

## **LA ATENCIÓN AL HOMBRE COMO ELEMENTO CLAVE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**

Ms. C. Gilberto García González

CENTRO UNIVERSITARIO DE GUANTÁNAMO

*GRUPO DE TÉCNICA DE DIRECCIÓN*

### **INTRODUCCION**

La evolución continua de los procesos políticos, científicos, demográficos y económicos, sociales, tecnológicos hace necesario, cada vez más, prestar atención a un fenómeno que se ha convertido en una constante en los procesos de dirección y es justamente los procesos de cambios. En este sentido, la economía cubana se ha tenido que enfrentar a una dura prueba de supervivencia, en condiciones de un doble bloqueo económico y un período especial que dura ya más de 10 años y donde las crudas realidades de la economía mundial obligan a la dirección del país a tomar determinadas decisiones adecuadas a nuestra sociedad socialista.

El cambio más profundo que ha hecho la economía del país en el período revolucionario es el proceso de perfeccionamiento empresarial, que como se conoce, en 1987 el Buró Político autorizó a las Fuerzas Armadas a aplicar en sus empresas un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial que culminó en 1996, experiencia que por acuerdo del V Congreso del Partido, se extendió al sistema empresarial cubano al aprobarse en 1998 el Decreto Ley 187 donde se recogen las Bases Generales del perfeccionamiento empresarial.

El objetivo central del perfeccionamiento empresarial (p.e) es incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de las empresas sobre la base de otorgar las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa y creatividad de todos los jefes y trabajadores, y, en ese sentido va dirigida la política económica de nuestro país.

EL elemento clave para incrementar la eficiencia que buscamos y necesitamos es el hombre, recurso más importante de una organización ya que es el que proporciona trabajo, talento, creatividad, el que innova, piensa, decide, aprende, cambia las cosas, controla, discute, y es en definitiva el que impulsa a la empresa. Es por ello que la atención al hombre debe ser integral, donde además de la satisfacción de sus necesidades básicas, se le da un tratamiento coherente, ordenado y dinámico que

responde a sus motivaciones como la autoestima, autorrealización y al sentimiento de pertenencia al colectivo laboral.

El PE tiene una gran importancia en el incremento de la eficiencia organizacional, esto exige que los dirigentes estén mejor preparados, que piensen en la forma de lograr mejores resultados, para lo cual necesariamente deben buscar el involucramiento y la participación activa de todos los trabajadores en el proceso de dirección. Hoy se impone la necesidad de hacer la dirección con los hombres y no dirigir a los hombres.

El problema que presenta el PE es el insuficiente nivel de atención al hombre en algunas de las empresas que han iniciado este proceso.

El objetivo de este trabajo está dado en proponer las vías esenciales para mejorar la atención al hombre que permitan el perfeccionamiento de este subsistema en las empresas, de modo que se incremente la eficiencia económica en nuestras organizaciones.

HI- A través del perfeccionamiento del subsistema de ATENCIÓN AL HOMBRE se logra un incremento de la eficiencia empresarial.

Los métodos utilizados para este trabajo fueron: métodos empíricos como aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones.

El objeto de investigación son las empresas que están en el proceso de P.E.

El campo de acción es el subsistema de atención al hombre.

## **DESARROLLO.**

En el perfeccionamiento empresarial(PE) influyen muchos factores, de los cuales, explicaremos algunos de ellos:

### **Importancia de la motivación en el PE.**

La motivación es la fuerza psicológica (interna) que impulsa a las personas a realizar determinadas actividades, deciden su comportamiento, los esfuerzos que están dispuestos a realizar.

Para motivar a alguien es necesario conocer sus emociones, sus características y como actúa en determinada situación.

Cualquier hombre o mujer que esté frente a un grupo de personas debe entender que motivar no es aplicar una fuerza externa para que los subordinados logren mayores resultados, cuando un superior conoce bien a sus subordinados lo puede mover a realizar las actividades que se proyectan por medio de su propio motor, sus emociones, hay que tratar a las personas con respeto, amabilidad, cortesía ya que la mayor parte de éstos están dispuestos a contribuir a la obtención de los objetivos cuando han tenido una activa participación en la formulación de los mismos, los trabajadores son creativos es importante permitirles que ejerzan la auto dirección, esto los estimula, es un modo de

reconocerlos como personas responsables que cuidan y exigen que cada cual cuide su puesto de trabajo.

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. Las metas son las mismas donde se comparte todo por el éxito y debemos tener en cuenta que las necesidades que experimentan las personas y las posibilidades de satisfacerlas mediante sus vínculos laborales, constituyen el núcleo fundamental de su motivación hacia el trabajo.

