
1	Coordinar actividades de formación (pregrado y postgrado) para los trabajadores de la empresa.	Administración del programa de becas (pregrado y postgrado)	x		Nº de actividades de mantenimiento del programa de becas trabajadoras (postgrado)	10%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
			x		Nº de informes de becas	10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_\_00\_\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010 \_\_\_

RECURSOS HUMANOS

PERSONAL

6

FD E9) Apoyar las misiones educativas indicadas por el Ejecutivo.

Fd e10) Identificación e inclusión del personal calificado por las misiones según lineamientos del Ejecutivo Nacional y

MIBAM.

Objetivo Estratégico vinculado: Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa social lista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO				
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE					
			x		Nº de actividades de captación de participantes		1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
		Administración de la Misión Educativa "RIBAS"	x		Nº de reuniones con la coordinación municipal.	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	
			x		Nº de trabajadores que se mantienen en la misión																		10
1	Mantener la misión educativa (Ribas) de acuerdo a los lineamientos del Ejecutivo Nacional.		x		Nº de actualización de registros y control de estudio		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
		Administración de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores "UBT"	x		Nº de actividades de captación	7	1																3
			x		Nº de actividades de control y seguimiento		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
																							0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010\_\_

Gerencia:

Nº:

Proceso:

RECURSOS HUMANOS

7

PERSONAL

Evaluar y procesar las solicitudes de cambios organizacionales generadas por las distintas áreas de la empresa.

CO - E1) Mantener la fluidez y dinamismo en el proceso de diseño organizacional manteniéndolo vinculado a sus productos con los cambios organizacionales.

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO								
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE									
1	Revisar y procesar las solicitudes de cambios organizacionales (Estructura organizativa y organigrama de posición) generadas por el área en un lapso no mayor a ochenta y cinco (85) días	% Eficiencia en la evaluación y procesamiento de las solicitudes	x		Solicitudes atendidas en el lapso de 85 días Total de solicitudes atendidas		95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
2	Revisar y procesar las solicitudes de cambios organizacionales (Descripciones de cargo) generadas por el área en un lapso no mayor a cincuenta y cinco (55) días	% Eficiencia en la evaluación y procesamiento de las solicitudes	x		Solicitudes atendidas en el lapso de 55 días Total de solicitudes atendidas		95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010\_\_

RECURSOS HUMANOS

8

PERSONAL

Evaluar la eficacia de los cambios organizacionales en aquellas unidades organizativas modificadas desde el proceso de reestructuración (año 2007) hasta el año 2009.  
CO E2) Anticipar las necesidades de cambio a través de la adecuación o revisiones periódicas basándose especialmente en los ajustes a los procesos productivos.

Objetivo Estratégico vinculado: Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO					
			EFICACIA	EFICIENCIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE						
1	Identificar las unidades organizacionales que hayan sufrido cambios organizacionales desde la reestructuración general de la empresa hasta el año 2009.	% Eficacia en el cumplimiento de las actividades programadas	x		Nº de actividades realizadas Nº de actividades programadas					100%														
2	Elaborar un plan de acción	% Eficacia en el cumplimiento de las actividades programadas	x		Nº de actividades realizadas Nº de actividades programadas					100%														
3	Ejecutar un plan de acción	% Eficacia en el cumplimiento de las actividades programadas	x		Nº de actividades realizadas Nº de actividades programadas					100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO: \_\_\_\_\_

REVISIÓN Nº: \_\_00\_\_ VIGENCIA: \_Enero - 2010\_\_

Gerencia:

Nº: \_\_\_\_\_

Proceso: \_\_\_\_\_

Descripción del Objetivo de Gestión:

Actualizar las descripciones de cargos de las áreas operativas y cargos genéricos.

CO E3) Mantener actualizadas las descripciones de cargos e inventariar las tecnologías medulares de la empresa.

Objetivo Estratégico vinculado:

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

RECURSOS HUMANOS

9

PERSONAL

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO							
			EFICACIA	EFICIENCIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE								
1	Revisar y actualizar el inventario de las descripciones de cargos a rto en las áreas operativas como las genéricas.	% Eficacia en el inventario de las descripciones de cargos.	x		Nº de actividades realizadas Nº de actividades programadas					100%																
2	Elaborar un plan de acción	% Eficacia en la elaboración del plan de acción	x		Nº de actividades realizadas Nº de actividades programadas					100%																
3	Ejecutar un plan de acción	% Eficacia en el cumplimiento del plan de acción	x		Nº de actividades realizadas Nº de actividades programadas																					

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN#: \_\_00\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010\_\_

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Implementar un programa de divulgación interno relacionado con el ámbito de acción.  
CO E1) Mantener la fluidez y dinamismo en el proceso de diseño organizacional manteniéndolo vinculado a sus productos con los cambios organizacionales.

