

# Anexo 1. Programa y ejemplo de materiales docentes utilizados

Seminario Gestión del conocimiento en las empresas

Taller sobre empresas de Alto desempeño

## Programas



## Seminario: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS

Desarrolle productos o servicios intensivos o basados en el conocimiento.

### Contenido temático:

#### Primer Día

#### **Gestión del conocimiento: un nuevo paradigma**

- Los nuevos paradigmas de la gestión del conocimiento en un cambio de época
- Los elementos sustantivos del nuevo paradigma: Personas, Trabajo, Conocimiento, Organizaciones y redes del conocimiento
- Evaluación de las organizaciones ante el nuevo paradigma de la gestión del conocimiento

• Ejercicio Prácticos:

#### Segundo día:

#### **Del conocimiento individual al conocimiento organizativo**

- La implantación de la gestión del conocimiento. Procesos y Estructuras organizativas
- El capital humano: Su lugar y relación con el capital estructural y relacional de la organización
- Del 'saber que' al 'saber como' y al "saber estar" Evaluación del desempeño.
- Ejercicios prácticos

### Expositor:

Dr. Rodolfo Faloh

Director General de GECYT, Gestión de Conocimiento y la Tecnología, Cuba

Director ejecutivo de la revista cubana de Gestión "Nueva Empresa"

Presidente del Seminario iberoamericano de actualización en Gerencia de la ciencia y la Tecnología, IBERGECYT

Coordinador de la Red Iberoamericana de Centros de Apoyo a la Innovación, INNRED

### Organizan:



### Patrocina

**Fecha: 16 y 17 mayo 2006**

**Lugar:** Por definir

**Hora:** 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**Inversión:** Por definir (para cubrir gastos de alimentación)

Evento realizado con el apoyo financiero del Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de los Países Bajos.

Para más información comuníquese: Teléfono 280-8511 • Fax: 280-2494 • E-mail: [capacitacion@cegesti.org](mailto:capacitacion@cegesti.org)



## Foro: EMPRESAS DE ALTO DESEMPEÑO

Nuevos modelos de gestión empresarial e innovación sostenible

Contenido temático:

Organizan:



Patrocina

Un nuevo paradigma en la gestión. Brasil.  
Empresas confiables y empresas competentes. La experiencia de México  
El desarrollo sostenible y competitividad empresarial en América Central.  
Modelo de evaluación de empresas. Cuba.  
Modelo de empresas innovadoras en el País Vasco.  
Ejercicios prácticos.

Expositores:

Dr. José de Souza. Brasil.  
Dr. Rodolfo Faloh  
Dr. José Giral  
Dr. Eusebio Gainza  
MSc. Daira Gómez

Fecha: 18 y 19 mayo 2006

Lugar: Por definir

Hora: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Inversión: Por definir (para cubrir gastos de alimentación)

*Evento realizado con el apoyo financiero del Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de los Países Bajos.*

Para más información comuníquese: Teléfono 280-8511 • Fax: 280-2494 • E-mail: [capacitacion@cegesti.org](mailto:capacitacion@cegesti.org)

### Ejemplo de materiales docentes utilizados

#### LA EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ANTE EL NUEVO PARADIGMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

#### Ejercicio Práctico: Evaluación de la Empresa Habana D, según MYSIVALE

La empresa Habana D ha solicitado una evaluación externa según MYSIVALE y por ello se han cumplido ya las etapas siguientes:

- A) La empresa se preparó adecuadamente y se organizó el trabajo
- B) Durante dos días de trabajo de terreno un equipo de 4 expertos llegó a la conclusión de que la situación de la empresa es la que se describe en el anexo.

Se pide:

1. Estudiar el trabajo de terreno realizado y llegar a la conclusión de si la empresa puede o no considerarse como COMPETENTE.
2. Prepararse como equipo para discutir de forma preliminar el resultado con el Consejo de Dirección de la empresa
3. Preparar el conjunto de recomendaciones fundamentales para actualizar y mejorar el programa estratégico de Habana D
4. En caso de que se haga necesario firmar un contrato de servicio con Habana D para realizar la mejora de su programa estratégico y complementarla en su proceso de implementación por un periodo de dos años

#### Herramientas en la que debe apoyarse

1. La matriz de Evaluación (versión actual: 8 grupos de criterios, 25 criterios y 72 requisitos medidos en las categorías de Empresa Eficiente y Empresa Competente).