Existen distintos puntos de motivación donde pueden ser ubicados los trabajadores. Un trabajador motivado tiene altos resultados en su trabajo, es disciplinado, aporta ideas, iniciativas y contribuye a la existencia de una clima psicológico favorable en el grupo. Un trabajador desmotivado se caracteriza por baja productividad en el trabajo, ausentismo, etc. También existen trabajadores amotivados en las organizaciones y son aquellos que presentan indiferencias ante las tareas, conformismo ante los problemas y cumplen al nivel mínimo. Los que dirigen deben estar atentos a estos puntos de motivación y hacer actuar los factores y las técnicas de motivación para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en su organización.

Se debe crear un ambiente de trabajo favorable para que cada cual aporte según su capacidad, aprovechen al máximo los recursos y puedan participar en las distintas situaciones de trabajo. Eso es lo que queremos y lo que necesitamos, en estos momentos de situación difícil, es tan importante preocuparse por la producción, como por los trabajadores, es el estilo de dirección más eficaz

### **La estimulación en el PE.**

En muchas organizaciones no se estimulan los mejores resultados en el nivel que merecen, no es un secreto para nadie decir que nuestro país siempre se ha preocupado por estimular a los trabajadores y en los lineamientos generales e indicaciones del CECM sobre políticas de cuadros dentro de los objetivos estratégicos se plantea:

Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación a los cuadros potenciando los estímulos morales y logrando una adecuada combinación, acorde con las posibilidades del país, con los estímulos materiales.

Uno de los principios de dirección socialista es el estímulo.

Entre diversas necesidades que presentan las personas en cualquier colectivo humano, es necesario aplicar estímulos morales y materiales encaminados a lograr que el

hombre tenga una situación en correspondencia a los intereses sociales, a la vez que se sienta satisfecho como individuo, es decir que sirva como una vía para elevar la producción social al tiempo que desarrolle la conciencia humana en defensa de las conquistas del socialismo.

En la etapa actual de período especial cuando nos estamos enfrentando a unos de los tiempos más difíciles de nuestro proceso revolucionario, se hace necesario profundizar y buscar las vías más inteligentes para aplicar sistemas de estimulación de modo que constituya un elemento importante no solo para aliviar la situación de los individuos sino también para la conciencia revolucionaria de nuestros trabajadores y pueblo en general.

**La comunicación como elemento integrador de todos los niveles de la organización y de esta con el entorno. Su importancia en el PE.**

En el PE juega un papel de suma importancia la comunicación, esta es como la sangre para cualquier organización, la comunicación es un proceso que incluye la participación activa de dos o más personas en calidad de sujetos los cuales interactúan y necesitan comprenderse entre sí.

La comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones de dirección (planificación, organización, dirección y control) Los dirigentes invierten entre el 75 al 87% de su tiempo comunicándose ya sea hacia adentro o hacia el entorno, es por eso que al comunicarse deben hacerlo con efectividad.

Cuando en una organización no existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, se producen tensiones, falta de identificación de los intereses comunes, desmotivación, se daña el clima de trabajo, los trabajadores requieren de información que deben tener de quienes los dirigen.

La comunicación jefe - subordinado es decisiva para el éxito de cualquier actividad y lo decisivo, lo más importante es la actitud de los jefes.

A todo Dirigente debe resultarle imprescindible saber como piensan, como actúan y que opinan sus subordinados de cualquier actividad que se haya proyectado, pero el trabajador necesita saber con claridad cuáles son las aspiraciones, indicaciones y forma de pensar de su jefe y de esto depende el éxito de cualquier organización.

¿Qué ocurre realmente?:

1. Muchos dirigentes consideran la comunicación en un solo sentido, del dirigente hacia el subordinado para bajar planes, orientaciones y modos de hacer las cosas, así

la comunicación no es completa, el dirigente debe valorar la importancia de la información de retorno (retroalimentación).

2. En ocasiones existen malos hábitos de escucha, el dirigente no se concentra mentalmente para valorar la importancia o no de lo que se está discutiendo, perdiendo la oportunidad de incorporar ideas brillantes en las decisiones de dirección.
3. Estructura de dirección muy complejas con muchos eslabones intermedios entre la alta dirección y la base, por lo que no hay conocimiento exacto de lo que pasa en la base que es donde verdaderamente se cumplen los objetivos.
4. Inadecuados estilos de dirección que limitan la participación, se producen conflictos tirantez y exagerado movimiento de cuadros. Para que la comunicación sea exitosa en el PE debe darse en forma descendente, ascendente y lateral (se realiza fuera de la cadena de mando). En este sentido se hace necesario reflexionar por parte de quienes dirigen, darle una mayor importancia al trabajo en equipo.

### **Liderazgo para la implantación del PE.**

El PE implica liderazgo en la dirección. El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los demás miembros del equipo de trabajo. Influir significa cualquier acción o muestra de comportamiento que provoca un cambio en la actitud o en la conducta de otra persona o grupo.

El comandante Ernesto Che Guevara, planteó en su trabajo “El cuadro, columna vertebral de la Revolución”, este concepto mantiene plena vigencia y cobra mayor relevancia en estos tiempos tan difíciles y cambiantes. De la labor de los cuadros dependen en gran medida los éxitos de cualquier actividad (económica, política, social, etc.). Nuestro Comandante en Jefe ha expresado que “La eficiencia, la política, y la conciencia en cada colectivo o entidad dependen en buena medida de la decisiva actuación de los que dirigen”<sup>1</sup>.

Uno de los objetivos estratégicos que aparece en los lineamientos generales e indicaciones del CECM sobre la política de cuadros plantea:

Trabajar para lograr una consciente y previsoras aplicación de la política de Cuadros, centrando la atención principal en el fortalecimiento y elevación del prestigio y la ejemplaridad de los cuadros..

Los líderes de hoy (cuadros) deben tener:

- Voluntad del éxito: esforzarse para lograr resultados positivos en su desempeño.

---

<sup>1</sup> Lineamientos Generales e Indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros sobre la Política de Cuadros, Cuba, 1997.

- Visión: imaginación de un futuro posible y deseable.
- Confianza: lubricante que hace posible el trabajo de la organización
- Capacidad para comunicarse: para alinear a los trabajadores detrás de las más ambiciosas ideas.
- Capacidad para colaborar con otras personas: hacer la dirección participativa e incorporar al grupo a la toma de decisiones.
- Capacidad para motivar a los demás hacia el trabajo: averiguar que impulsa a sus subordinados a realizar determinadas actividades para moverlos por sus propios motores.
- Ejemplaridad: ser un modelo de conducta para los miembros del grupo que dirige y para los demás en cualquier lugar donde estén.
- Debe ser un experto: fuente de información y consulta.
- Debe ser el ideólogo del grupo: fuente de creencias, valores y principios para los miembros del grupo.
- Preocuparse por las personas y por la producción

Para ello, la estabilidad de los cuadros juega un papel importante en el PE, esto no es un llamado al paternalismo, apadrinamiento ni al compadreo, es una necesidad. En cada cargo deben estar los mejores por:

- Su capacidad de dirección y organización
- Sus cualidades y confiabilidad política
- El grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo
- Su dominio y conocimientos de la actividad que dirige o va a dirigir.
- Su prestigio y reconocimiento social

### **Estabilidad de los cuadros en el PE.**

En ningún momento, se debe crear un puesto para ubicar a una persona, sino buscar a la persona adecuada que encaje en el puesto adecuado, y tampoco ningún cargo debe considerarse con carácter vitalicio, sino tan solo mientras sea desempeñado con eficacia y eficiencia y no haya otro cuadro con posibilidades de hacer un mejor trabajo y con más calidad.

Pero la estabilidad de los cuadros garantiza el aseguramiento de la obtención de resultados, una identificación sistemática de la perspectiva de desarrollo de la organización, compenetración progresiva con los trabajadores, se crea un clima de seguridad en los cuadros y subordinados, reservas y sustitutos, conlleva a una mejor organización del trabajo, a desarrollar la motivación hacia el trabajo y muchos más elementos importantes que favorecen el desarrollo ascendente de la organización.

Puede suceder que en algunas organizaciones donde los cuadros de dirección obtengan altos resultados y sin ninguna razón ni análisis cuidadosos, sustituyen a esos

cuadros y se ubiquen otros cuadros quizás por paternalismo u otras causas que llevan al caos a la organización en corto tiempo y a los que luego hay que sustituir. En este sentido se debe ser más cuidadoso y justos porque esto afecta la política que defendemos, conlleva a consecuencias negativas y crear un clima de trabajo desagradable. El PE es sensible en estos casos ya que muchas veces los cuadros tienen ideas, aspiraciones, proyecciones, deseos de hacer las cosas y para lograrlos se fijan objetivos grandes conjuntamente con su colectivo de trabajadores; pero cuando sustituyen a estos cuadros, los que vienen tienen otra cultura quizás no acorde con lo anterior, o sea, otra formación y capacidad, afectando en cierto grado la introducción del PE y el desarrollo económico del territorio.

### **Cultura organizacional y PE**

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, sentimientos compartidos y las normas establecidas y forma de comportamiento. Las estrategias y objetivos a desarrollar y alcanzar deben adecuarse a la cultura organizacional o de algún modo cambiar la cultura que se ajuste a nuevos objetivos y estrategias.

El PE es una cultura de trabajo que busca altos rendimientos y alta implicación al involucrar a dirigentes y subordinados en el establecimiento de objetivos. Con ello se mejora la satisfacción por el trabajo y la dignidad del trabajador (participación, desafío, desarrollo, creatividad, reconocimiento, etc.), mejoran las habilidades y capacidades, la calidad del producto y los servicios, hay mayor efectividad en las actividades de la organización, así mismo debe haber una mayor delegación de decisiones lo que implica gente facultadas las que ejercitan su responsabilidad, hay sentido compartido del propósito ya que se esclarece la misión y se tiene clara la visión de la organización. Con esta nueva forma de trabajo, los dirigentes y subordinados deben cambiar sus formas de pensar para que las nuevas ideas puedan incorporarse al trabajo.

Dentro de las nuevas formas de pensar se debe tener en cuenta:

- **La manera de ver el trabajo:** se debe ver al trabajo como un sistema en el cual los subordinados se unen a la tecnología, la disciplina para elaborar un producto o prestar un servicio, en la organización se debe crear un sistema de reconocimiento para premiar los mejores resultados, mejorar el sistema de comunicación e información, dar oportunidades de desarrollo individual a todos por igual.
- **Manera de ver a los subordinados** hay que borrar la idea de que existen dirigentes y subordinados. Hay que confiar en los trabajadores, conocer su inteligencia y ponerla en función del trabajo. Hay que pensar que todos luchamos por un mismo objetivo para lograr el éxito en la organización.
- **El papel de la dirección:** se necesitan dirigentes altamente preparados y lo suficientemente flexibles para aceptar nuevas ideas y permitir el autocontrol y la auto

dirección de los trabajadores, no dedicarse a controlar detalles sino a mantener la visión, analizar el entorno y dirigir el futuro mediante la predicción de éste, saber anticiparse a las situaciones y no esperar que sucedan las cosas para actuar después.

En nuestro país cobra mayor importancia la inteligencia del hombre, es el mayor recurso que tenemos ya que no poseemos grandes recursos naturales, por eso hay que aprovechar mejor este valioso recurso (el hombre) y ver la dirección como un sistema donde se apliquen objetivos para perfeccionar el sistema organizativo y elevar la productividad del trabajo, se tengan muy en cuenta los elementos (materiales, recursos, equipos, funciones de dirección técnicas y métodos de dirección y las personas), las relaciones (dentro del sistema y con el medio ambiente) y las propiedades (de los elementos y las relaciones), cuando el PE no se ve en sistema puede afectar el desarrollo productivo y social.

### **Papel del Partido en el PE.**

La labor del Partido en el PE es decisiva y debe estar dirigida al hombre con el fin de conocer su forma de actuar, proyectarse y dirigir para obtener los objetivos que se fijen, debe influir en el papel formador que debe desempeñar los cuadros con sus subordinados, ver como se involucran a los mismos en la formulación de objetivos, debe contribuir a elevar la imagen social de manera que el prestigio y la autoridad del cuadro sea un ejemplo y esté acorde con la condición que debe tener un dirigente revolucionario.

Las Organizaciones de bases del Partido deben reforzar su papel en el PE, teniendo en cuenta la exigencia y vigilancia en actividades tan importantes como son: selección, ubicación de los cuadros, preparación y superación de los mismos y muchas otras. Las actividades mencionadas tienen un peso extraordinario en el PE ya que de las actuaciones de los cuadros depende el resultado del trabajo.

El Partido debe garantizar que los responsables de objetivos y actividades desempeñen sus funciones con la mayor eficiencia, efectividad, control y además con profesionalidad, no permitir el paternalismo, favoritismo, desvío de recursos y otras arbitrariedades que tanto afectan a la revolución e irritan a nuestra población.

### **Papel de la UJC en el PE.**

La UJC debe desempeñar un papel similar al del Partido propiciando la participación consciente y entusiasta de todos los jóvenes (en la entidad que se trate) en la obra de la revolución en el estudio, trabajo y defensa de la patria, desarrollar la iniciativa creadora para llevar adelante el trabajo político ideológico que tanto influye en el logro



de los objetivos trazados en la entidad que labora con mayor eficiencia económica también pueden impulsar las actividades relacionadas con la ciencia y técnica que tanto necesita el país y nuestra provincia hoy día para la solución de muchos de los problemas que tenemos, de modo que tenga un papel activo en las actividades productivas y de servicio.

### **El Sindicato y su papel en el PE.**

El trabajo de los sindicatos es esencialmente político ideológico, trabajan con el hombre y la acción consciente de este medirá los éxitos en el PE, la principal tarea de los sindicatos en las organizaciones consiste en el diálogo con los trabajadores de forma colectiva e individual para la solución de los problemas concretos, explicar, escuchar, razonar, convencer con argumentos comprensibles y persuadir para la movilización consciente, entusiasta y activa de los trabajadores hacia el logro de los objetivos de su organización.

Los Sindicatos pueden influir en la organización del trabajo, la disciplina laboral en promover una mayor consagración al trabajo, en el esfuerzo por elevar la producción y la productividad, por alcanzar una mayor eficiencia económica y en fin, en el proceso continuo y permanente de consolidación y perfeccionamiento del sistema organizacional.

La coyuntura histórica que vivimos permite que se comprenda aún más la necesidad de involucrar (implicar) a los sindicatos como organizaciones de masas de todos los trabajadores en el sistema de PE cuyo interés principal está en línea con el desarrollo de la sociedad y el incremento progresivo del bienestar de todo nuestro pueblo.

### **Importancia de la organización y desarrollo de los RH en el PE.**

Gestión implica administrar eficientemente factores de la empresa, pero al tratarse del factor humano es algo más.

A una máquina cualquiera de la cadena de producción hay que:

- ✓ Suministrarle el combustible adecuado.
- ✓ Aplicarle un oportuno plan de mantenimiento.
- ✓ Repararla correctamente en caso de avería.
- ✓ Adaptarla eficientemente a las necesidades de la producción.
- ✓ Amortizarla cuando quede obsoleta.

Pero el factor humano requiere para que desempeñe una labor eficiente en el seno de la empresa algo más que el control para el pago de nóminas. La organización y el desarrollo de los recursos humanos comprende áreas relacionadas con la gestión y modernos sistemas de dirección estos son:

- 1) Inventario de Personal: consiste en la creación de un historial informativo exhaustivo (a fondo) y actualizado de todas las personas que comprenden la empresa así como de funciones y actividades que desempeñan dentro de ella esto sirve de base para posteriores estudios de plantilla y para llevar a cabo las labores de dirección de los recursos humanos.
- 2) Evaluación del Potencial humano: analiza las posibilidades que tiene el personal en plantilla.
- 3) Análisis y descripción de los puestos de trabajo: se determina que tareas son inherentes a cada puesto y como estos contribuyen al logro de los objetivos previstos. Ello permite averiguar que información, experiencia, etc. Necesitan las personas que ocuparán tales puestos, para poder encontrar a la persona adecuada que lo ocupe.
- 4) Valoración de puestos: para determinar la importancia relativa de un puesto sobre el conjunto en base a:
  - ✓ Establecer jerarquías entre puestos.
  - ✓ Establecer niveles retributivos.
- 5) Planes de carrera y sucesión de la empresa: con el fin de poner en conexión y hacer coincidir los objetivos y metas de cada individuo con los objetivos y metas de la organización para tratar de satisfacer a ambas partes.
- 6) Planes de formación y comunicación en la empresa: los planes de formación deben ir dirigidos a todo el personal en plantilla (a todos los niveles), para lograr una perfecta adecuación de las personas a las funciones y tareas que desempeñan y así poder incrementar la productividad de las personas.  
Comunicación para posibilitar la transmisión e intercambio de información entre las distintas personas que integran la organización.
- 7) Selección del personal: buscar la persona más adecuada para el eficaz desempeño de las tareas.
- 8) Clima y motivación: evaluar el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los miembros de la organización y tratar de evitar situaciones conflictivas para elevar la productividad. Motivar a las personas no sólo económicamente sino averiguando que es lo que los mueven a éstas a realizar determinadas actividades para poder aprovechar sus fuerzas y sus dinámicas, cuestión fundamental para lograr los objetivos previstos.
- 9) Evaluación del desempeño: como las personas han cumplido con las tareas o funciones asignadas para poder retribuirle consecuentemente y orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su potencial.
- 10) Sistema retributivo e incentivo: consecuencia de lo anterior. Hay que establecer una jerarquización de salarios en la empresa e implantar un sistema coherente de políticas salariales con el objeto de distribuir las partidas salariales según los méritos y eficiencia de cada cual.
- 11) Previsión de necesidades: mediante una adecuada planificación de los Recursos Humanos.
- 12) Organización de los Recursos Humanos. Seguimiento: aplicar las herramientas expuestas para lograr una mayor optimización de los RH con que cuenta la empresa. Hay que establecer un plan de seguimiento para corregir las desviaciones que puedan surgir.

## **Es importante tener en cuenta en el PE:**

Los valores que hacen del trabajo una fuente de satisfacción. Su importancia en el PE.

- **Inclusión:** Nadie en una organización debe ser dejado fuera del proceso de perfeccionamiento, cada uno tiene algo con que contribuir. Cada cual debe ser escuchado ya sea por: discusiones, debates, encuestas, trabajo en grupo, despachos, reuniones, forum, etc.
- **Colaboración:** mediante un proceso conjunto de hallar y llegar a acuerdos sobre soluciones por todos los que tienen que ver con el resultado. Implicar a todos en todo, para esto hay que dar información a todas las personas de la empresa.
- **Equipos de trabajo y Redes de equipos:** las decisiones no se deben forzar a través de los niveles de jerarquía, esto conduce a cuellos de botella de los mismos, de la comunicación y solución de problemas. Los equipos deben estar facultados, autodirigidos y auto controlados ya que conocen los problemas y pueden decidir cómo resolverlos. Los equipos pueden reemplazar múltiples niveles de dirección. Redes de equipos considerando a: suministradores, consumidores, empresa, etc. Y así satisfacer múltiples intereses. Esto aumenta la capacidad y cantidad de los flujos de comunicación, comprar, vender, etc
- **Visión.** Los líderes deben tener visión de los propósitos y dirección de la empresa con la cual cada trabajador debe estar comprometidos crea visión para el futuro de la empresa(5,10,15 o más años).Las visiones son en realidad una excusa para hablar de lo que realmente importa.
- **Comunicación abierta y honesta.** Cada trabajador debe decir lo que piensa sobre cualquier cosa, sobre la evaluación de un compañero, sobre una decisión, hay que ser honesto con uno mismo, no dejar espacio a la sospechas, rumores, resistencias, no debemos acaparar la información, mantener secretos, ya que se priva a la empresa del aprendizaje constante, de mejorar y corregir problemas.
- **Correr riesgos.** Hay que sacar experiencia de los fallos que cometemos sin los cuales no aprendemos, no progresamos ya que los errores, giros equivocados y los fracasos forman parte del proceso de aprendizaje, de cambiar, de ser creativo, de innovar. Esto demuestra que no sólo debemos seguir caminos familiares para resolver nuestros problemas.
- **Pertenencia individual y del equipo de los resultados obtenidos.** Debe haber apoyo mutuo entre equipos, personas, y empresa y todos tener responsabilidad por los resultados.
- **Cada uno es líder.** El liderazgo no es algo que sólo pertenece a los que están a la cabeza de la organización sino que es una obligación por parte de cada uno que no lo está. Liderazgo significa hacerse cargo de su propia vida laboral y ayudar a otros paso a paso para que logren más de lo que ellos piensan que son capaces. Los equipos de trabajo deben ayudarse uno a otro al igual que individualmente.
- **Progreso personal y satisfacción.** Cualquiera la pasa bien si se siente realizado y este sentimiento penetra en la empresa. . No se debe poner obstáculos o bloquear a

alguien que quiera cambiar las cosas. Los equipos de trabajo nos ofrecen vías para sentirnos satisfechos y útiles en el trabajo, para divertirnos unos con otros y cumplir nuestras responsabilidades. Esto es humanizar el trabajo.

- **Abrazar el cambio.** El cambio es constante por eso debemos descongelar nuestras mentes, aprender lo nuevo y recongelar la misma.

**Otros valores importantes que no debemos olvidar:**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Emprendedores
- Espíritu de superación personal
- Conciencia clara de las necesidades del país y del territorio
- Compromiso con el desarrollo sostenible del país y de nuestras comunidades.
- Respeto por la naturaleza.
- Aprecio por la cultura.
- Cuidado de su salud.
- Visión del entorno internacional

**ATENCIÓN AL HOMBRE (Bases Generales)**

La atención al hombre puede concebirse, de forma general, como un sistema, como un conjunto de tareas, medidas y acciones, que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades a la creación de nuevos valores en el trabajador; con vistas a lograr los objetivos estratégicos de la entidad, en la búsqueda de productividad y eficiencia.

La forma de satisfacer estas necesidades, entre otras, puede ponerse de relieve a través del reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador, de la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de participar en las decisiones del colectivo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, del fomento de una cultura de producción, del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de la seguridad en el empleo, de la posibilidad de reservar parte de las utilidades, para el desarrollo social del colectivo, así como de la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas, para un desempeño eficaz.

La atención integral al hombre demanda, además de la satisfacción de necesidades básicas o de primer orden, un tratamiento coherente, ordenado y dinámico, que de respuesta a sus motivaciones, en lo referido a: la autoestima, autorrealización, y el sentimiento de pertenencia al colectivo laboral, entre otras. Sin dudas, un trabajador que se sienta “atendido”, o altamente satisfecho, se tornara mas competitivo, en la consecución de las metas empresariales.

### **Características de la atención al hombre.**

1. La atención al hombre es una práctica necesaria, factible y costeable. En función de sus beneficios, se concibe como una “inversión” y no como un “gasto”.
2. La empresa, en virtud de sus recursos económicos, deberá disponer del presupuesto necesario para la ejecución de las acciones previstas en la esfera de la atención al hombre. Dichas acciones no necesariamente generaran ganancias, pero tampoco provocaran pérdidas a la entidad.
3. Las acciones de atención al hombre deberán ser específicas, o sea, se diseñaran en el colectivo laboral que las va a aplicar y se ejecutaran allí mismo, en consecuencia, no constituirán el cumplimiento de orientaciones de niveles superiores.
4. La atención al hombre implicará el esfuerzo mancomunado de los directivos de la empresa, las organizaciones políticas y sindicales, y de todos los trabajadores, quienes coordinadamente materializarán el cumplimiento de los programas de atención al hombre, con sus correspondientes responsables y ejecutantes. Los aspectos fundamentales de atención al hombre serán recogidos en los convenios colectivos de trabajo.
5. Las acciones que se establezcan para la atención al hombre deberán ser objeto de evaluación y perfeccionamiento permanentemente, toda vez que las mismas, deben estar en correspondencia con el desarrollo alcanzado por la empresa.
6. La gestión eficiente de la entidad estará siempre en dependencia directa, de la motivación o disposición positiva del colectivo de trabajadores, y de su identificación con la política de la empresa; todo lo cual, estará relacionado con el sentido de solidaridad que se le brinde, y de su participación en la dirección de la empresa.
7. La esencia de la atención al hombre es la solidaridad socialista y el respeto a la individualidad de cada cual.
8. La constante preparación de los jefes juega un papel fundamental para el desarrollo y enriquecimiento de las acciones de atención al hombre.

### **Atención al hombre. GUIA METODOLÓGICA**

1. Valoración de la existencia y aprobación del presupuesto necesario, para ejecutar las prácticas de atención al hombre. Relación costo-beneficio de las acciones de atención al hombre. Real ejecutado hasta la fecha.
2. Evaluación del proceso de elaboración de la estrategia de atención al hombre en la entidad.
3. Valoración de los convenios colectivos de trabajo. Verificar si los acuerdos establecidos, en materia de atención al hombre, se recogen en dichos convenios y si se

cumplen satisfactoriamente.

4. Valorar, si en el diseño de los contenidos de los puestos de trabajo, se toma en cuenta la relación especialización-satisfacción.
5. Evaluación de los procesos de reclutamiento, selección e incorporación que realiza la empresa, para garantizar la idoneidad de su personal.
6. Evaluación de las acciones de formación y capacitación que realiza la entidad, a partir de las necesidades de aprendizaje determinadas, y de las evaluaciones del desempeño.
7. Valoración de los mecanismos de estimulación implementados en la empresa:
  - ✓ Estimulación salarial
  - ✓ Estimulación moral
  - ✓ Otras vías de estimulación
  - ✓ Análisis de la correlación estímulo-sanción.
8. Caracterización de las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo.
9. Valoración de la existencia y funcionamiento de servicios médicos y/o paramédicos en la empresa. Profundizar en el análisis de las labores asistenciales, higiénicas, preventivas de accidentes y enfermedades, así como de las acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo.
10. Caracterización de las condiciones de trabajo en la entidad (ambiente físico, organización del trabajo, el puesto y los medios laborales, aspectos fisiológicos y psicosociales...)
11. Valoración del grado de conocimiento que tienen los trabajadores de sus deberes y derechos funcionales.
12. Valoración del estado moral del colectivo. Disposición para enfrentar tareas complejas, en función de la eficiencia, como el perfeccionamiento empresarial.
13. Formas de participación de los trabajadores en la dirección. Especificar. Resultados obtenidos.
14. Evaluación de la calidad de las informaciones brindadas en lo concerniente a:
  - ✓ Las decisiones tomadas en la empresa que afectan a los trabajadores.
  - ✓ El ejercicio de las funciones inherentes a los puestos de trabajo.
15. Valoración de las posibilidades de participación de los trabajadores, en el análisis de problemas y toma de decisiones, así como de los mecanismos de retroalimentación, existentes en la entidad.

16. Valoración de la existencia y funcionamiento de mecanismos, en la empresa, para atender reclamaciones, quejas, conflictos laborales, etc.
17. Evaluación de la existencia y funcionamiento de un tratamiento diferenciado a embarazadas, enfermos, familiares de los trabajadores, jubilados u otros.
18. Caracterización del estado de la alimentación de los trabajadores. Funcionamiento de comedores u otros servicios gastronómicos. Dietas ante condiciones anormales de trabajo. Relación calidad-precio de los alimentos. Rentabilidad de la prestación de servicios a los trabajadores.
19. Caracterización de las opciones recreativas, culturales o deportivas, organizadas para el disfrute de los trabajadores en su tiempo libre.
20. Valorar las facilidades dadas a los trabajadores, para enfrentar dificultades materiales.
21. Considerar cualquier otro elemento no enunciado y que resulte de utilidad, para alcanzar un conocimiento profundo de las acciones de atención al hombre, que se llevan a cabo en la empresa.

## DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA ATENCIÓN AL HOMBRE.

Los Problemas más comunes sobre el subsistema de atención al hombre detectados en el diagnóstico del perfeccionamiento empresarial fueron:

PROBLEMAS	INTERNO		EXTERNO	
	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo
En la mayoría de las empresas no existe un presupuesto aprobado para ejecutar las prácticas de atención al hombre(AH), y donde existe el presupuesto se ejecuta a un porcentaje ínfimo	X		X	
En las empresas no existe una estrategia elaborada para la AH	X	X	X	X
El convenio colectivo de trabajo es un formalismo, no se verifican los acuerdos establecidos en materia de AH por lo que no se cumplen los mismos		X		
No se reajustan los contenidos de los puestos de trabajo desde hace años		X		
La selección del personal en las empresas no es rigurosa, por lo que no se garantiza la idoneidad de los nuevos trabajadores		X		
No en todas las empresas se elabora el plan de capacitación partiendo de la determinación de necesidades de aprendizaje (DNA). No se toma con seriedad la rotación de los adiestrados.		X		
En las empresas no se puede realizar el análisis de la correlación estímulo/sanción porque no se lleva el control de los estímulos otorgados		X		
Las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo no son las mejores, faltan muchos medios de protección( caretas, guantes, botas, fajas, espejuelos contra impactos, etc.	X	X	X	
En muchos casos las instrucciones sobre las técnicas de protección no son sistemáticas y los jefes directos no exigen por el uso de los medios de protección		X		
No en todas las unidades básicas de				



las empresas existe el servicio medico, y donde existe, es deficiente.		X		
La mayoría de los casos, los trabajadores plantean que la estimulación que reciben no esta en correspondencia con los resultados del trabajo.		X		
Las condiciones de trabajo en las empresas no son las mejores ( mala iluminación, falta de ventilación , ruidos excesivos, etc	X	X	X	
No en todas las empresas se tienen en cuenta los criterios, ideas y opiniones de los trabajadores en las decisiones de la dirección		X		
Muchos trabajadores no conocen sus deberes y derechos funcionales.		X		
El tratamiento que se les da a las embarazadas, enfermos, jubilados y familiares de los trabajadores no es el correcto		X		
En todos los casos los trabajadores plantean que no tienen posibilidades de participar en el análisis de los problemas que afectan a la empresa		X		
La alimentación que se le oferta a los trabajadores no es la adecuada, y en muchas unidades básicas no se oferta ningún tipo de alimentación	X	X		
En las empresas no existen opciones recreativas , culturales ni deportivas, organizadas para el disfrute de los trabajadores en su tiempo libre	X	X		
La mayoría de los trabajadores encuestados plantean que las quejas o reclamaciones que hacen no se atienden adecuadamente		X		
En las empresas los jefes en su mayoría no le dan facilidades a los trabajadores para enfrentar necesidades materiales y así poder solucionar sus problemas	X	X		
La mayoría de los trabajadores plantean que el salario que reciben no está acorde con el trabajo realizado		X		
En algunas empresas existen maneras irritantes y despreocupadas con que se		X		

tratan a los trabajadores				
En algunas unidades básicas no se reconoce ni se estimula el buen trabajo realizado por los trabajadores		X		
No en todos los niveles de dirección existe liderazgo		X		

Ventajas y dificultades en sentido general del nuevo sistema de dirección y gestión empresarial .

Este nuevo sistema trae efectos práctico inmediato en las empresas que lo aplican.

Se incrementan rápidamente indicadores básicos como ventas, productividad del trabajo, producción mercantil, utilidad sin impuesto, disminuyen los costos de producción. Penetra positivamente en la mentalidad de todos los obreros , técnicos , dirigentes , especialistas , trabajadores de servicios, etc, crece la autoridad de dirigentes y trabajadores así como su responsabilidad, aumenta la calidad de la producción y los servicios, aumenta la competitividad de las empresas, aumenta la motivación por el trabajo, hay mayor participación en las decisiones de la dirección , hay mayor descentralización de las decisiones, se ejerce mejor el liderazgo, fluye mejor la comunicación tanta ascendente como descendente, hay mejoría para la empresa y para los trabajadores y su familia, los trabajadores son objeto ( los que producen) y sujetos ( dueños de los resultados) en el proceso de perfeccionamiento, transforman la cultura de trabajo en las empresas.

Dificultades que se presentan para enfrentar el perfeccionamiento empresarial

1. Bajo nivel de preparación de algunos cuadros de dirección, no saben que hacer con las atribuciones que le han sido conferidas.
2. Existen cuadros sin espíritu emprendedores.
3. Existen improvisaciones sistemáticas de algunos cuadros al tener una aplicación deficiente de la dirección estratégica y de la dirección por objetivos y no entendimiento de las bases generales del perfeccionamiento empresarial.
4. En algunas empresas el cambio organizacional es demasiado lento.
5. La atención al hombre no es eficiente.
6. Falta de liderazgo de los dirigentes sindicales.
7. La no certificación de la contabilidad de algunas empresas y deficiente control interno.
8. En algunas empresas existe dificultades con el abastecimiento.

**En el diagnóstico sobre este subsistema se aplicó una encuesta a los trabajadores y la pregunta No. 9 dice: ¿Qué usted sugiere para mejorar la Atención al Hombre en la empresa?**