Objetivo Estratégico vinculado:

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

RECURSOS HUMANOS

10

PERSONAL

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación Indicador	AÑO												ACUMULADO			
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE				
1	Ejecutar el programa de divulgación de gestión.	% Eficacia en el cumplimiento del programa.		x	Nº de actividades realizadas Nº de actividades programadas		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_\_00\_\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010 \_\_\_

RECURSOS HUMANOS

11

PERSONAL

Proceso: FD E5) Desarrollar programas especiales de formación destinados a mantener el dominio sobre las tecnologías incorporadas.  
E7) Mantener vigentes los diagnósticos del cierre de brechas de competencias por dominio

Objetivo Estratégico vinculado: Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación Indicador	AÑO												ACUMULADO				
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE					
1	Capacitar trabajadores en el programa de adecuación tecnológica	Eficacia en el desarrollo de programas para mantener dominio de tecnologías		x	Nº de actividades		3	9	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
2	Coordinar entrenamiento de los programas de desarrollo organizacional e individual.	Eficacia en el cumplimiento de los programas de desarrollo organizacional e individual		x	Nº de actividades		2	7	10	7	8	10	11	9	16	12	10	6					108
3	Ejecutar el programa sociopolítico de acuerdo a los lineamientos del ejecutivo nacional	Cumplimiento del programa sociopolítico		x	Nº de actividades			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					10
																							0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: \_Enero-2010\_

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

RECURSOS HUMANOS

12

PERSONAL

FD E3) Administrar eficientemente los programas de desarrollo y reemplazo.

FD E3) Disponer del personal capacitado.

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO					
			EFICACIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE						
1	Apoyar acciones para clasificar y promover al personal que alcance objetivos de desarrollo	Eficacia en la administración de los programas de desarrollo y reemplazo		x	Nº de actividades de cumplimiento de actualizaciones de trabajadores incluidos en los programas de TM, TOP Y carreras técnicas				1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
2	Optimizar las descripciones de los cargos meta	Eficacia en respuestas a las áreas con necesidades de cargos metas		x	Nº de actividades de cumplimiento del plan de selección de trabajadores para cargos metas				1					1										3
																								0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: \_Enero - 2010\_

RECURSOS HUMANOS

13

PERSONAL

FD) Impulsar proyectos de mejora e la calidad de vida de los habitantes del área influencia de la empresa.

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO				
			EFICACIA	EFICIENCIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE					
1	Coordinar actividades en el programa de calidad de vida	Eficacia en la mejora de calidad de vida de los habitantes de CP		X	Nº de actividades dirigidas a la comunidad en general		2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	22	
2	Ejecutar el plan de divulgación de recursos humanos CP	Eficacia en la ejecución del plan de divulgación de recursos humanos CP		X	Nº de actividades planificadas según el plan		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
																							0
																							0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010\_\_

RECURSOS HUMANOS

14

PERSONAL

FD (9) Apoyar las misiones educativas indicadas por el Ejecutivo Nacional.  
FD E(10) Identificación e inclusión del personal calificado.

Objetivo Estratégico vinculado: Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Gerencia:

Nº:

Proceso:

Descripción del Objetivo de Gestión:

Objetivo Estratégico vinculado:

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO						
			EFICACIA	EFICIENCIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE							
1	Mantener la misión educativa Ribas de acuerdo a los lineamientos del Ejecutivo Nacional	Administración de la misión educativa Ribas		X	Nº de actividades de captación de participantes		2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	
					Nº de reuniones con coordinación Municipal																				0
					Nº de trabajadores que se mantienen en la Misión																				18
					Nº de actualización de registro y control de estudio																				0
					Nº de actividades de captación																				3
2	Mantener la Universidad Bolivariana de los Trabajadores (UBT) en Ferrominera de acuerdo a los lineamientos de Ejecutivo Nacional	Administración de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores (UBT)		X	Nº de actividades de control y seguimiento																				0
																									11
																									0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO: \_\_\_\_\_

REVISIÓN: Nº: \_\_00\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010 \_\_

RECURSOS HUMANOS

15

PERSONAL

Proceso: C E4) Mejorar el procedimiento de ingreso del personal a fin de obtener productividad.  
C E5) Continuar con el programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Objetivo Estratégico vinculado: Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación Indicador	AÑO												ACUMULADO						
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE							
1	Divulgar el procedimiento de reclutamiento selección y empleo de personal (850-P-06)	Eficacia en el ingreso de personal para cubrir la demanda	x	x	Nº de divulgaciones programadas																1	3			
					Nº de divulgaciones realizadas																				
2	Mantener el programa de inducción para el personal de nuevo ingreso	Eficacia en la aplicación del programa de inducción para el personal de nuevo ingreso	x	x	Nº de actividades realizadas			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0	
2	Declaración jurada de patrimonio	Eficacia en las actividades de recepción de los comprobantes de DIP	X	X	Nº de actividades realizadas			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010\_\_

RECURSOS HUMANOS

16

PERSONAL

Proceso: CE2) Mantener un archivo de personal elegible en cantidad suficiente para suplir cualquier demanda de la organización.