2. Resultado del trabajo de terreno del equipo de experto evaluador que se anexa y donde ya se utilizó: Las encuestas a trabajadores y a clientes de la organización, Listado de evidencias, La entrevista individual y grupal, La observación.

3. Procedimientos matemáticos y herramientas informáticas:

(PesoReq9: La función de este programa es calcular los “pesos” que se usarán para ponderar las, calificaciones que se asignen a los 72 requisitos en el programa EvalEmp9.

Explnd9: La función de este programa informático es recoger en una planilla electrónica la votación de cada uno de los expertos de forma individual cuando se esté celebrando un ejercicio de evaluación.

Integrador9: La función de este programa informático es “leer” los diferentes ficheros que generaron los expertos y preparar un fichero que será usado para introducir las calificaciones propuestas por los expertos externos a los 72 requisitos en el programa StaExp9.

StaExp9: La función de este programa informático es realizar el tarjado de las votaciones de los expertos que trabajaron en la evaluación, hacer el análisis de la coincidencia en las respuestas de los mismos y obtener la “moda” correspondiente para cada uno de los 72 Requisitos.

EvalEmp9: La función de este programa informático es recoger la votación de cada uno de los 72 Requisitos, “leer” el fichero correspondiente a los “pesos” y preparar el fichero de salida. Este programa genera un fichero de salida que recoge todos los resultados y los distintos análisis por Grupos, por Criterios o por Requisitos que se hacen, ordenando por el “peso”, por el valor ponderado o agrupando los Requisitos en los cuatro cuadrantes de un gráfico Valor ponderado vs. Peso, que los asocia con Requisitos a mantener, Requisitos a priorizar, Requisitos a atender y Requisitos a observar.

## **Anexo: Resultado del trabajo de terreno**

### **Empresa Habana D: Valoración General**

Está organizada por procesos, se adapta con rapidez a los cambios del entorno ajustando a éstos su estrategia global; se aplica un proceso de mejora continua en las principales áreas de competencia; funciona con equipos de trabajo autodirigidos; garantiza la seguridad y salud de los trabajadores y cuenta con un efectivo plan de formación; la productividad es superior a la media nacional de su rama, dispone de un sistema de calidad ISO 9000 certificado, así como de gestión ambiental; sus productos y servicios compiten en precio, calidad y oportunidad en el mercado nacional, muestran un perfeccionamiento sistemático de sus procesos productivos y de servicios y tiene alianzas estratégicas con organizaciones que complementan su trabajo con resultados crecientes derivados de la innovación.

#### **I. EFECTIVIDAD**

Habana D ha logrado en los últimos tres años elevados resultados. Resultados alcanzados con eficacia por hacer lo que es correcto en cada situación, y con eficiencia por hacerlo todo correctamente. Esto se corrobora por la evaluación que un equipo externo hizo de los siguientes criterios:

- 1.- RESULTADOS DE LAS UTILIDADES
- 2.- RESULTADOS DE EFICIENCIA
- 3.- RESULTADOS DE LAS VENTAS
- 4.- RESULTADOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA
- 5.- CERTIFICACIÓN DE RESULTADOS

#### **II. ORGANIZACIÓN y LIDERAZGO**

La efectividad lograda en Habana D en los últimos tres años se debe a una buena ORGANIZACIÓN y al fortalecimiento del LIDERAZGO del equipo directivo, con un elevado sentido de pertenencia lo cual ha quedado evidenciado al evaluarse los siguientes criterios:

- 6.- PROCESOS DE DIRECCIÓN
- 7.- CONDUCTA Y COMUNICACIÓN

#### **III. PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

En Habana D existe una cultura PLANIFICACIÓN para la fijación de objetivos, las acciones y plazos para alcanzarlos, lo cual CONTROLA sistemáticamente como forma de retroalimentar el sistema de dirección para mantener o modificar el rumbo. Entonces se ha evaluado con la máxima calificación los criterios:

- 8.- PLANES
- 9.- MEDICIÓN Y E VALUACIÓN

#### **IV CAPITAL RELACIONAL, MERCADOTECNIA**

(Según MYSIVALE constituye el valor del conjunto de relaciones que mantiene con el entorno, particularmente la calidad y sostenibilidad de la base de clientes y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro; incluye también el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del

entorno, tales como los proveedores, los competidores, los reguladores y otros. Implica además el contenido de mercadotecnia, concebida como una filosofía de gestión empresarial orientada al mercado).

Al evaluar lo relacionado con la MERCADOTECNIA y el CAPITAL RELACIONAL bajo un enfoque actualizado y a tono con el alto valor de los intangibles en este campo se encontraron diferentes situaciones para que la empresa cumpla los requisitos establecidos al interior de los siguientes criterios:

#### 10.-CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES

MYSIVALE considera este conocimiento fundamental por constituir el agente del entorno con el que se realiza la producción o el servicio de la empresa. Incluye requisitos acerca de la existencia y amplitud de la información que se tiene sobre los clientes y su utilización para la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

**(33)** Tiene una base de datos actualizada sobre las características de los clientes actuales y potenciales, y conoce razonablemente las necesidades y expectativas de estos

**(34)** Se conocen que hay muy buenas opiniones de los clientes actuales sobre los productos de la empresa pero no saben que piensan los clientes potenciales

#### 11.-SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES

Considerado en MYSIVALE el propósito fundamental de la relación con el cliente. Incluye requisitos que miden la atención a los clientes, el grado en que los clientes utilizan los productos y servicios de la empresa y con ello su fidelidad con la organización.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

**(35)** Existe un sistema que da seguimiento y respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes con una experiencia de 3 años

**(36)** Al menos el 90% de los clientes están conformes con los productos de la empresa, en correspondencia con lo que establece la ISO 9000/2000 y la tendencia de este indicador es creciente en el último año

**(37)** Se ha incrementado el número de clientes que repiten en el último año

#### 12.-POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Considerado como la toma de una posición concreta y definitiva en la mente de los clientes y otras partes interesadas. Incluye requisitos sobre el conocimiento del mercado, el tamaño de la cuota de mercado que alcanza la empresa y la venta de productos nuevos o mejorados.

En Habana D el equipo externo evaluador consideró que existe la siguiente situación:

**(38)** Existen evidencias de que en los últimos dos años el posicionamiento alcanzado es positivo

**(39)** No ha logrado ventas de productos nuevos o mejorados en el último año.

(40) No se incrementa el número de clientes en el último año

### 13.-PROVEEDORES Y CLIENTES

Incluye requisitos sobre el grado de relación, evaluación y alianza, a través de relaciones contractuales y otras vías formalizadas, con los proveedores, los clientes y la competencia

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

(41) Las fuentes de aprovisionamiento son productores e instituciones de reconocido prestigio nacional e internacionalmente

(42) Se tienen resultados satisfactorios en las revisiones y auditorías realizadas al sistema de contratación con clientes y proveedores en los dos últimos años.

### 14.-REPUTACIÓN / MARCA

Se considera como el prestigio o crédito que se le da a la empresa en el entorno, coincidente con los atributos que distinguen sus productos y servicios de los de la competencia, estando estos debidamente registrados y protegidos. Incluye requisitos sobre el grado de reconocimiento que tiene la empresa y sus productos y servicios, asociados a buenas prácticas, calidad y ejemplaridad.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

(43) La mayoría de sus productos se distinguen por sus atributos (precio, prestaciones, calidad y rapidez)

(44) Está reconocida por los clientes la buena reputación de las marcas

### CAPITAL ESTRUCTURAL, TECNOLOGÍA

(Según MYSIVALE el capital estructural comprende además de la tecnología disponible, todos aquellos conocimientos estructurados que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en principio pueden estar latente en las personas y equipos de la empresa: sistemas de información y comunicación y la infraestructura de medios que la sustenta; los sistemas de gestión, los procesos de trabajo, las patentes y otros elementos similares)

Al evaluar lo relacionado con el nivel de conocimiento, la tecnología y la innovación, se busca distinguir las competencias organizacionales presentes y futuras que deben crearse y explotarse durante los ciclos sucesivos de aprendizaje organizacional y que constituyen el CAPITAL ESTRUCTURAL.

Se hizo énfasis en la estructura tecnológica que tiene la empresa y en el nivel de uso y mejora de esta y de los procesos productivos; también sobre el soporte tecnológico de la información así como en la función de inteligencia tecnológica. El resultado de la valoración muestra que existen diferentes situaciones para cumplir los requisitos establecidos dentro de los criterios:

### 15.- ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Considerada como el conjunto, la composición y el tipo de tecnología que tiene la empresa. Se incluyen requisitos acerca de la existencia y utilización de tecnologías básicas, emergentes y clave, y del grado en que garantiza

elementos de oportunidad, calidad y precio, incluyendo para ello las inversiones básicas en tecnologías.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

**(45)** Cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de trazabilidad de las mediciones, calidad y precio similares a los del sector en productos que garantizaron al menos el 50 % de la facturación en el último año, presentando la evidencia correspondiente.

**(46)** Ha realizado la proyección y estudios de factibilidad para la ejecución de inversiones básicas en las tecnologías principales de la producción de los bienes y servicios en el último año.

#### 16.- USO DE LA TECNOLOGÍA

Considerado como la forma en que se utiliza la tecnología disponible en la empresa. Incluye requisitos que miden el nivel del sistema de capacitación existente, así como de ingeniería y dominio de los procesos productivos, para la explotación de la tecnología, incluyendo las limpias.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

**(47)** El índice de aprovechamiento de las capacidades del equipamiento y otras capacidades tecnológicas es igual o superior al índice promedio del sector al que pertenece la empresa de acuerdo con su producción. (Según el criterio del experto evaluador)

**(48)** Muestra evidencias y tiene certificadas las competencias del personal que opera las tecnologías de los procesos de producción y servicios.

#### 17.- MEJORA DE LA TECNOLOGÍA Y DE LOS PROCESOS

Considerado como la forma en que se perfecciona continuamente la tecnología disponible y los procesos que utiliza la empresa. Incluye requisitos sobre los resultados innovativos organizacionales, de productos y de procesos.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

**(49)** En los últimos dos años han existido resultados innovativos de tipo organizacional, documentados, registrados y evaluados, con impactos positivos.

**(50)** En el último año han existido resultados innovativos de procesos documentados y evaluados que repercuten en mejoras del producto o reducción de los costos.

**(51)** No se encontró resultados innovativos de productos, documentados y evaluados, que en el último año repercutan en mejoras, reducción de los costos o en nuevos mercados.

#### 18.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Se refiere a la capacidad para obtener, procesar y utilizar información tecnológica de interés para la empresa. Incluye requisitos acerca de la forma y grado en que la organización aprovecha las posibilidades que brindan las tecnologías de información y comunicaciones en relación con el entorno, así como del soporte tecnológico existente y el grado de existencia y utilización de procesos y sistemas de vigilancia y prospectiva y de cómo se utilizan estos en interés de la organización.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

(52) Cuenta con servicio completo de Intranet en todas las áreas o un servicio de acceso a Internet en áreas seleccionadas que cubren las necesidades básicas informativas

(53) No utiliza bases de datos e información actualizada que permiten hacer análisis de información tecnológica de interés para la organización.

## CAPITAL HUMANO

(Para MYSIVALE el CAPITAL HUMANO de la organización, es considerado como algo clave. Se considera relevante el conocimiento explícito o tácito que es útil para la empresa y poseen las personas y equipos, su capacidad de aprender, y generar otros tipos de capital intelectual)

Al evaluar lo relacionado con el CAPITAL HUMANO se hizo énfasis en los siguientes criterios:

### 19.- IDONEIDAD DEL PERSONAL

Considera los procedimientos de reclutamiento, selección e incorporación de las personas, en concordancia con los perfiles de puestos y personas.

En Habana D el equipo externo evaluador consideró que existe la siguiente situación:

(54) Aumento sostenido de la retención del personal en los últimos dos años.

(55) Existen los perfiles (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en la empresa.

### 20.- FORMACIÓN

Considerado como el proceso de incremento de los conocimientos, habilidades y competencias del personal vinculado a las necesidades presentes y futuras de la empresa y a las exigencias de los perfiles de los puestos; se incluyen requisitos sobre la existencia, contenido y alcance de los planes de capacitación, formación y carrera, así como la base y las formas en que se produce el aprendizaje en la empresa, y el nivel de utilización que se hace de las fuentes de conocimiento internas y externas.

En Habana D el equipo externo evaluador consideró que existe la siguiente situación:

(56) Tiene plan de formación y capacitación vinculado a los puestos de trabajo y se controla su cumplimiento

(57) Están certificadas las competencias del personal que ocupa los puestos clave.

(58) Tiene implantado sistema de organización y difusión del conocimiento interno de la organización.

### 21.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

Se considera la evaluación del desempeño como el proceso de valoración, estimación o apreciación integrada de la conducta observable ante los diferentes problemas o dificultades que se presentan al trabajador para cumplir los objetivos y tareas que le plantea la organización; y de los hechos y resultados concretos del cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo

que ocupa. Se incluyen requisitos sobre el grado y el alcance en que se tiene y utiliza un sistema estructurado de control y evaluación del desempeño y las bases en que se sustenta el reconocimiento de sus resultados.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

(59) Se aplica desde hace dos años sistema de reconocimiento basado en el desempeño.

(60) Existen evidentes mejoras del procedimiento de evaluación del desempeño con una orientación hacia los valores

## 22.-ORGANIZACIÓN y NORMACIÓN DEL TRABAJO

Se considera importante la realización de estudios de Organización y Normación del trabajo y la aplicación de los resultados de estos, así como una vinculación del salario a los resultados, que actúe como elemento motivante en función de la elevación de la productividad, la eficiencia y la eficacia en la empresa.

En Habana D el equipo externo valuador consideró que existe la siguiente situación:

(61) Se han realizado estudios de organización del trabajo en las diferentes áreas de la empresa en los dos últimos años

(62) Están normadas el 100 % de las actividades normables en la empresa según lo aprobado en el expediente de perfeccionamiento

(63) Existen evidencias de que la vinculación del salario a los resultados, ha influido positivamente en los resultados de eficiencia de la empresa.

## IMPACTO EN LA SOCIEDAD

En Habana D hay evidencia de su compromiso permanente para mejorar su IMPACTO EN LA SOCIEDAD, hay evidencias de que ha dejado huellas positivas en el entorno por las acciones. Acumula un buen expediente de s reconocimientos y certificaciones otorgados a la organización por personas y organizaciones y por la sociedad en su conjunto

Por todo lo cual se considera evaluada como competente en los requisitos de

## 23.- MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD

## 24.- RECONOCIMIENTOS

## CONTINGENCIAS

Habana D comparte el la idea de que en el mundo cambiante de hoy los impactos que sobre una empresa tienen diferentes tipos de CONTINGENCIAS provocados por desastres naturales o por decisiones humanas pueden resultar en ocasiones catastróficos por muy bien que funcione la organización en todas sus áreas.

El Equipo evaluador consideró que el conjunto de acciones que la empresa planifica y ejecuta desde periodos normales para enfrentarse a potenciales eventualidades permiten considerar que existen capacidades para cumplir los requisitos que se pueden exigir para la condición de competente en el criterio de:

## 25. PLANES DE CONTINGENCIA

## **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS (ANEXO PARA EL EJERCICIO PRÁCTICO)**

**Caso: Director de Gestión del Conocimiento y Desarrollo de la empresa HABANA D**

**Planteamiento del Ejercicio:** Se le pide tomar el lugar del Director General de la empresa HABANA D y proceder a realizar la evaluación del Director de Gestión del Conocimiento y Desarrollo al finalizar el año 2004

El Director de Gestión del conocimiento es el Dr Alejandro Villalobos (Ingeniero Civil, con un Doctorado en este campo con experiencia de trabajo en los sistemas de información durante 2 años luego de haber estado dirigiendo obras durante 8, ha pasado cursos sobre gestión de personas y sobre gestión de la innovación. Asumió el cargo de Director de Gestión del Conocimiento y Desarrollo en Habana D en enero del 2002, luego de haber cursado el Diplomado sobre Gestión del conocimiento como parte de la implantación de GESCONO en su empresa.

El Director General de la empresa HABANA ha mantenido una evaluación permanente del desempeño de Alejandro Villalobos con cierres trimestrales a partir de los objetivos, tareas y requisitos a cumplimentar por esa dirección cuyas funciones han sido definidas de manera semejante a como lo viene haciendo la Empresa GECYT (Ver Tema 8 La implantación de la gestión del conocimiento. Procesos y Estructuras organizativas. **Anexo 2 GECYT y su Dirección de Gestión del Conocimiento**)

En el plan estratégico de HABANA D está previsto que al cierre del 2005 la empresa cumpla al máximo nivel todos los requisitos previsto por MYSIVALE en las áreas de Capital Estructural y Tecnología, y Capital Humano. (Ver Tema 5 Evaluación de las organizaciones ante el nuevo paradigma de la GC. ANEXO1. Matriz para la Evaluación del Desempeño de las Empresas Cubanas)

Una evaluación por tercero de la situación que presenta en su desarrollo la empresa HABANA D se anexa (Ver Anexo para A7)

La auto evaluación que ha realizado el Dr Alejandro Villalobos se anexa (Ver anexo en este documento)

**1. Trate darle valor a los siguientes Criterios (apoyarse en el Sistema de evaluación del Desempeño expuesto)**

<b>Criterio</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Calidad					
Rendimiento General					
Nuevas Competencias desarrolladas en el período					

**2. Trate de calcular la calificación en términos de puntuación numérica (apoyarse en el Sistema de evaluación del Desempeño expuesto, ver pesos de los criterios)**

<b>Criterios</b>	<b>Valor del criterio (VC)</b>	<b>Peso del Criterio (PC)</b>	<b>(VC)(PC)</b>
Rendimiento General			
Calidad			
Nuevas Competencias			
Calificación Numérica			

**3. Relacione puntuación numérica obtenida con las categorías de: Excelente, Muy Buena, Buena, Regular y No suficiente. (Apoyarse en el Sistema de evaluación del Desempeño expuesto, ver pesos escala)**

Escala	
Excelente:	
Muy Buena:	
Buena:	
Regular:	
No suficiente:	

4. Intente expresar unas las Conclusiones, Recomendaciones y Objetivos para el próximo período, incluyendo las tareas de formación requeridas para elevar el desempeño y alcanzar las competencias del perfil del puesto de Director de Gestión del Conocimiento y el Desarrollo

### **DESCRIPCIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN: Año 2004**

Dr Alejandro Villalobos Dirección de Gestión del Conocimiento y Desarrollo

Resultados del trabajo

#### **Capital humano**

##### **Resultados:**

##### **Programa de empleo**

- Reordenamiento de la plantilla de la empresa y contratación de la misma.
- Diseño del nuevo sistema de evaluación del desempeño
- Modificación del proceso de contratación de adjuntos y contratos por obra.

##### **Programa de organización del trabajo**

- Concluido el diseño de 17 puestos de trabajo en la Unidad Malecón
- Actualización del sistema de seguridad y salud ajustada a las nuevas indicaciones del ministerio.

##### **Programa de administración del personal**

- Se hicieron auditorias a proyectos de las unidades de negocios que tenían dificultades pero fue poco sistemático este trabajo

##### **Programa de estimulación**

- Diseño del nuevo sistema de pago en plena relación con el sistema de evaluación del desempeño

##### **Programa de certificación de competencias**

- Se trabajo en este programa para los cargos vigentes, pero si se ajustaron las funciones de los gerentes de proyectos y será necesario seguir trabajando en la certificación del gerente líder, como nueva figura en la empresa.

##### **Programa de formación y desarrollo**

- Identificadas las necesidades de aprendizaje de los puestos claves de la Unidad Malecón.
- Actualización del plan de carrera de los puestos claves
- Certificados 6 especialistas en mercadotecnia.
- Matriculados en maestrías 4 especialistas
- Más de 40 especialistas participaron en actividades internas de capacitación a través de los talleres que ofrece la empresa, así como de cursos a distancia gratuitos, y otros cursos a través de Internet
- Se categorizaron académicamente 4 profesores que están vinculados a la Universidad
- Cinco especialistas participaron en cursos internacionales
- Se cumplió el cronograma de preparación de los cuadros, con resultados positivos

#### **Programa de atención al hombre**

- Celebración de los cumpleaños colectivos
- Atención estomatológica a los trabajadores
- Gestiones para la entrega de los uniformes y materialización de la misma.
- Aplicación de encuestas para mejorar los servicios del comedor y la cafetería.
- Visita a los trabajadores con problemas de salud y certificados médicos.

#### **Dificultades**

1. No implementación del sistema integral de capital humano en su totalidad

#### **Capital estructural**

##### **Uso de la tecnología**

- Bajo uso de las tecnologías blandas asociada a los productos, y las tecnologías de información solo se explotan por debajo del 30% de sus capacidades en casi la totalidad de los especialistas.
- Aprobación de solo 9 de las 22 tecnologías blandas elaboradas según el cronograma del 2003 que concluyó en febrero de ese año.

##### **Estructura tecnológica**

- Diagnóstico del estado de las TIC en la empresa
- Mejoramiento de la estructura tecnológica de la unidad Playa información y áreas del nodo con la adquisición de algunos aditamentos y equipos de computación.
- Se cumplió el mantenimiento a los equipos de aire acondicionado, existiendo dificultades con los de la Unidad Malecón.
- Se fundamentó la inversión del servidor de comunicaciones para mejorar los servicios del nodo, y se llevó a cabo un proyecto por la Unidad de Información que mejoró las capacidades tecnológicas para una mayor estabilidad de este tipo de servicios.
- Estabilidad en el funcionamiento del RODAS como sistema en el área económica.

### **Mejora de la tecnología**

- Los resultados innovativos han estado solamente asociados a la aplicación del MYSIVALE
- De los trabajos presentados en el forum de base de la empresa solo 2 pasaron al municipio pero no salieron relevantes en el forum municipal.

### **Dificultades:**

- Insuficiente control del uso de las tecnologías tanto blandas como duras para dar mejores servicios a los clientes.

### **Sistema de información**

- Mejor utilización de las capacidades instaladas y de los software para el manejo de la red y de su estabilidad.
- Actualización de los flujos de información de todas las áreas de al empresa
- Actualización de las políticas, reglamentos para el uso y acceso del corre electrónico así como de los registros de usuarios
- Se cuenta con las licencias del MIC que legaliza la Red de HABANA D
- Concluida la plataforma de educación a distancia

### **Dificultades**

- Mal funcionamiento de la intranet por que su diseño y soporte no responden totalmente a las necesidades del sistema de tomas de decisiones.

### Atención a al reserva de Cuadros

Durante el periodo trabaje con 1 persona como reserva y como sustituto, que asumió con responsabilidad en mis ausencias, las tareas asignadas las cumplió con resultados satisfactorios, en el primer semestre del año.

### Atención a los subordinados

Mantengo una adecuada comunicación con mis subordinados lo que permite que exista un buen clima de y trabajo entre ellos y nosotros y favorece el desempeño de sus funciones, esto ha permitido el compromiso de ellos con la organización que ha sido demostrada cumpliendo satisfactoriamente los objetivos de trabajo del año y los resultados positivos en las visitas de control recibidos específicamente en la actividad de capital humanos.

### Conducta personal

Mi conducta personal es adecuada

He cumplido con lo que establece el código de ética de los cuadros y las políticas y valores establecidos en la empresa

Atiendo a mi familia y soy preocupada por mantener buenas relaciones en mi área de residencia

### Preparación personal

He mantenido mi actualización en mi campo profesional con resultados positivos en dos cursos y tres eventos técnicos a los cuales presenté experiencias

.Fui seleccionado colaborador más útil en el 2do trimestre.