Objetivo Estratégico vinculado: Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO					
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE						
1	Actualizar el archivo de elegibles	Eficacia en las actividades de actualización del archivo de elegible		x	Nº de actividades realizadas		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
																								0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010 \_\_

Gerencia:

Nº:

Proceso:

RECURSOS HUMANOS

17

PERSONAL

Descripción del Objetivo de Gestión:

CP E1) Desarrollar propuestas de homologación de las curvas salariales con el resto de las empresas del holding CVG, basadas en estudios comparativos, para posicionar a la empresa en el promedio de las empresas mejores posicionadas.

Objetivo Estratégico vinculado:

Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO														
			EFICIENCIA	EFICACIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE															
1	Estudio comparativo de la escala salarial con el resto de las empresas de CVG	Eficacia en las actividades realizadas para buscar propuestas de homologación salariales		x	Nº de actividades realizadas											1									2								0

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

AÑO:

REVISIÓN: \_\_00\_\_ VIGENCIA: Enero - 2010\_\_

Gerencia: RECURSOS HUMANOS

Nº: 18

Proceso: PERSONAL

Descripción del Objetivo de Gestión: CP E2) Adecuar los procesos de clasificación y compensación a fin de mantener el equilibrio salarial | la objetividad y el valor representativo de las compensaciones y clasificaciones otorgadas basadas sobre todo en el desempeño real del trabajador.

Objetivo Estratégico vinculado: Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción

Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO												
			EFICACIA	EFICIENCIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE													
1	Revisar, actualizar y divulgar el sistema de evaluación de desempeño	Eficacia en la divulgación del sistema de evaluación de desempeño		x	<table border="1"> <tr> <td>Nº de divulgaciones planificadas</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Nº de divulgaciones realizadas</td> <td></td> </tr> </table>	Nº de divulgaciones planificadas	1	Nº de divulgaciones realizadas				1											1								3
Nº de divulgaciones planificadas	1																														
Nº de divulgaciones realizadas																															
																										0					

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO																			
AÑO: _____																			
REVISIÓN: ___00___ VIGENCIA: _Enero - 2010_																			
PERSONAL																			
CP E3) Mejorar los tiempos de respuestas en atención a las solicitudes de movimientos de personal																			
Consolidar el dominio productivo de la organización, como empresa socialista de producción																			
Nº	ACCIONES DE SOPORTE	INDICADOR	TIPO		UNIDAD DE MEDIDA	Ponderación	AÑO												ACUMULADO
			EFICACIA	EFICIENCIA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	Realizar los movimientos de personal en el tiempo establecido	Eficiencia en proceso de movimiento de personal por tipo de movimiento en el tiempo establecido para las nóminas tabulador y no tabulador	x		% solicitudes procesadas en el tiempo establecido por el tipo de movimiento % solicitudes recibidas		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1200%	
2	Realizar los movimientos solicitados por el comité de salud ocupacional	Eficiencia en proceso de movimiento de personal pertenecientes al comité de salud ocupacional	x		% casos procesados % casos recibidos		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1200%	
3	Realizar los movimientos del programa de desarrollo y reemplazo de personal	Eficiencia en proceso de movimiento de personal perteneciente a los programas de desarrollo y reemplazo	x		% casos procesados % casos recibidos		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1200%	
4	Automatizar el seguimiento del proceso de movimiento de personal	Eficacia en las actividades de avance el proceso de movimientos de personal		x	Nº de actividades ejecutadas Nº de actividades planificadas		0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	6	
5	Divulgar el formato Ferro 1407	Eficacia en la divulgación del formato 1407		x	Nº de actividades ejecutadas Nº de actividades planificadas		0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	4	
6	Divulgar el procedimiento 850-P-15	Eficacia en la divulgación del procedimiento 850-P-15		x	Nº de actividades ejecutadas Nº de actividades planificadas		0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	
																		0	

Gerencia:  
Nº:  
Proceso:  
Descripción del Objetivo de Gestión:  
Objetivo Estratégico vinculado: