

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Departamento de Ingeniería Industrial



**Sistema de acciones para el perfeccionamiento de la
Gestión del Capital Humano en la empresa Agropecuaria
del MININT Villa Clara.**

Autor: Luis Orlando Triana Perdomo

Tutora: Dra. C. Gislina Mesa Contreras.

Santa Clara, 2013

Pensamiento

The word "Pensamiento" is written in a green, italicized serif font. Below it are two horizontal lines, one above the other, also in green. To the right of the text, there are two vertical lines, one above the other, also in green, forming a partial frame.

“Podrán morir las personas, pero jamás sus ideas.”

Ernesto Che Guevara

Dedicatoria



Dedico este trabajo a las personas más importantes de mi vida: a mi hijo que es mi mayor inspiración, a mis padres, mis hermanos, a toda mi familia.

Agradecimiento



Mis más sinceros agradecimientos a:

- ✓ *La revolución por permitirme estudiar.*
- ✓ *El colectivo de profesores de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, en especial a la Dra. María Sotolongo.*
- ✓ *Mi tutora la Dra. Gislina Mesa Contreras.*
- ✓ *Mis compañeros de estudio: Anabel, Yamir, Yohansi e Idelfonso.*

Resumen



RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado en la Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara, con el objetivo general de Proponer un sistema de acciones para perfeccionar la Gestión del Capital Humano, con orientación a las NC 3000-3002:2007. Para su realización se identificaron los elementos del marco teórico referencial que orientaran el desarrollo de la investigación sobre bases científicas, sólidas y coherentes. Se realizó, además, un diagnóstico de los subsistemas que integran el Sistema de Gestión de Capital Humano a través de técnicas como el análisis documental, la lista de chequeo y la entrevista. Estos datos fueron triangulados y se definieron las principales insuficiencias de dicho sistema para implementar las normas NC 3000-3002:2007. A partir de este diagnóstico se establecieron los elementos de un sistema de acciones tendientes al perfeccionamiento que fue valorado positivamente por un grupo de expertos.

Abstract



ABSTRACT

The present investigation work was carried out in the Agricultural Company of the MININT Villa Clara, with the general objective of propose a system of actions to perfect the Administration of the Human Capital, with orientation to the NC 3000-3002:2007. For its realization the elements of the mark theoretical referential were identified that guided the development of the investigation on scientific, solid and coherent bases. Moreover, was carried out, also, a diagnosis of the subsystems that you/they integrate the System of Administration of Human Capital through technical as the documental analysis, the checkup list and the interview. These data were triangular and they were defined the main inadequacies of this system to implement the norms NC 3000-3002:2007. Starting from this diagnosis the elements settled down from a system of actions slanting to the improvement that was valued positively by a group of experts.

Índice



ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I. Marco Teórico – Referencial de la Investigación | |
| 1.1 -Introducción | 5 |
| 1.2 -La Gestión de Recursos Humanos y su evolución | 6 |
| 1.3 - Modelos para la gestión de recursos humanos | 9 |
| 1.4 - El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano basado en las NC 3000-3002:2007 | 13 |
| 1.5 - El diagnóstico como punto de partida para diseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos | 18 |
| 1.6 - Situación actual del Sistema de Gestión del Capital Humano en el sector empresarial cubano | 21 |
| 1.7 - Conclusiones parciales del capítulo | 23 |
| Capítulo II. Diagnóstico de la gestión de capital humano en la Empresa Agropecuaria del MININT | |
| 2.1 - Introducción. | 25 |
| 2.2- Caracterización de la Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara | 25 |
| 2.3 -Procedimiento para el diagnóstico de la GCH en la Empresa Agropecuaria del MININT | 29 |
| 2.3- Resultados del diagnóstico de GCH en la Empresa Agropecuaria del MININT | 32 |
| 2.4- Conclusiones parciales del capítulo | 37 |

Capítulo III. Sistema de acciones para perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con orientación a las normas NC 3000-3002:2007 en la Empresa Agropecuaria del MININT

| | |
|--|----|
| 3.1 Introducción | 39 |
| 3.2 - Consideraciones generales sobre los sistemas de acciones | 39 |
| 3.3 - Propuesta de sistema de acciones para perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con orientación a las normas NC 3000-3002:2007 en la Empresa Agropecuaria del MININT VC | 41 |
| 3.4- Validación por expertos del sistema de acciones propuesto para la Empresa Agropecuaria del MININT VC | 50 |
| 3.5 - Conclusiones parciales del capítulo | 53 |
| Conclusiones Generales | 54 |
| Recomendaciones | 55 |
| Bibliografía | 56 |
| Anexos | |

Introducción

INTRODUCCIÓN

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, se vive un cambio de época. El escenario actual del mundo está caracterizado por una alta turbulencia, así como por un elevado ritmo de renovación y cambio, para lo cual hay que estar preparado. Repetidamente se ha comprobado, que estar mejor preparado significa simple y llanamente contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

En el logro de ese importante empeño desempeñan un papel fundamental el capital humano, ya que estos han devenido en el factor de ventaja competitiva más importante de la actualidad, por ser las personas las que conforman una organización, la única ventaja estable frente a los competidores, al continuar siendo el objeto y sujeto de todo lo que se hace y ser el recurso más flexible y el que mejor se adapta a cada situación. La gestión del capital humano debe garantizar el incremento de sus dos indicadores fundamentales: la productividad del trabajo y la satisfacción laboral de los empleados.

La transformación de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a concebirse como un recurso y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Esto no es únicamente un cambio de denominación sino un cambio de mentalidad, filosofía y sistemas, métodos y procesos de trabajo (Báez Abrahantes, 2008).

El reconocimiento del capital humano de una organización como el centro de su actividad, alrededor del cual giran todas las demás funciones y que son resultado directo de su acción, ha llegado a convertirse en la principal preocupación de las estructuras de dirección a diferentes niveles de las organizaciones. La competitividad de una empresa se define por su capacidad de elaborar un producto y/o prestar un servicio con la calidad y rapidez que exige el cliente, pero la ejecución del proceso solo puede lograrse a través del trabajo de las personas que laboran en la entidad.

En este contexto, en nuestro país comienzan a implementarse la familia de Normas Cubanas (NC) 3000-3002: 2007, “Diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital humano”, que, en un principio, conforma la plataforma normativa de las empresas que adoptan el nuevo paradigma y modelo de dirección y gestión; es decir, el perfeccionamiento empresarial.

Aun cuando muchas empresas cubanas no hayan logrado comenzar a trabajar con este nuevo sistema, no cabe duda de que este es el camino a seguir para el desarrollo y la consolidación de la empresa socialista, por tanto, cualquier replanteo de sus sistemas de trabajo debe tomar como obligado punto de partida este cambio de filosofía, con mayor énfasis en estos momentos en que se ha llamado por la dirección del país a reorientar las políticas para enfrentar los complejos problemas derivados del entorno internacional, así como los que en el orden interno se presentan, en el orden de implementar un nuevo modelo económico que respalde nuestro proyecto social (Hernández Ramírez, 2011)

Los acontecimientos políticos, económicos y sociales del mundo de hoy, provocan cambios internacionales que repercuten en nuestro país, obligándonos a desarrollar empresas sobre bases científicas; lo que implica un cambio organizacional que sólo es posible si se cuenta con recursos humanos altamente preparados para llevar a cabo y/o enfrentar los retos futuros.

La Empresa Agropecuaria de Villa Clara, perteneciente al Ministerio del Interior no está alejada de esta realidad. De hecho, es una entidad en que se han reconocido grandes problemas de organización y gestión. Resulta indiscutible que para lograr buenos resultados en el empeño de subsanar problemáticas de gestión y lograr cambios sólidos que tiendan a incrementar los niveles de eficacia y eficiencia, es imprescindible trabajar con las capacidades y valores del factor humano.

En el caso específico de la entidad objeto de estudio, el diagnóstico estratégico correspondiente al período en curso (2010-2015) evidenció que han predominado estilos y métodos burocráticos de dirección y se aprecia división o fraccionamiento extremo del trabajo en tareas con iguales funciones, diversidad de puestos afines, de actividades y áreas de dirección, en definitiva un perfil estrecho que afecta la efectividad de la gestión

empresarial. A esto se suma que aún no están implementadas las normas de capital humano vigentes en el país. Esta **situación problemática** ha determinado que se comprenda la necesidad de prestar mayor atención al tratamiento de los recursos humanos en la entidad, para lo cual se ha planificado un redimensionamiento de la gestión de capital humano en la empresa, que, por supuesto, debe partir de un diagnóstico de esta actividad.

Teniendo en cuenta lo anterior se define como **problema científico**: ¿Cómo perfeccionar la gestión del capital humano en la Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara, considerando las NC 3000-3002: 2007?

En relación con lo antes expuesto se enuncia la hipótesis de investigación siguiente: Si se propone un sistema de acciones orientadas a las NC 3000-3002:2007 en la Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara, es posible perfeccionar la gestión de capital humano de dicha entidad

La hipótesis de investigación enunciada quedará validada si:

- ✓ El diagnóstico define las principales insuficiencias del Sistema de Gestión de Capital Humano
- ✓ El sistema de acciones contiene cursos de acción congruentes con las orientaciones de las NC 3000-3002:2007 para el Sistema de Gestión de Capital Humano
- ✓ El sistema es evaluado positivamente por expertos

En este orden, se traza el sistema de objetivos siguientes:

El **objetivo general** está dirigido a: Proponer un sistema de acciones para perfeccionar la Gestión del Capital Humano (GCH), con orientación a las NC 3000-3002:2007 en la Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara.

Este objetivo se desglosa en los **objetivos específicos** siguientes:

- ✓ Construir el marco teórico referencial de la investigación que orienten el desarrollo de la misma sobre bases científicas.

- ✓ Diagnosticar los subsistemas que integran el Sistema de Gestión de Capital Humano con vistas a definir sus principales insuficiencias
- ✓ Establecer los elementos de un sistema de acciones que permita perfeccionar la Gestión de Capitalhumano con orientación a las NC 3000-3002:2007.

El **valor teórico-metodológico** de la investigación está dado por la construcción de un marco teórico o de referencia, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional actualizada sobre gestión integrada de capitalhumano, que puede convertirse en material de consulta al respecto y la contextualización de un procedimiento diagnóstico para la gestión de capitalhumano, el cual puede ser utilizado para la actualización periódica del mismo en la entidad objeto de estudio, así como, con las adaptaciones necesarias, emplearse en diagnósticos de este tipo en otras entidades afines.

El **valor práctico** se sustenta en la posibilidad de implementar un sistema de acciones que guíe el redimensionamiento de la gestión de capitalhumano en la entidad objeto de estudio sobre la base de un diagnóstico sólido y fiable, lo que implica mayores posibilidades de éxito en su planeación, ejecución y control.

El trabajo será presentado en una estructura lógica que abarca tres capítulos. El primero trata sobre las principales consideraciones teóricas que sustentan la investigación; en el segundo se muestra una descripción general de la entidad objeto de estudio, prestándose especial atención a la descripción del procedimiento diagnóstico y los principales resultados que de este se derivan y en el último capítulo, se brinda un conjunto de acciones encaminadas al redimensionamiento de la gestión de capitalhumano en la empresa. El informe de investigación cuenta, además, con resumen, introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1

CAPÍTULO I. Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

En este capítulo se relacionan los aspectos más importantes sobre los temas tratados en la confección del trabajo, plasmándose de forma sintetizada diferentes definiciones y conceptos de autores sobre el tema en cuestión, que facilitan indagar sobre ciertos problemas con mayor profundidad. Para ello se realizó una amplia investigación de las temáticas relacionadas con el tema rigiéndose por el hilo conductor mostrado en la Figura 1

1

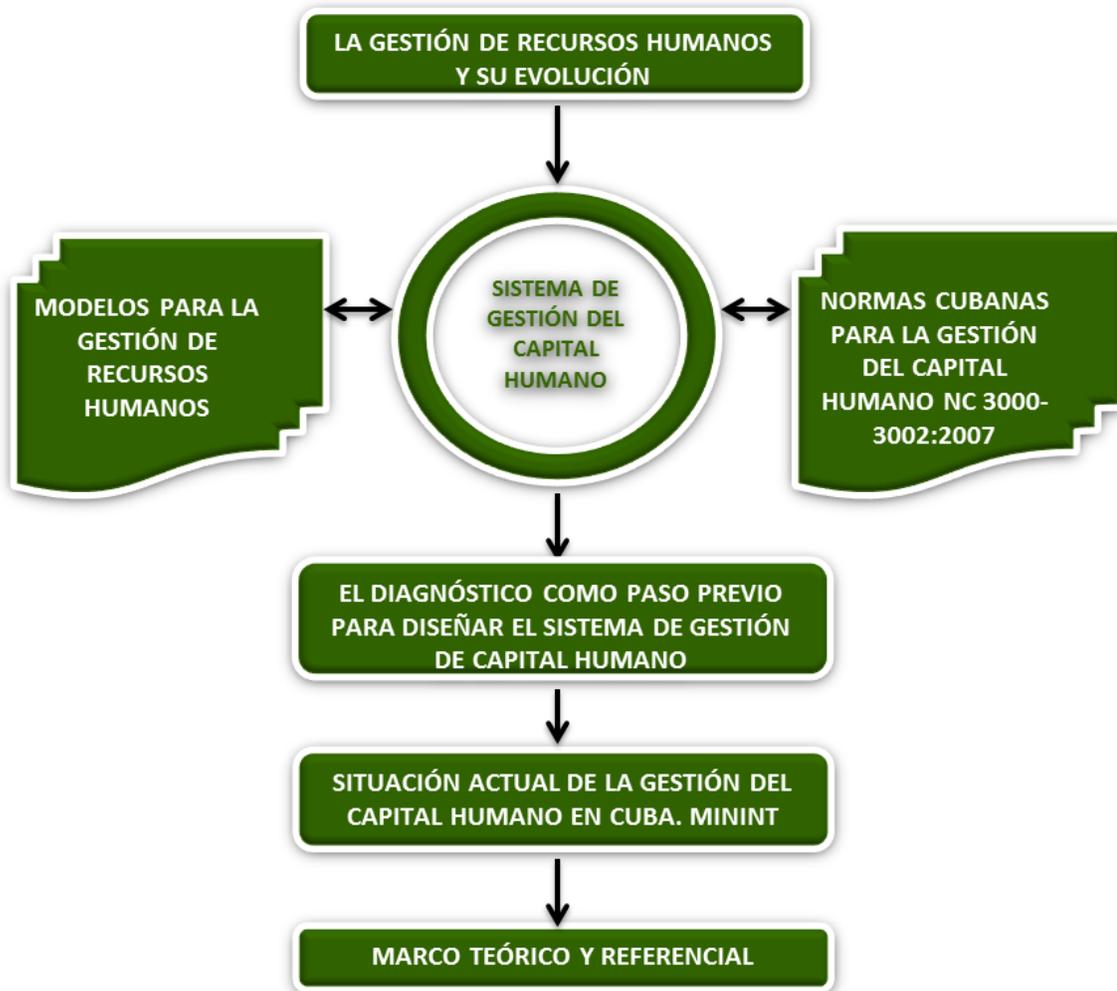


Figura 1 Estrategia para la construcción del marco teórico y referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia

1.2 La Gestión de Recursos Humanos y su evolución

En el pasado siglo XX ocurrieron cambios en los procesos productivos que transformaron el contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el papel del factor humano, que trascienden hasta el presente. Su segunda mitad fue testigo de la industrialización de la ciencia y la conversión de ésta en una actividad industrial. La evolución de la gestión de recursos humanos ha estado condicionada por estos procesos, y en gran medida, es consecuencia de esta situación (Báez Abrahantes, 2008).

Autores como Beer (1997) reconocen que los cambios económicos ocurridos en el entorno ejercieron presiones que obligaron a las empresas "...a una atención más institucional a las personas, una perspectiva de plazo más larga para administrar a la gente y la consideración de los empleados como un activo potencial en vez de solo un costo variable" (citado por Morales Cartaya, 2007).

Es necesario comprender que toda organización productiva o de servicios opera con diferentes factores que actúan como condicionantes sobre el cumplimiento de las metas, tales como los recursos materiales, humanos, y financieros, sin embargo, la gran fuerza del factor humano, ha sido reconocido como intensamente significativo en la definición de las metas y objetivos organizacionales, es por ello que se plantea como principio fundamental en la dirección el permitir y compulsar el aprovechamiento máximo de la totalidad de sus capacidades sin dejar de considerar que mientras más alta sea la calidad del trabajo humano y mientras más adiestramiento y experiencia se requiera tanto más difícil y complejo se tornarán los problemas administrativos que le sean afines.

El desarrollo y evolución de los recursos humanos dentro de la organización ha sido abordado desde diversos enfoques. Aceptada su trascendencia, resulta de vital importancia comprender la gestión de los recursos humanos (GRH) como sistema de actividades o subsistemas interdependientes estrechamente relacionados, aspecto que hace que cualquier alteración que ocurra en uno, provoque influencia sobre los demás, lo que origina nuevas influencias en otros y así sucesivamente (Beatón Rodríguez, 2007).

La gestión estratégica de los recursos humanos nace a comienzos de la década de los ochenta como consecuencia de las aportaciones efectuadas por la dirección estratégica, con vista a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno (Albizu,

2001). Sin embargo, adquiere mayor auge cuando Porter (1980), adelanta que el manejo de los recursos humanos puede contribuir a que una empresa obtenga ventajas competitivas mediante la reducción de los costos, el aumento de las fuentes de productos y diferenciación del servicio o ambos, condicionándolo a que estas actividades sean dirigidas a partir de una perspectiva estratégica.

Besseyre Des Horts (1990) en su libro "Gestión Estratégica de los recursos humanos" plantea, que la dirección de recursos humanos es la visión contemporánea de la función social; las mujeres y los hombres que componen una empresa son los primeros recursos estratégicos de esta, así como su principal capital e instrumento esencial para el éxito.

Los factores que tradicionalmente han sustentado la competitividad de las empresas son fácilmente imitables, por tanto los recursos humanos se identifican como fuente de ventaja competitiva para la empresa (Itami, 1991; Lado y Wilson, 1994; Wright y colegas, 1994; Kamoche, 1996; Barney y Wright, 1998; citados por Morales Cartaya, 2007).

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de recursos humanos son: la consideración de que son un recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que existe coherencia entre la misma y la estrategia organizacional (Cuesta, 2002). Por ende, se entenderá por gestión estratégica de los recursos humanos el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales considerando las interacciones con el entorno.

El enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo y proactivo, caracteriza a la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia, devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados

en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. (Cuesta, 2002).

Edvinsson, L y Malone, M. (2002) refiriéndose al capital intelectual, comparan la empresa con un árbol cuyos frutos son visibles y ocultas sus raíces, para sentenciar que tanto la empresa como el árbol pueden morir si solamente son atendidos sus frutos, descuidándose las raíces que son sus valores ocultos. Tal metáfora equivaldría a valorar al iceberg, por su punta y no por lo que se encuentra debajo del agua, que la sostiene.

Chiavenato (2002) plantea que la economía del conocimiento como contraposición a la economía del trabajo es la gestión estratégica de las competencias culturales de recursos humanos y de las capacidades organizacionales, teniendo mayores implicaciones en la supervivencia de la empresa. Por tanto, la capacidad de operar cambios en la cultura y comportamientos se convertirá en la base del desarrollo empresarial a largo plazo, además de constituir el camino para obtener ventajas competitivas. Señala que el tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos que influyen mucho en las organizaciones y en su estilo de administrar con las personas.

Según Morales Gutiérrez (2002) el concepto de "hombre", ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, centrándose en varios términos según han ido apareciendo, estos son: Personal, Recurso humano y Capital humano. Esto obedece a una evolución en el pensamiento gerencial en cuanto al tratamiento de las personas desde ser consideradas como agrupación de trabajadores clasificados según descriptores; a personas que pueden resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa y más recientemente a individuos que forman la organización y poseen un capital dado por sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

Puede entenderse, entonces, por **capital humano** el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, portados por los trabajadores, para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo (Castro Ruz, 2005).

El término Gestión del Capital Humano (GCH), está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad (Morales Gutiérrez, 2002).

En esencia, los términos GRH y GCH no son contradictorios o excluyentes, sino que entrañan una continuidad dialéctica en cuanto a la filosofía del hombre que se promueve en la empresa moderna.

1.3 Modelos para la gestión de recursos humanos

En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales (Beer, et al., 1989; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 1988, 2002). El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Se pretendía que el sistema GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales.

Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país. Sin embargo, se advierte sobre la regularidad de sus componentes, varios de los cuales devienen invariantes. Así, considerar la dirección estratégica y la filosofía o cultura empresarial, los sistemas de trabajo, la interacción con el entorno y la auditoria del sistema de GRH

asumido, por ejemplo, son invariantes. Pero se insta a buscar el modelo propio, que responda a “el traje a la medida”, sin desconocer los avances de la humanidad, considerando aquella sabia y modesta lección del físico matemático Isaac Newton: “Si vi más, fue porque me apoyé en hombros de gigantes”

Un modelo de gestión es un método o medio auxiliar que indica cómo realizar dicho proceso y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento. Existen numerosos modelos, algunos puramente descriptivos, otros funcionales, algunos registran una secuencia en las actividades de recursos humanos, pero en su mayoría constituyen una importante guía metodológica para diagnosticar y(o) proyectar las actividades referidas, además de caracterizar el sistema de GRH (Beatón Rodríguez, 2007). A continuación se exponen algunos de carácter internacional, realizándose un breve análisis de los mismos:

- ✓ Corporación
Andina de Fomento (CAF)¹: La tarea de la gerencia de RH es diseñar, establecer y controlar las políticas y procedimientos de personal, facilitando las funciones de selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación; funciones relacionadas y orientadas hacia un objetivo único.
- ✓ Harper & Lynch (1992): Modelo funcional. La administración de RH realiza actividades que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la cultura organizacional y las políticas u objetivos.
- ✓ CIDEA (1994): Las políticas y objetivos de la gestión recursos humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa.
- ✓ Domínguez Machuca (1996): La actividad de recursos humanos está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno.

¹ Citado por Beatón Rodríguez (2007)

- ✓ Beery col. (1989): Enfatiza cuatro políticas y áreas de igual denominación, las que abarcan todas las actividades claves indicadas en el modelo de Harper y Lynch.

Del análisis comparativo de estos modelos se puede arribar a algunas conclusiones:

- ✓ La esencia de la GRH es el desarrollo de los recursos humanos, como fuerza principal para lograr los objetivos deseados por una organización.
- ✓ La GRH es un sistema conformado por diversos subsistemas que tienen una marcada relación entre sí.
- ✓ El fin último de la GRH es contribuir a lograr de la mejor manera posible el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización; por tanto implica tratar de obtener el mejor desempeño posible del personal.

Por su contemporaneidad y aplicabilidad en el contexto de la empresa estatal cubana se adopta como punto de partida a Cuesta Santos (2010) que propone el modelo de Gestión de recursos humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión, en lo adelante GRH DPC que se basa en el modelo de Beer y colaboradores modificado a partir de su experiencia práctica (ver Figura 2).

Este modelo es funcional por la aplicación de su implícita tecnología de investigación-acción de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y finalmente se controla esa ejecución en correspondencia con la estrategia empresarial.

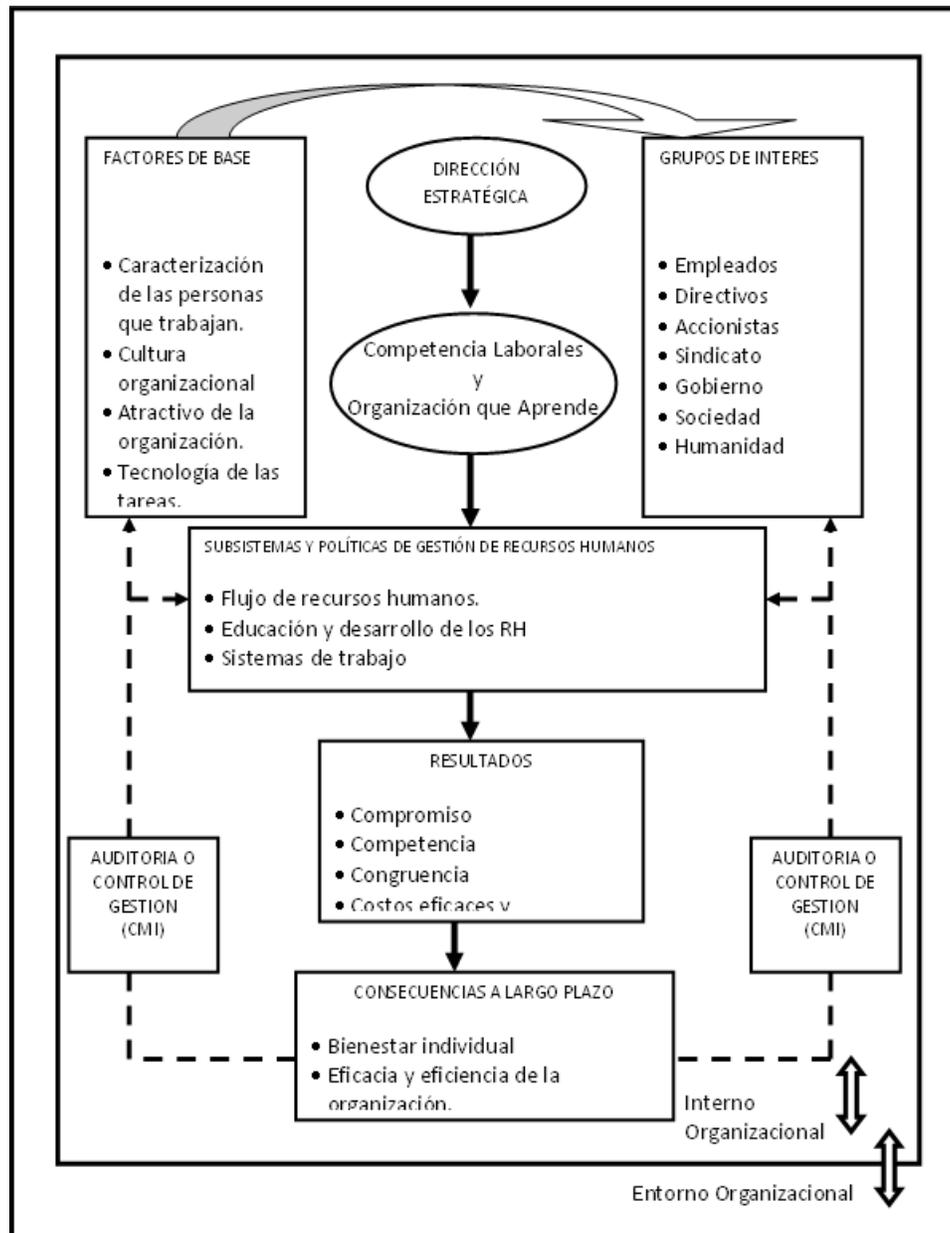


Figura 2: Modelo de Gestión de recursos humanos DPC. Fuente: Cuesta Santos (2010)

1.4 El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano basado en las NC 3000-3002:2007

Muchos enfoques y paradigmas de gestión pretenden brindar soluciones más o menos científicas y/o prácticas a la problemática de encontrar ventajas competitivas sostenibles. Al respecto se describen diversos enfoques o modelos como la dirección estratégica, el

enfoque de la calidad total, la gestión del cambio, la gestión del conocimiento, la gestión del riesgo, la gestión por competencias, entre otros. El signo distintivo de estos tiempos lo constituye la integración de sistemas, es decir, integrar, hasta donde sea posible estas filosofías, atemperando cada propuesta, evaluando y mejorando de manera que cada sistema propio sea diferenciador y aportador de la efectividad buscada. Un punto de partida para dicha integración puede ser la calidad (Hernández Ramírez, 2011).

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones (Mertens, 2000).

El sistema de gestión de calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad" (ISO 9000: 2000).

Las normas ISO 9001, (que son las que se certifican en las organizaciones cubanas), exigen elaborar la documentación relacionada a los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación y un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, independientemente del enfoque que se adopte. El hecho de que los procesos modificados bajo el enfoque por competencias formen parte del sistema de calidad, estrecha sus relaciones y mejora los resultados de ambos. (Báez Abrahantes, 2008).

La implantación de las normas ISO 9000 culminan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad, siendo un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de que se garantice la satisfacción a sus necesidades. Este sistema logra el mejoramiento de la gestión, y se dinamiza a partir de un efectivo marco de relacionamiento institucional en el que prima la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y faciliten la asunción de todos los involucrados, por tanto descansa en la gestión del capital humano, y requiere desarrollar acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de productos esperados y documentados. Puede decirse, entonces, que en ello radica la principal conexión entre los sistemas: no es posible la implementación de la norma sin el involucramiento técnico, procedimental y cultural del capital humano.

Como parte de los esfuerzos que Cuba hace por facilitar e impulsar la adopción de este efectivo enfoque de gestión ya están elaboradas y aprobadas la Familia de Normas Cubanas NC 3000-3002:2007, Diseño e implementación del Sistema de Gestión integrada de Capital Humano. Cuenta con tres normas, la 3000 referida al vocabulario, la 3001 al diseño y la 3002 a la implementación. Aunque en ellas se detallan objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones y los requisitos generales a cumplir por las partes involucradas, esto no garantiza la total fiabilidad y eficacia de los sistemas propios diseñados.

El mismo se basa en familia de las normas ISO 9000, las NC 18000 sobre Seguridad y Salud del Trabajo y las NC 14000 sobre Sistema de Gestión Ambiental de manera que el diseño e implementación de este sistema es consecuente con estas normas y en correspondencia es un sistema integrado desde sus inicios.

El diseño e implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua, debe estar integrado con la estrategia de la entidad para alcanzar un desempeño organizacional y un desempeño laboral superiores (NC 3000-3002: 2007). Su aplicación dependerá de factores tales como la estrategia de RH, la complejidad de la estructura y los procesos de producción o servicios que realizan y el sector de la economía donde se desarrollan entre otros.

El llamado Modelo Cubano de Gestión de Capital Humano que lo sustenta, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de procesos interrelacionados según se muestra en la Figura 3.

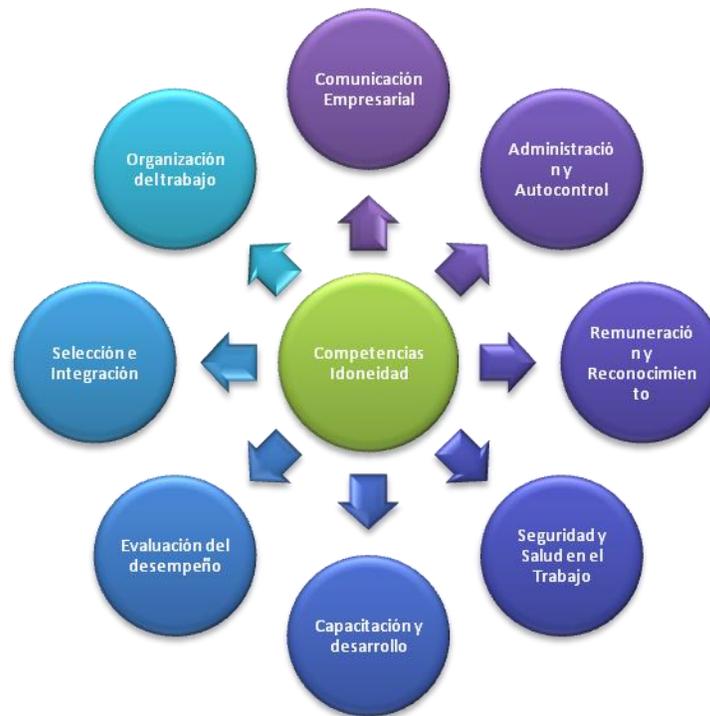


Figura 3: Esquema del Modelo Cubano para el diseño e implementación de un SGICH.
Fuente: NC 3000-3002:2007

Así en la NC 3000:2007, Vocabulario se definen como concepto del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH): “Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

El SGICH es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Por ello, no basta con definir cuales procesos deben desarrollarse y como, sino como se interconectan e interdependen, como ocurre el proceso de evaluación y mejora y que sistema de indicadores expresan su efectividad (Aranguiz, 2007).

Entre los requisitos generales que se declaran pueden encontrarse:

- ✓ Su adopción debe ser una decisión estratégica de la entidad.
- ✓ Exige elaborar como documentos obligatorios la política de RH y los objetivos, el manual de gestión, los procedimientos imprescindibles y todos los que se requieran y los registros.
- ✓ La alta dirección debe liderar la formulación, integración e implementación de los procesos de gestión de recursos humanos.
- ✓ Debe asegurarse la participación de los trabajadores y que existe su consenso.
- ✓ Los dirigentes y técnicos de RH deben ser competentes
- ✓ Debe existir un clima laboral satisfactorio.

Existen algunas experiencias disponibles en el Sector Bancario Internacional, entre las que se destacan las del Banco Central de Venezuelay el Banco Central Europeo, que aunque constituyen ejemplos en el sector, muestran peculiaridades propias no imitables, ya que no cuentan con base normativa. Entre los aspectos más analizados se encuentra la incorporación del enfoque Proceso-Papel-Cargo, con la finalidad de comprender el proceso, y el papel que corresponde a cada cargo en el mismo, de relevancia para la identificación de las conductas y comportamientos que esos elementos demandan, así como su complejidad, la determinación y gestión de competencias comunes a grupos de individuos y asociadas a las conductas preferentemente.

El modelo cubano toma como centro las competencias. El enfoque de gestión por competencias se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional y así lo refieren numerosos autores internacionales y cubanos que destacan la relevancia de la Gestión de recursos humanos en el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por cambios constantes (Chiavenato, 1988; Alles, 2000; Cuesta, 2002; Armenteros, 2004; Aranguiz, 2005; Báez Abrahantes, 2008).

Parece ser que la misma puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos

humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte del valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica de la capacitación tradicional.

A pesar de ser Cuba un país en desarrollo, no existen los problemas de otros en la formación, siendo reconocida la calidad y carácter innovador de su sistema educativo, por lo que se cuenta con profesionales y técnicos muy capaces (Cuesta, 2002). En correspondencia con este enfoque de gestión se reconoce la importancia del capital humano y por lo tanto se estudian, adaptan y crean modelos y aplicaciones que permitan a las entidades económicas estatales ser más competitivas, y aunque ya se cuenta con una familia de Normas Cubanas para el Diseño e Implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH), resulta conveniente analizar por su pertinencia los siguientes aspectos teóricos:

Todos los autores consultados, y entre ellos: Cuesta (2002 y 2001); Vargas (2000); Bueno (2000); Zarifian (1999) y Mertens (1998); que escriben sobre el tema tanto desde el punto de vista teórico como práctico, enfatizan la importancia de los modelos analíticos existentes, tomándolos como punto de partida obligado. Sin embargo, no se evidencia igual referencia a modelos institucionales, a pesar de que el grado de involucramiento de los actores, la idiosincrasia y los objetivos planteados hacen que estos modelos difieran de un contexto a otro.

Existen infinidad de conceptos de competencias, según cada autor, modelo o campo de aplicación, por ello se asume un sistema conceptual según la NC 3000:2007.

Competencias Laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Competencias Organizacionales: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

1.5 El diagnóstico como punto de partida para diseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos

La Estrategia de Capital Humano es una estrategia funcional y al esclarecerla se establece en el mediano, largo y corto plazo como gestionar este capital que la organización requiere para lograr sus metas, garantizando así su alineación. La misión y visión de esta área funcional explicitan, de qué manera se debe garantizar el capital humano demandado en el presente y futuro, capaz de lograr un desempeño superior con compromiso y calidad crecientes e impulsar a la organización hacia estadíos superiores. La definición de esta estrategia debe partir de un diagnóstico estratégico de RH. (Hernández Ramírez, 2011)

El diagnóstico estratégico de RH es el escalón inicial del diseño estratégico de esta actividad, y conduce al conocimiento de fuerzas facilitadoras y restrictivas del desarrollo humano en la organización en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. En la empresa en marcha, previo a la solución de problemas existentes, el analista y/o asesor debe conocer la realidad existente en un momento dado. Este concepto es general, aplicable a la organización como un todo y, por lo tanto, a cada área en particular. Un punto de partida importante para este diagnóstico es el análisis DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno o ambiente como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la organización.

El modelo de GRH DPC (Cuesta, 2010) propone una tecnología de diagnóstico enfocada a 4 subsistemas básicos de GRH que integra todos los procesos de GRH: flujo de RH, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral. El Modelo Cubano

de Gestión de Capital Humano propone una tecnología de diagnóstico que se basa en la medición del estado de los procesos de gestión del capital humano, del nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los trabajadores con el fin de alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (Morales Cartaya, 2009)

Dicha tecnología contiene herramientas para la medición del nivel de integración externo, mediante el cumplimiento de cinco premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa. Estas premisas son:

1. Si la empresa cuenta con una estrategia formulada, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
2. Si la dirección de la empresa lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de recursos humanos.
3. Si la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones es efectiva.
4. Si el clima laboral del colectivo es satisfactorio.
5. Si los encargados de los procesos de recursos humanos tienen la idoneidad demostrada en el ejercicio de sus funciones.

Igualmente, el nivel de integración interna de los procesos se basa en los módulos establecidos en el modelo (ver Figura 3). Ambos modelos pueden ser alineados, según el propio Cuesta (2010), en tanto los 9 módulos que expresa el modelo que establece la NC 3000-3002 (2007), pueden ser asumidos dentro de los cuatro subsistemas o políticas clave de RH plantados por el GRH DPC. Ambos aportan una serie de herramientas útiles para conformar un diagnóstico de la GCH en la empresa.

En la revisión bibliográfica realizada para conformar el presente marco teórico referencial se buscaron procedimientos congruentes con estos modelos, entre los que se encuentra el propuesto por Báez Abrahantes (2008), que enriquece la metodología de diagnóstico propuesta por Beer y modificada por Cuesta (1997, 2002 y 2005). El procedimiento cuenta con los pasos que se muestran en la Figura 4:

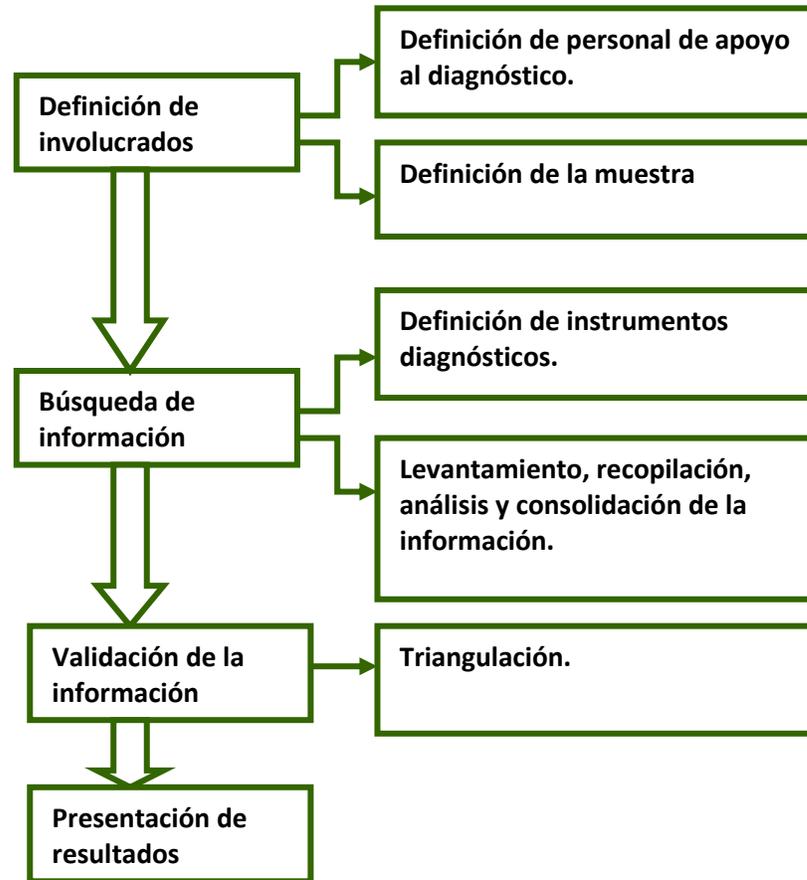


Figura4: Procedimiento diagnóstico. Fuente: Báez Abrahantes (2008).

1. Se comienza con la organización del trabajo, definiendo quién, cómo, con qué y cuándo se va a realizar. Para ello se capacita a los agentes a emplear para aplicarlas distintas técnicas. Debe tenerse claro el alcance y propósito del diagnóstico, que debe abarcar todas las áreas y categorías ocupacionales.
2. Se levanta, recopila, consolida y analiza la información, para posteriormente interpretarla, de manera que se describa el comportamiento de los aspectos a estudiar y sus posibles causas, según el propósito anteriormente definido.
Se pueden utilizar diferentes técnicas para el levantamiento de la información entre ellas entrevistas, lista de chequeo, observación directa, análisis documental, consulta a expertos, y trabajo en equipo, pudiendo en cada caso seleccionar algunas o incorporar otras, pero en el marco de esta investigación se empleara la observación directa, el análisis documental y la lista de chequeo fundamentalmente.

3. Validación de la información.
4. Presentación y aprobación de resultados.

1.6 Situación actual del sistema de Gestión del Capital Humano en el sector empresarial cubano

La GRH en Cuba se ha ido desarrollando paulatinamente de manera un tanto similar a como ha sucedido en el ámbito latinoamericano (Mora Díaz, 1998) y en otras regiones del mundo. En este sentido, Cuesta Santos (1997) y Alhama Belamaric (2003) han identificado y caracterizado, el desarrollo de esta función en Cuba. Desde los primeros años de la década del '90 se han estado introduciendo en el país sistemas de GRH en organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no en pocos casos, no pertinente con nuestra realidad.

En la actualidad se desarrolla en el país el denominado proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la aprobación de sus bases generales ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la GCH con enfoques cualitativamente superiores. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con esta función, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si verdaderamente se quiere avanzar hacia su desarrollo con un enfoque estratégico y proactivo.

El Decreto 281 plantea que las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas de la familia 3000. La implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a desarrollar los procesos siguientes:

- ✓ Organización del Trabajo
- ✓ Selección e integración
- ✓ Capacitación y desarrollo de los trabajadores
- ✓ Organización del salario

- ✓ Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✓ La evaluación del desempeño

Posteriormente en el año 2007 se aprobaron las NC 3000-3002:2007, como ya se explicó anteriormente, que rigen el diseño e implementación del sistema de GCH en el sector empresarial cubano.

La academia no se ha mantenido al margen de todo este proceso de cambio y transformación, por el contrario, son varios los estudios realizados en torno a la función de GRH en el contexto del sector empresarial cubano, que aunque han seguido objetivos específicos y diferentes perspectivas de investigación, por lo general todos han pretendido desde diversas ópticas, potenciar el rol de esta función. Sin dudas, los trabajos desarrollados por Cuesta Santos (1997), Aguilera Martínez (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fomaris (2002), Mejías Herrera (2003), Sotolongo Sánchez (2005) e Iturria Brito (2006) constituyen antecedentes o complementos teórico – prácticos de esta investigación.

Cuesta Santos (1997) adaptó el modelo de Beer y colaboradores a la práctica empresarial cubana ofreciendo una lista de preguntas claves para diagnosticar el estado de la GRH, como ya se expresó anteriormente.

Otros autores como Aguilera Martínez (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fomaris (2002) y Mejías Herrera (2003) abordan diferentes subsistemas de la GRH, tales como: la planeación de RH, la seguridad e higiene ocupacional, la formación y los sistemas de trabajo.

Por otra parte, específicamente dirigido a la auditoría del sistema de GRH, Sotolongo Sánchez (2005) elaboró un procedimiento donde se incluyen algunas técnicas y métodos que permiten diagnosticar el estado actual de la GRH.

Iturria Brito (2006) propuso un procedimiento general para el diagnóstico de la GRH en empresas del Grupo Empresarial VICLAR donde se incluyen algunas técnicas y métodos que permiten diagnosticar el estado actual de la GRH teniendo en cuenta las particularidades propias de estas empresas. Sin embargo, es necesario adaptar este procedimiento a las exigencias actuales de la familia de NC 3000- 3002:2005 y el Decreto 281.

Sin dudas, en el sector empresarial cubano se diagnostican algunos aspectos relacionados con la GCH, de forma independiente pero en la mayoría de los casos no han tenido los resultados esperados por la falta de sistematicidad e integralidad.

En el caso del Ministerio del Interior (MININT) se han llevado a cabo muy pocas investigaciones relacionadas con la implementación de las nuevas normas cubanas y, específicamente en la Empresa Agropecuaria de Villa Clara, no se han encontrado antecedentes investigativos que permitan marcar este trabajo, solo aquellos documentos que, en el marco de la organización, han servido para organizar el trabajo de gestión de recursos humanos.

1.7 Conclusiones parciales del capítulo

Apartir del análisis de la información recopilada se establece como significativo:

1. El concepto de "hombre", ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, centrándose en varios términos según han ido apareciendo, como: Personal, Recurso humano y Capital humano. Los términos GRH y GCH no son contradictorios o excluyentes, sino que entrañan una continuidad dialéctica en cuanto a la filosofía del hombre que se promueve en la empresa moderna.
2. En la actualidad es común la tendencia de integrar sistemas. Los sistemas de gestión de calidad y de capital humano tienen nexos fundamentales en cuanto a la necesidad e importancia que conceden a la participación y formación. Las Normas Cubanas NC 3000-3002:2007 aportan vocabulario y requisitos para el diseño e implementación en Cuba de este enfoque a partir del establecimiento de un modelo, cuyo núcleo fundamental son las competencias laborales
3. El diseño y aplicación de un SGICH debe tener enfoque sistémico, ya que constituye un proceso complejo, abierto donde intervienen gran cantidad de factores, lo que implica establecer sus interrelaciones internas y externas y crear mecanismos que aseguren su evaluación, retroalimentación y mejora. Para ello es necesario garantizar una adecuada interrelación con la Estrategia Corporativa y partir de la definición de la Estrategia Funcional de Capital Humano y de la evaluación de los recursos y capacidades existentes mediante un diagnóstico de Capital Humano.

Capítulo 2



CAPÍTULO II. Diagnóstico de la gestión de capital humano en la Empresa Agropecuaria del MININT

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo presentar la caracterización general de la entidad objeto de estudio y los resultados del diagnóstico realizado. De igual manera, se describen algunos elementos del procedimiento seguido para detectar los principales problemas del capital humano en la empresa; así como se comentan las principales decisiones de investigación consecuentes con la lógica del estudio. Finalmente, se expresan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas y como regularidades generales.

2.2 Caracterización de la Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara

La Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara, está situada en la carretera sub Planta Km 2 ½ zona industrial. Tiene 7 granjas de producción agropecuaria, una unidad de aseguramiento, y una granja de café situadas en el territorio de la provincia. Entre sus consideraciones estratégicas fundamentales se plantea como **misión** la siguiente:

- ✓ Trabajar con más dedicación en las actividades pecuarias, acuícolas, agrícolas e industriales con un personal cada vez más especializado y con mayor experiencia y con la introducción en todas las actividades de los adelantos tecnológicos que podamos incorporar, con el objetivo de obtener mayores resultados productivos con la mejor calidad y eficiencia y así garantizar una mejor alimentación, satisfacción y mejoramiento de las condiciones de vida de los combatientes y fuerzas del ministerio del interior, familiares y personal ya jubilado.

Para realizar esta misión se declara como parte fundamental de su objeto social:

- ✓ Cultivar y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, cereales, tubérculos leguminosas, cítricos, flores y frutas, en pesos cubanos.

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista animales en pie y sus carnes, de la ganadería porcina, avícola, vacuna, ovina, caprina, equina y la cunicultura, así como sus derivados, en pesos cubanos.
- ✓ Capturar y comercializar de forma mayorista pescado de agua dulce y salada, así como sus subproductos, al sistema del ministerio del interior, en pesos cubanos.
- ✓ Procesar individualmente y comercializar de forma mayorista carnes, dulces, vegetales. Frutas y derivados de la harina de trigo, al sistema del ministerio del interior, en pesos cubanos.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista leche fluida y derivados lácteos a los sistemas de los ministerios del interior y de la industria alimentaria, en pesos cubanos.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista huevos a los sistemas de los ministerios del interior y de la industria alimentaria, en pesos cubanos.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista forrajes, palmiche, pienso seco y líquido, en pesos cubanos.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista forrajes leña para combustibles y carbón vegetal, en pesos cubanos.
- ✓ Reproducir y comercializar de forma mayorista alevines a los sistemas de los ministerios del interior y de la industria alimentaria, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de transportación de cargas, con obligación de pasar por las agencias de cargas, cumpliendo las regulaciones emitidas por el ministerio del transporte, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de parqueo, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de transportación de personal a sus trabajadores.

Al respecto, la empresa se plantea como **visión**:

- ✓ Seguir perfeccionando el trabajo de la empresa en cuanto a la contabilidad y los mínimos aseguramientos que requiere la empresa e implementar el perfeccionamiento empresarial y convertirnos en una empresa más competitiva y satisfacer las demandas alimentarias de nuestras fuerzas.

La Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara, cuenta con una fuerza laboral de 836 trabajadores, entre las actividades mayoristas y minoristas que se reflejan en el organigrama de la empresa (ver Anexo 1). En cuanto a la categoría ocupacional, se cuenta con 70 dirigentes, 2 administrativos, 36 trabajadores de servicios, 71 técnicos y 610 obreros calificados. En los gráficos 1, 2 y 3 se especifican las distinciones de estas categorías por sexo, rango de edades y nivel de escolaridad.

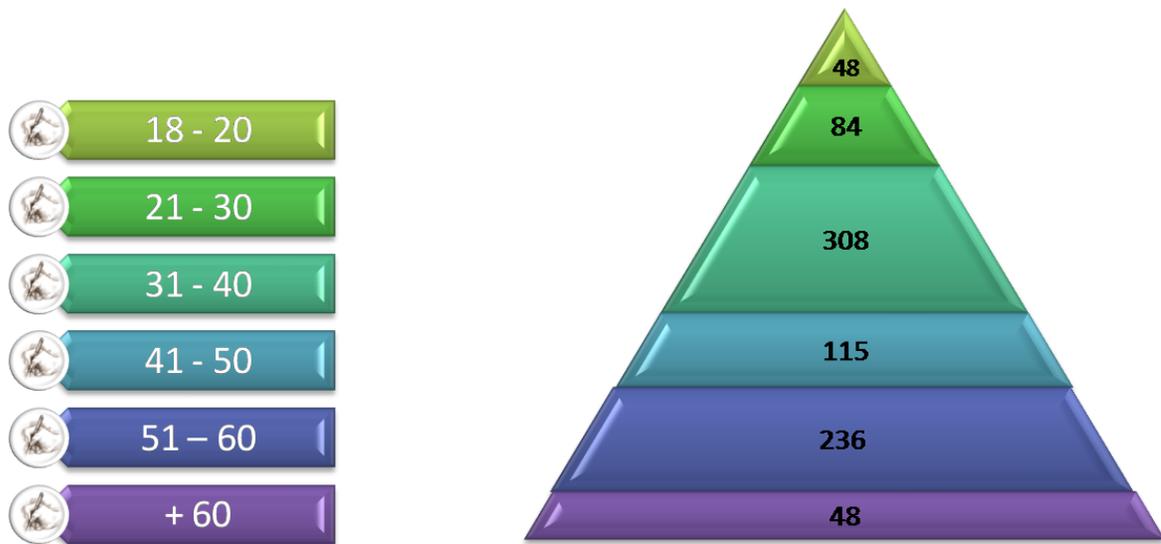


Gráfico 1. Composición de la plantilla por edades. Fuente: Elaboración propia

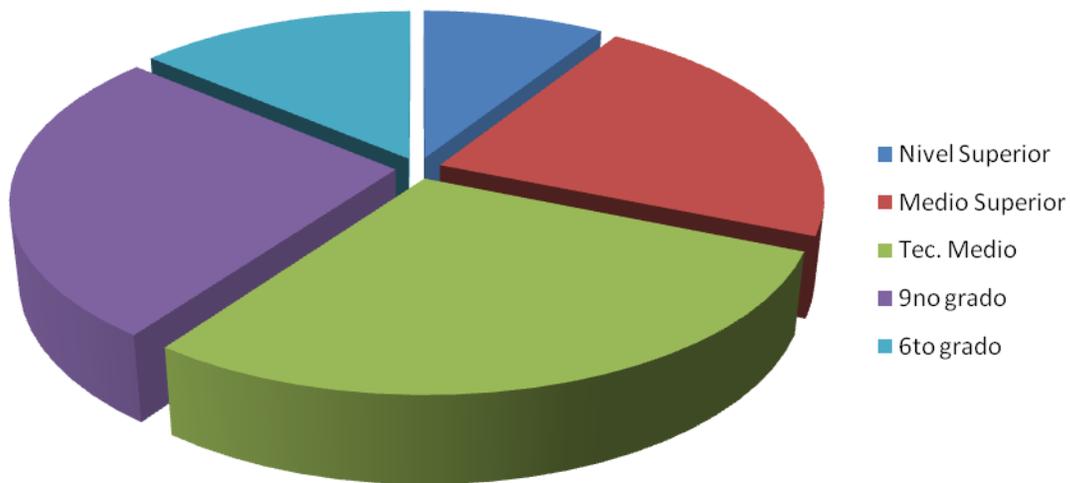


Gráfico 2. Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración propia

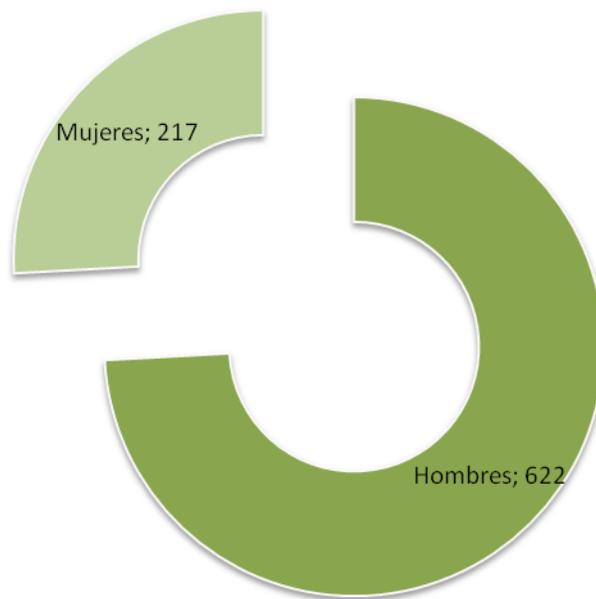


Gráfico 3. Composición de la plantilla sexo. Fuente: Elaboración propia

2.3 Procedimiento para el diagnóstico de la GCH en la Empresa Agropecuaria del MININT

En este trabajo investigativo se desarrolla el procedimiento propuesto por Báez Abrahantes (2008) con modificaciones propuestas por el autor de esta investigación en las técnicas a utilizar; explicado en el capítulo 1, para realizar el Diagnóstico Estratégico Integral de Capital Humano, con el propósito de evaluar y caracterizar el desarrollo, capacidades y aspiraciones del Capital Humano de la organización en el presente y futuro en correspondencia con las metas organizacionales.

Dicho procedimiento tiene como objetivos:

- ✓ Conocer en qué grado la actividad de RH actual cumple los requisitos establecidos en las NC 3000-3002 del SGICH.
- ✓ Conocer los recursos y capacidades existentes en el área de recursos humanos, con énfasis en las barreras y/o limitaciones existentes tanto materiales, tecnológicas, financieras como humanas.
- ✓ Garantizar la adecuada interrelación entre la estrategia general de la organización y la estrategia funcional de Capital Humano y establecer las demandas estratégicas de los procesos de gestión.

En la etapa de recolección y análisis de la información se realizó una sesión previa de trabajo con el personal involucrado en el diagnóstico, con el objetivo de seleccionar, adecuar y estudiar los instrumentos a aplicar y las posibles dudas al enfrentar el proceso de completamiento de los protocolos de recolección de información.

Según Morales Cartaya (2007) deberán comprobarse premisas o requisitos previos al diseño e implementación de un SGICH relacionadas con el proceso de dirección estratégica y la dirección del proceso de cambio en la gestión del CH con la participación del primer nivel de la organización; la participación de los trabajadores en la solución de problemas y toma de decisiones; el comportamiento adecuado del clima laboral; y las competencias de los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.

Se seleccionaron como métodos y técnicas de diagnóstico las siguientes:

- ✓ Análisis documental: la consulta de documentos es importante en cualquier investigación. Los documentos oficiales son emitidos por entidades cuya autoridad responde por la veracidad del contenido, cumplen funciones específicas ligadas al control y evaluación de procesos sociales y a la toma de decisiones. En el caso específico de esta investigación, se utilizó:
 - ✚ la planeación estratégica de la empresa para el periodo 2010 - 2015.
 - ✚ la resolución de objeto social de la misma.
- ✓ Lista de chequeo: la técnica principal utilizada en esta etapa es la lista de chequeo (Ver Anexo 2) de la Metodología para el Diagnóstico del SGICH para determinar el nivel de integración estratégica de la organización.

Esta lista de chequeo está construida a partir de la definición de subprocesos dentro del proceso de capital humano; los contenidos que debe tener estos, si está o no presente en la entidad o si no procede y las observaciones pertinentes.

Los procesos sobre los cuales se centra son:

- Competencias laborales: Comité de Competencias; Procedimiento para la identificación y validación de las competencias distintivas, de los procesos y de los cargos; aprobación de las competencias y utilización de las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación-desarrollo y evaluación del desempeño.
- Organización del Trabajo: Plantilla de cargos con balance de cargas y capacidades; Programa de desarrollo para el incremento de la productividad; Reglamento de Estimulación en Divisas; Certificación de los Indicadores y correspondencia de estos con los resultados; eficacia, eficiencia y efectividad; Normas para la Organización y planificación del Trabajo; profesiogramas para los puestos de trabajo con competencias esenciales, grupales e individuales; estructura de la empresa en correspondencia con la planeación estratégica;

utilización del fondo de tiempo; estudios de organización del trabajo y sus impactos en la productividad; diagnóstico y plan de organización del trabajo;

- Selección e integración: Procedimiento aprobado para la selección de personal; Plantilla de Solicitud de Fuerza de Trabajo; convocatoria interna en la organización y en otras entidades; técnicas de selección en correspondencia con la complejidad del puesto; expediente de la comisión representativa; Manual de Acogida; acciones para la integración y asimilación de los nuevos ingresos; procedimiento de idoneidad demostrada; procedimiento aprobado para la capacitación de personal.
- Capacitación y desarrollo: Determinación de Necesidades de Capacitación (DNA); utilización de vías establecidas para el desarrollo de la capacitación; perfiles de competencia para la identificación de NC; planes de carrera que contemplan los puestos claves; planes de adiestramiento para los recién graduados; recursos humanos, materiales y financieros para la ejecución del plan; Plan de capacitación elaborado en correspondencia con los objetivos globales y específicos del área y los resultados del diagnóstico; indicadores para evaluar la efectividad de la capacitación; análisis del costo beneficio de las acciones de capacitación; acciones de preparación en todas las componentes de la estrategia nacional.
- Estimulación: Indicadores de los sistemas de pago y estimulación conocidos por todos los directivos y trabajadores; procedimiento aprobado para la estimulación del personal; reglamentos de pago por los resultados del trabajo y el reglamento de estimulación en CUC; programa de estimulación moral
- Seguridad y Salud en el Trabajo: Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo; política de Seguridad y Salud en el Trabajo; identificación de peligros y de los riesgos laborales; plan de medidas de prevención; inspecciones del 1er nivel, 2do nivel y 3er nivel; Manual de Seguridad y Salud en el trabajo; procedimiento aprobado para la evaluación del desempeño; negociación entre evaluado y evaluador; necesidades de capacitación a partir de los resultados de la evaluación; adecuación del sistema de evaluación de desempeño al resto de los sistemas de RH
- Autocontrol del sistema: Procedimiento aprobado para la auditoría interna y el autocontrol; plazos para la solución de las no conformidades detectadas; grupo de

auditoría interna y autocontrol; adecuación del sistema de auditoría interna y control a las normas establecidas

- ✓ Entrevista semiestructurada: la entrevista supone la interacción verbal entre dos o más personas. Es una conversación, en la cual, una persona (el entrevistador) obtiene información de otra persona (el entrevistado) acerca de una situación o tema determinados con base en ciertos esquemas o pautas (AnderEgg, 1987). En la presente investigación se llevó a cabo una entrevista semiestructurada, donde no se cuenta con una guía cerrada, sino se establecen puntos sobre los cuales investigar y se explora en los mismos.
- ✓ Triangulación: para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos y su correspondiente interpretación, se utilizó la técnica de análisis de resultados denominada "triangulación", que facilita la precisión en la investigación y la búsqueda de explicaciones alternativas. Este método permite recoger y analizar los datos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos, reconociendo que cada método o instrumento no debe tratarse de forma independiente, sino que es imprescindible, según Stake (Citado por Hurtado de Barrera, 2000), "utilizar múltiples métodos que se centren en el diagnóstico del mismo constructo desde puntos de observación independientes". Esta es precisamente la triangulación metodológica.

2.4 Resultados del diagnóstico de GCH en la Empresa Agropecuaria del MININT

Análisis documental

Los principales resultados de la revisión de documentos oficiales fueron:

- ✓ En la planeación estratégica de la empresa en el 2010 – 2015 se constata la existencia de un área de resultado clave de la organización enfocada a la gestión de recursos humanos, no obstante, los objetivos que presenta están redactados de manera formal y no están totalmente enfocados a la complejidad de esta actividad en la organización

objeto de estudio; así como tampoco se corresponden con el peso que esta actividad ocupa en el diagnóstico estratégico.

- ✓ En el diagnóstico empresarial se determinan un banco de problemas relacionados con la actividad. En este sentido, los principales problemas que se reflejan están relacionados con que no existe un programa de atención al hombre que se oriente a la satisfacción de necesidades y a la creación de nuevos valores en el personal; la emulación, como parte de la estimulación moral, no ha tenido la estabilidad necesaria; falta suministro de ropa y calzado y, en muchas ocasiones, no se ajusta a las necesidades reales de los trabajadores en términos de calidad y diseño; no se han realizado estudios profundos y sistematizados sobre temas de organización del trabajo y existencia de dificultades con la tecnología, las herramientas de trabajo, y los materiales necesarios para la producción y los servicios.
- ✓ No se cuenta con documentación referida a la implementación de la familia de normas NC 3000-3002:2007.

Lista de chequeo

Las principales debilidades teniendo en cuenta las exigencias de las NC de la Serie 3000 para los Sistemas Integrados de Gestión del Capital Humano, según la lista de chequeo aplicada son (ver Anexo 2):

Competencias laborales

- ✓ No está constituido el comité de competencias de la organización.
- ✓ No existe un procedimiento ni están diseñadas las competencias distintivas de la organización ni las competencias de los procesos claves.
- ✓ Las competencias no se utilizan para la selección, ni para el DNC ni en los indicadores de evaluación del desempeño.

Organización del trabajo

- ✓ No están confeccionados los profesiogramas para los puestos de trabajo.
- ✓ No se aplican estudios de organización del trabajo.

Selección e integración

- ✓ No se realiza convocatoria interna en la organización ni en las demás entidades pertenecientes a estas.
- ✓ No existe un Manual de Acogida, aunque al comenzar el trabajador se le hace una presentación ante el colectivo laboral y se le muestran algunas áreas de la entidad.

Capacitación y desarrollo

- ✓ No existen indicadores que permitan evaluar la efectividad de la capacitación.
- ✓ La entidad no cuenta con un análisis costo beneficio de las acciones de capacitación.
- ✓ No se le brinda al personal preparación en otros idiomas.

Seguridad y Salud en el Trabajo

- ✓ No se realizan las inspecciones del 1er nivel, 2do nivel y 3er nivel.
- ✓ No está diseñado el Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo.
- ✓ No está definida la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ No está elaborado el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo.

Evaluación del desempeño

- ✓ No existen evidencias de la utilización de los resultados de la evaluación en el proceso de selección, específicamente en las promociones.

Autocontrol

- ✓ No están identificados plazos para dar solución a las no conformidades.

Entrevista

A través de esta técnica se profundizaron en aspectos importantes acerca de las dimensiones que abarca el procedimiento diagnóstico propuesto por Báez Abrahantes (2008) En este sentido los resultados fueron los siguientes:

- ✚ Proceso de Dirección Estratégico Participativo: existe conocimiento en toda la entidad del objeto social y la misión de la empresa, sin embargo la visión o el futuro estratégico no está claro para la mayor cantidad de entrevistados. Por otra parte se

vuelve a apreciar la contradicción entre la apreciación de la dirección y la de los trabajadores en cuanto al nivel de participación de los trabajadores en la solución de problemas y toma de decisiones, siendo expresado por el 100% de los directivos que los objetivos se negocian con la masa de trabajadores y, por el 86,1% de los trabajadores que dichos objetivos son impuestos, los conocen cuando se le son asignados.

- ✚ Competencias laborales: se constató con la dirección general y el personal del área de recursos humanos en la empresa que no están elaboradas aun las competencias para cada puesto, pues este es un trabajo que recién comienza a desarrollarse en la empresa y aún no se ha derivado a las demás entidades que a ella pertenecen. Las personas conocen lo que tradicionalmente ha formado parte de su puesto, el contenido de sus calificadores de cargo.
- ✚ Organización del trabajo: no se han realizado recientemente estudios generales de organización del trabajo aunque se aprecia por parte de los directivos, técnicos y personal del área de RH la necesidad de acometer estos debido a los cambios que han ido teniendo lugar en la empresa y en el entorno, que determinan que la organización del trabajo no deba ser la misma. En cuanto al clima laboral, el 42,6% de los directivos; el 64,7% de los técnicos y el 76,2% de los trabajadores expresa que en los últimos años se ha perdido motivación, entusiasmo y sentido de pertenencia en la entidad, lo que repercute en un clima desfavorable.
- ✚ Selección e integración: no se cuenta con un procedimiento estandarizado de reclutamiento, selección y retención del personal.
- ✚ Capacitación y desarrollo: se constata en la dirección de RH que no existe el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad. Por otra parte, las asignaciones de capacitación provienen de la provincia y se otorgan según la apreciación de jefes y personal de RH; así como de las posibilidades de asistencia.
- ✚ Estimulación material y moral: no está funcionando el sistema de emulación. El sistema de estimulación es calificado como poco motivador y muy limitado en comparación con el tipo de trabajo que se realiza.
- ✚ Seguridad y salud en el trabajo: en este orden existen serias limitaciones, criticadas fundamentalmente por los trabajadores (94,1%) pues faltan medios importantes

comoropa adecuada, calzado, fajas, guantes, y otros medios de protección, destacándose también que no cuentan con atención médica en la entidad.

- ✚ Evaluación del desempeño: los directivos y el personal de RH refieren que permite saber cuáles son las dificultades y trabajar por superarlas, mientras que los técnicos los trabajadores piensan que es formal.
- ✚ Comunicación institucional: se reconoce por el 57,1% de los directivos, el 100% del personal de RH, el 64,7% de los técnicos y el 84,2 % de los trabajadores que la comunicación en la empresa no fluye de la manera más adecuada y presenta barreras que impiden el desenvolvimiento del trabajo.
- ✚ Autocontrol: se reconoce por el 86,7% de la muestra total que la entidad se orienta hacia el control como mecanismo restrictivo que hacia el autocontrol y la delegación de autoridad.
- ✚ Necesidad de cambio: expresada por el 71,4% de los directivos, el 100% del personal de RH; el 70,6% de los técnicos y el 84,2% de los trabajadores, fundamentalmente en cuanto a sistemas de trabajo, organización del mismo, aprovechamiento de las potencialidades del recurso humano y atención al hombre de manera general en la entidad.

Regularidades diagnósticas como resultado de la triangulación:

- ✓ No existen en la entidad elaboradas las competencias distintivas, las de los procesos claves y las competencias en los puestos de trabajo.
- ✓ Existen contradicciones entre los diferentes estratos de la organización en cuanto a criterios sobre la participación, la retroalimentación, el liderazgo y las condicionantes del clima laboral.
- ✓ Todos los subsistemas de RH muestran dificultades, siendo percibidos como más deficitarios por todo el personal las formas y sistemas de pago y la seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Otros elementos negativos dentro de los subsistemas son:
 - ✚ No se cuenta con estudios recientes de organización del trabajo
 - ✚ No está implementado un procedimiento de reclutamiento, selección y retención del personal

- ✚ La evaluación de desempeño es formal y poco orientada a los resultados reales del trabajo.
- ✚ El sistema de formación y desarrollo de RH no cuenta con planes sistemáticos y que respondan a las necesidades reales del personal
- ✓ La comunicación en la empresa no fluye de la manera más adecuada y presenta barreras que impiden el desenvolvimiento del trabajo.
- ✓ La entidad tiene poco atractivo para el mercado laboral pues se orienta al trabajo físico, tiene poco desarrollo tecnológico y no ofrece grandes incentivos laborales.
- ✓ El área de recursos humanos no cuenta con condiciones idóneas para impulsar el cambio hacia la GICH.
- ✓ Se reconoce la necesidad de asumir cambios en la empresa con relación a la gestión y desarrollo del recurso humano con que se cuenta.

2.5 Conclusiones parciales del capítulo

1. La investigación se lleva a cabo en la Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara, cuyo objeto social comprende fundamentalmente producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios para servicio interno a los sistemas de los ministerios del interior y de la industria alimentaria, en pesos cubanos.
2. Para el diagnóstico a realizar se desarrolla el procedimiento propuesto por Báez Abrahantes (2008), que parte de la Metodología de diagnóstico propuesta por Beery colaboradores, modificada por Cuesta (2010). Entre las principales técnicas que se utilizaron está el análisis documental, la lista de chequeo y la entrevista.
3. Se aplicó unalista de chequeo que arrojó como resultado un conjunto de insuficiencias relacionadas con las competencias laborales, no se aplican estudios de organización del trabajo, no se realiza convocatoria interna en la organización ni en las demás entidades pertenecientes a estas, la entidad no cuenta con un análisis costo beneficio de las acciones de capacitación, no está diseñado el Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo y no están identificados plazos para dar solución a las no conformidades.
4. Como principales resultados del diagnóstico se obtuvo: criterios contradictorios sobre la participación, la retroalimentación, el liderazgo y las condicionantes del

clima laboral, dificultades en todos los subsistemas de RH, siendo percibidos como más deficitarios por todo el personal las formas y sistemas de pago y la seguridad y salud en el trabajo, el área de recursos humanos no cuenta con condiciones idóneas para impulsar el cambio hacia la GICH y se reconoce la necesidad de asumir cambios en la empresa con relación a la gestión y desarrollo del recurso humano con que se cuenta.

Capítulo 3



CAPÍTULO III: Sistema de acciones para perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con orientación a las normas NC 3000-3002:2007 en la Empresa Agropecuaria del MININT

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo elaborar una propuesta de sistema de acciones que permita perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la entidad objeto de estudio. La propuesta diseñada se apoya en los resultados del diagnóstico realizado acerca de las características de la gestión de recursos humanos en la empresa y pretende aportar posibles soluciones para atenuar o eliminar las insuficiencias encontradas asociadas al funcionamiento en este sentido.

Como resultado de este capítulo se presenta, entonces, una breve consideración acerca de la naturaleza de los sistemas de acción, la descripción del sistema propuesto para la Empresa Agropecuaria del MININT y los resultados de la validación por especialistas del mismo.

3.2 Consideraciones generales sobre los sistemas de acciones

Los sistemas de acciones parten de la comprensión de la teoría general de sistemas aplicada a la administración o dirección de empresas. En este orden, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. Se concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado. De esta forma se ve la organización como un “sistema vivo y abierto”, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente, lo que permite reconceptuar los fenómenos organizacionales dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente (Cordero Vázquez, 2010).

Un sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia (Solano, 2000).

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- ✓ Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- ✓ Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto.

Al asumir la organización como un sistema abierto, se asume el hecho de que está compuesta por otros sistemas menos complejos en constante interrelación. Aplicando esta teoría a las funciones de la administración, entonces puede hablarse de sistemas de planeación, organización, dirección y control de la entidad, todos estos estrechamente relacionados entre sí.

El sistema de acciones puede ser entendido como subsistema de la planeación, en tanto representa un conjunto de actividades que se proponen para lograr determinadas metas organizacionales (Hernández Ramírez, 2011)

Es por ello que para su conformación deben tenerse en cuenta los pasos de la planeación, estos son: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan. Otro elemento a considerar es que todo plan de acción debe reflejar determinados elementos, como son: Tarea o acción, Responsable, Participantes en la ejecución, Periodo de cumplimiento y recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.

3.3 Propuesta de sistema de acciones para perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con orientación a las normas NC 3000-3002:2007 en la Empresa Agropecuaria del MININT VC

1. Detección de oportunidades:

Esta etapa del sistema de acciones a proponer es expresión sintética de los resultados del diagnóstico realizado y expuesto en el capítulo anterior del presente informe de investigación.

En este orden, se asumen como oportunidades para insertar en la entidad un sistema de acciones para perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con orientación a las normas NC 3000-3002:2007 que incluye las acciones siguientes:

- ✓ Existe interés por parte de la alta dirección de la empresa y del personal del área de recursos humanos a nivel provincial de impulsar en todas las entidades municipales la implantación de la familia de normas NC 3000-3002:2007.
- ✓ Existe interés, por la dirección de la entidad objeto de estudio, de orientarse hacia mejores estrategias de gestión y desarrollo en la empresa, basado en las potencialidades del capital humano.
- ✓ Se reconoce por gran parte del personal la necesidad de cambio y mejoramiento de los modos de proceder de la organización en cuanto al recurso humano.

2. Establecimiento de objetivos del sistema de acciones propuesto

De manera general el sistema está encaminado al objetivo de: perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Agropecuaria del MININT de manera que permita alcanzar las condiciones básicas para implantar las normas NC 3000-3002:2007.

3. Desarrollo de premisas

Se asumen como premisas para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con orientación a las normas NC 3000-3002:2007 las siguientes:

- ✓ La entidad debe transitar, en su filosofía, del enfoque de dirección de recursos humanos al de gestión integrada de capital humano.
- ✓ Necesidad de desarrollar un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo y proactivo en la gestión estratégica de capital humano.
- ✓ El SGICH debe partir de la definición de la Estrategia Funcional de Capital Humano y de la evaluación de los recursos y capacidades existentes garantizando unidad conceptual con la estrategia corporativa.
- ✓ Las normas NC 3000-3002:2007 constituyen una guía orientadora para organizar y controlar el SGICH.

4. Determinación de cursos de acción

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, el objetivo propuesto y las premisas establecidas se seleccionaron 4 dimensiones posibles en las cuales trazar acciones que conformen el sistema a desarrollar. Estas son:

- ✓ Integración a la estrategia
- ✓ Desarrollo de bases conceptuales para el perfeccionamiento del sistema.
- ✓ Fortalecimiento del clima laboral.
- ✓ Mejoramiento de mecanismos de comunicación y retroalimentación
- ✓ Mejoramiento de los procesos de GCH

Es importante significar que dentro de cada uno de estos cursos de acción deben ser incluidas acciones de control y retroalimentación del propio sistema de acciones propuesto, según se muestra en las tablas 1, 2, 3, 4 y 5.

5. Formulación del plan

Tabla 1. Acciones propuestas para la dimensión integración a la estrategia

| INTEGRACIÓN A LA ESTRATEGIA | | | | |
|--|---|--|--|---|
| Tarea o acción | Responsables | Participantes | Periodo | Recursos |
| 1. Revisarla estrategia general de la empresa y su sistema de valores, determinando los elementos claves que involucran la gestión de capital humano | Director y director de RH | Consejo de dirección (CD) | Diciembre-enero (inicio del nuevo periodo estratégico) | Tiempo, consultor externo |
| 2. Alinearla estrategia general con la estrategia funcional de RH | Director de RH y CD (nivel de aprobación) | Equipo de trabajo de RH y trabajadores seleccionados como líderes de opinión | Al finalizar la acción anterior | Tiempo, consultor externo |
| 3. Creación de espacios de participación para determinar los objetivos anuales | Director | Consejo de dirección (CD) y trabajadores seleccionados como líderes de opinión | Al finalizar la acción anterior | Tiempo, consultor externo |
| 4. Implementación de mecanismos de retroalimentación y control estratégico por área | Cada jefe de área o dirección | Personal implicado | Durante todo el periodo estratégico planeado | Tiempo, material de oficina, recursos informáticos. |

Tabla 2. Acciones propuestas para la dimensión desarrollo de bases conceptuales para el perfeccionamiento del sistema

DESARROLLO DE BASES CONCEPTUALES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL

| SISTEMA | | | | |
|---|---------------------------|--|---------------------------|---|
| Tarea o acción | Responsables | Participantes | Periodo | Recursos |
| 1. Desarrollar acciones de capacitación del CD y el personal de RH acerca del SGIRH | Director de RH | Consejo de dirección (CD), Área de RH. | Septiembre-noviembre 2013 | Tiempo, local, profesores/entrenadores |
| 2. Determinar el sistema de competencias en la entidad | Director de RH | Todos los niveles | Noviembre-diciembre 2013 | Tiempo, material de oficina, recursos informáticos |
| 3. Contratar asesoría para estudios de organización del trabajo | Director de RH y economía | Directivos y trabajadores seleccionados. | Septiembre-noviembre 2013 | Tiempo, asesores/consultores |
| 4. Crear una comisión que diseñe e implemente acciones en correspondencia con los estudios de organización del trabajo y la determinación de competencias | Director de RH | Personal seleccionado | Diciembre 2013 | Tiempo y capacidad del personal involucrado recursos informáticos, material de oficina. |
| 5. Rediseñar los mecanismos de | Director de RH | Área de RH | Durante todo el | Tiempo, material de |

| | | | | |
|--|----------------|-------------------------------|--------------------------------|---|
| reclutamiento, selección y retención del personal atendiendo a los estudios de organización del trabajo y las competencias identificadas | | | periodo estratégico o planeado | oficina, recursos informáticos. |
| 6. Conformar los diagnósticos de necesidades de aprendizaje (DNA) y Planes de preparación individual (PPI) de cuadros y trabajadores | Director de RH | Área de RH y cada directivo | Enero 2014 | Tiempo, capacidad del personal. Recursos informáticos, material de oficina. |
| 7. Conformar e implementar el plan de formación y desarrollo del personal en función del DNA determinado y los PPI | Director de RH | Capacitador, todo el personal | Febrero 2014 en lo adelante | Tiempo, relaciones con agentes formadores, entrenadores |
| 8. Establecer guías de evaluación del desempeño que contemplan la implementación de | Director de RH | Área de RH y cada directivo | Febrero 2014 | Tiempo y capacidad del personal involucrado |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| lo aprendido en la capacitación y las competencias desarrolladas | | | | . Recursos informáticos, material de oficina. |
|--|--|--|--|---|

Tabla 3. Acciones propuestas para la dimensión fortalecimiento del clima laboral

| FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL. | | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---|
| Tarea o acción | Responsables | Participantes | Periodo | Recursos |
| 1. Profundizar el estudio de la cultura organizacional | Director de RH | Personal seleccionado | Segundo trimestre de 2013 | Tiempo y capacidad del personal recursos informáticos, material de oficina. |
| 2. Diseñar un plan de fortalecimiento de la cultura que propicie el mejoramiento del clima laboral | Director de RH | Personal seleccionado | julio 2013 | Tiempo y capacidad del personal recursos informáticos, material de oficina. |
| 3. Controlar la gestión de compra y distribución de medios básicos y de protección al trabajador | Director de RH y área de suministros | Director de RH y área de suministros | A partir de enero de 2014 | Tiempo y capacidad del personal involucrado. |
| 4. Implementar un plan de estudio y mejoramiento de las condiciones de trabajo | Director de RH | Área de RH y cada directivo | A partir de enero de 2014 | Tiempo y capacidad del personal |

| | | | | |
|---|---|---|---------------------------|--|
| por área de la empresa | | | | involucrado. |
| 5. Restablecer mecanismos estimuladores de emulación entre las áreas. | Director de RH, sindicato, líderes de opinión | Todos los trabajadores | A partir de enero de 2014 | Tiempo y capacidad del personal involucrado, presupuesto. |
| 6. Conformar un documento que explique la ineficiencia del sistema de pago en relación con los estudios de organización del trabajo y los niveles de desempeño. | Director general | Equipo de trabajo liderado por la dirección de RH | Julio 2013 | Tiempo y capacidad del personal involucrado. Recursos informáticos, material de oficina. |

Tabla 4. Acciones propuestas para la dimensión mejoramiento de mecanismos de comunicación y retroalimentación

| MEJORAMIENTO DE MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN. | | | | |
|--|---------------------|---|----------------|---------------------------------|
| Tarea o acción | Responsables | Participantes | Periodo | Recursos |
| 1. Analizar el flujo de información en la empresa, teniendo en cuenta plazos de emisión y recepción, importancia de la información, y soportes o canales | Director General | Personal seleccionado y directivos de cada área | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |
| 2. Estudiar el uso y diseño de los canales de | Director General | Personal seleccionado y líderes de | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |

| comunicación en la empresa en función de la retroalimentación | | opinión | | |
|---|------------------|---|--------------------------|---|
| 3. Desarrollar acciones de perfeccionamiento de los canales según el estudio de acuerdo con el flujo de información (eliminación de canales innecesarios, normación si lo requiere, ampliación de los existentes, modificaciones de uso, u otras acciones posibles. | Director General | Personal seleccionado y directivos de cada área | A partir de febrero 2014 | Tiempo y capacidad del personal recursos informáticos, materiales de ser necesario. |
| 4. Crear espacios de participación (comités de calidad, grupos de solución) y fortalecer los existentes (asamblea de afiliados, reuniones y despachos) | Director general | CD, Área de RH y sindicato | A partir de enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |

Tabla 5. Acciones propuestas para la dimensión mejoramiento de los procesos de GCH

| MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GCH | | | | |
|--|---------------------|---|--------------------------|---|
| Tarea o acción | Responsables | Participantes | Periodo | Recursos |
| 1-Diseñar las competencias distintivas, las de los procesos claves y las competencias en los P.T | Director General | Personal seleccionado y directivos de cada área | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |
| 2- Diseñar un Manual de Acogida para el proceso de Selección e Integración. | Director General | Personal seleccionado y líderes de opinión | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |
| 3- Realizar un diagnóstico y elaborar un plan de organización del trabajo | Director General | Personal seleccionado y directivos de cada área | A partir de febrero 2014 | Tiempo y capacidad del personal recursos informáticos, materiales de ser necesario. |
| 4- Diseñar e implementar el sistema de seguridad y salud | Director General | Personal seleccionado y directivos de cada área | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |
| 5- Elaborar el Manual de SST | Director General | Personal seleccionado y líderes de opinión | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |

| | | | | |
|--|------------------|--|------------|---------------------------------|
| 6- Utilizar de los resultados de la evaluación en la determinación de las necesidades de capacitación. | Director General | Personal seleccionado y líderes de opinión | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |
| 7- Diseñar e implementar un procedimiento de autocontrol | Director General | Personal seleccionado y líderes de opinión | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |
| 8- Elaborar un programa anual para el autocontrol | Director General | Personal seleccionado y líderes de opinión | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |
| 9- Realizar inspecciones internas y su plan de medidas. | Director General | Personal seleccionado y líderes de opinión | Enero 2014 | Tiempo y capacidad del personal |

3.4 Validación por expertos del sistema de acciones propuesto para la Empresa Agropecuaria del MININT VC

Tomando como criterios de evaluación: pertinencia, consistencia lógica, claridad y explicitación, validez, orientación a la acción, sostenibilidad, y viabilidad; desarrollados en investigaciones anteriores relacionadas con la gestión de capital humano (Báez Abrahantes, 2008) se procedió a consultar un grupo de expertos con conocimientos profundos sobre el tema tratado, de manera que sus criterios permitan la validación de la propuesta.

Las variables seleccionadas se describen como:

- ✓ Pertinencia: El sistema de acciones es considerado posible si tal y como es presentado, puede ser utilizado para mejorar la gestión integrada de capital humano y es factible su realización en la entidad
- ✓ Consistencia Lógica: El sistema de acciones cumple con este requisito si son consistentes entre sí las diversas propuestas del mismo
- ✓ Claridad y explicitación: El sistema de acciones cumple con este requisito si está presentado con cierto grado de precisión de modo tal que puede ser comprendido por todo el personal que deberá involucrarse en su implementación.
- ✓ Validez: El sistema de acciones es considerado válido si son reales los supuestos sobre los cuales se construyen y se considera que las expectativas de resultados pueden ser satisfactorias.
- ✓ Orientación a la acción: El sistema de acciones cumple con este requisito si cada una de sus líneas cuenta con la descripción suficiente para impulsar su implementación real.
- ✓ Sostenibilidad: El sistema de acciones es considerado sostenible si una vez implementado garantiza su continuidad y permite la medición de la efectividad alcanzada
- ✓ Viabilidad: El sistema de acciones cumple con este requisito si la propuesta brinda posibilidad y facilidad de aplicación práctica

Para evaluar el cumplimiento de estos requisitos en el sistema de acciones propuesto se utiliza el criterio de expertos.

Cálculo del número de expertos

El grupo de expertos se determinó con la siguiente fórmula.

$$E = \frac{P (1 - p) \times K}{i^2} \quad (1)$$

i^2

donde:

E – Número de expertos. P – Proporción de error estimado.

K – Fiabilidad del proceso i -precisión.

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:

$$p= 0.02;k= 3,8416 (95%);i=0,1$$

Por tanto, la fórmula queda como sigue:

$$E = \frac{0,02(1 - 0,02) \times 3,8416}{(0,1)^2}$$

$$E = 7,52 \text{ expertos.}$$

La competencia de los expertos se determina por el **coeficiente K**, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo, a través de la siguiente expresión:

$$K= 1/2(Kc +Ka)$$

Dónde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Y Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como la siguiente.

Tabla6: Patrón para determinar el nivel de competencia de los expertos.

| <i>Fuentes de argumentación</i> | <i>Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios</i> | | |
|---------------------------------|--|-----------|----------|
| | ALTO (A) | MEDIO (M) | BAJO (B) |
| 1. Análisis Teóricos Realizados | 0.3 | 0.2 | 0.1 |

| | | | |
|---|------|------|------|
| 2.Experiencia obtenida | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| 3.Trabajos de autores nacionales. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 4.Trabajos de autores Extranjeros. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 6. Intuición | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| TOTAL | 1 | 0.8 | 0.5 |

Fuente: Barbosa Iglesias (2007)

Luego de comprobar que los expertos son capaces de emitir criterios valorativos de significancia se procede a la evaluación del sistema de acciones, pidiendo a estas personas que emitan sus apreciaciones acerca de si el sistema de acciones cumple o no los criterios antes explicados. Una vez socializados los resultados de la investigación entre los expertos, se procede a que llenen un cuestionario. Dicho cuestionario considera las opiniones acerca de cómo el sistema de acciones cumple los requisitos de cada criterio seleccionado a través de una escala de 1 a 5 donde 1 significa que no cumple en absoluto este requisito; 2 significa que lo cumple en muy bajo nivel; 3 significa que lo cumple medianamente; 4 significa que lo cumple bastante satisfactoriamente y 5 significa que cumple totalmente este requisito (ver Anexo 3).

Los resultados de este instrumento son plasmados en una tabla, aplicándosele el Coeficiente de Concordancia de Kendall para verificar si existe consenso o no en el criterio emitido por los expertos. Se obtuvo, finalmente, un juicio consistente que permite establecer que el sistema de acciones propuesto fue valorado positivamente por los expertos según las variables seleccionadas (ver Anexo 4)

3.5 Conclusiones parciales del capítulo

- El sistema de acciones propuesto integra coherentemente los pasos de la planeación: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan.

- El sistema de acciones propuesto parte de reconocer las potencialidades (oportunidades) de la entidad para su puesta en marcha y se dirige a perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Agropecuaria del MININT de manera que permita alcanzar las condiciones básicas para implantar las normas NC 3000-3002:2007.
- El sistema de acciones propuesto para la Empresa Agropecuaria del MININT fue valorado positivamente por un grupo de expertos en cuanto a pertinencia, consistencia lógica, claridad y explicitación, validez, orientación a la acción, sostenibilidad, y viabilidad.

Conclusiones Generales

CONCLUSIONES GENERALES

- El diseño y aplicación de un SGICH debe tener enfoque sistémico, ya que constituye un proceso complejo, abierto donde intervienen gran cantidad de factores, lo que implica establecer sus interrelaciones internas y externas y crear mecanismos que aseguren su evaluación, retroalimentación y mejora.
- Los principales problemas detectados en la Empresa Agropecuaria del MININT en cuanto al SGICH están relacionados con criterios contradictorios sobre la participación, la retroalimentación, el liderazgo y las condicionantes del clima laboral; dificultades en todos los subsistemas de RH, siendo percibidos como más deficitarios por todo el personal las formas y sistemas de pago y la seguridad y salud en el trabajo y dificultades del área de recursos humanos para impulsar el cambio hacia la GICH.
- Se reconoce la necesidad de asumir cambios en la Empresa Agropecuaria del MININT con relación a la gestión y desarrollo del recurso humano con que se cuenta. En específico con las insuficiencias relacionadas con las competencias laborales, los estudios de organización del trabajo, el proceso de selección y la Seguridad y Salud del Trabajo.
- El sistema de acciones propuesto se dirige a perfeccionar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de manera que permita alcanzar las condiciones básicas para implantar las normas NC 3000-3002:2007
- El sistema de acciones propuesto fue valorado positivamente por un grupo de expertos en cuanto a pertinencia, consistencia lógica, claridad y explicitación, validez, orientación a la acción, sostenibilidad, y viabilidad.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- Darseguimiento a los cambios en las prácticas organizacionales relativas al perfeccionamiento del SGCH que permita mantener una estrategia de mejoramiento continuo del mismo.
- Generalizar el diagnóstico a todas las entidades subordinadas al Ministerio del Interior en Villa Clara para completar el estudio en toda la organización.
- Dar a conocer los resultados de la investigación a los niveles superiores de dirección nacional, como fuente de consulta y estímulo para la realización de investigaciones aplicadas a este tipo de empresa.

Referencias Bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albizu, E. et. al (2001) Dirección Estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica. Edit. Pirámide.
2. Alles, M (2000): Dirección Estratégica de los recursos humanos. Buenos Aires. Granica. p 280.
3. Ander Egg, E (1987): Técnicas de Investigación Social. 8ª. Edición. Editorial Humanitas. Buenos Aires.
4. Aranguis Díaz-Veliz, D (2005): "Metodología para la determinación de un Sistema de recursos humanos por Competencias. Herramientas para la determinación" Ponencia Evento Territorial PreMetánica. Villa Clara.
5. Aranguiz Díaz-Veliz, D (2007): Bases Metodológicas para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de recursos humanos por Competencias a partir de las Competencias Esenciales de la organización. Tesis de Maestría en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de la Habana.
6. Armenteros, M C (2004): "Aproximación al Diagnóstico de las Competencias Esenciales en el proceso de aprendizaje de la organización. Experiencias en un Centro de I+D". Revista Ingeniería Industrial. ISPJAE. La Habana.
7. Báez Abrahantes, E (2008): Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC3000 – 3002: 2007 en la Dirección Provincial del BANDEC Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. CEDE. UCLV
8. Barbosa Iglesias, G (2007): Procedimiento General para el Perfeccionamiento de la Banca Electrónica con orientación a la participación del cliente en la gestión del servicio. Una aplicación a Virtual Bandec. Tesis de Maestría en Dirección. CEDE. UCLV
9. Beatón Rodríguez, L.A (2007): Procedimiento para la evaluación del desempeño en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara. Tesis de Maestría en dirección. UCLV.

10. Beer, M. y otros (1989) Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. Madrid. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
11. Besseyre Des Horts (1990): Gestión Estratégica de los recursos humanos. Edit Gestión 2000, México, p 222
12. Bueno Campos, E (2000): "Competencia, conocimiento e innovación". Visitado en julio 2010 en <http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero1/cara1.htm>.
13. Castro Ruz, F (2005): Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. Teatro "Carlos Marx", 20 de agosto de 2005. Visitado en enero 2011 en www.grammainternacional.cu
14. Chiavenato, Idalberto.(1988): Administrador de recursos humanos. México, McGraw Hill.
15. CIDEC: (1994): Sistema integrado de gestión de recursos humanos, Donostia-San Sebastián, Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales (CIDEC).
16. Cordero Vázquez, A. (2010): Sistemas de Acciones para la concepción del Sistema de Comunicación en la Dirección Provincial de BPA Villa Clara. Trabajo de Diploma. CEDE. UCLV
17. Cuesta Santos, A (1997): Tecnología para la Gestión de recursos humanos. Editorial Academia. La Habana.
18. Cuesta Santos, A (2002): Gestión del conocimiento. Análisis y Proyección de los recursos humanos. Editorial Academia. La Habana.
19. Cuesta Santos, A (2010): Tecnología de gestión de recursos humanos. Tomo 1. Tercera edición corregida y ampliada. Edit. Academia y Edit. Felix Varela. La Habana.
20. Cuesta Santos, Armando (2001): Gestión de Competencias. Editorial Academia La Habana.
21. Edvinsson, L. y M.S. Malone (1999): El capital intelectual (como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa). Barcelona. Ed. Gestión 2000.

22. Gallego, M. (2000). "Gestión Humana Basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales". Revista Universidad EAFI; julio-agosto-septiembre.
23. Harper y Lynch. (1992): "Management estratégico y recursos humanos". Manuales de recursos humanos. Editorial La Gaceta de los negocios, Madrid.
24. Hernández Ramírez, Y (2011): "Sistema de acciones para el perfeccionamiento de la Gestión de Capital Humano". Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara.
25. Hurtado de Barrera, J (2000) en Metodología de la investigación holística. Fundación Sypal. Caracas. Venezuela.
26. ISO 9000: 2000 "Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario".
27. Mertens, L (1998): Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional (IBERFOP), La gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la formación profesional. Editorial Cumbre Iberoamericana, Madrid.
28. Mertens, L (2000): ISO 9000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Foro Mundial INLAC Veracruz, México, Mayo del 2000. Visitado en febrero 2011 en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/regio/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/isocomp/i.htm> [http://www.geocities.com/leonardmertens/ISO9001 CL.htm](http://www.geocities.com/leonardmertens/ISO9001CL.htm).
29. Morales Cartaya, A. (2007): Modelo Cubano de Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano. Tesis presentada en opción al Título Académico de Doctor en Ciencias Técnicas. CUJAE, Ciudad de la Habana.
30. Morales Cartaya, A. (2009): Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editorial Política. La Habana.
31. Morales Gutiérrez, E (2002): GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. OTROS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE RR.HH. En: www.gestiopolis.com

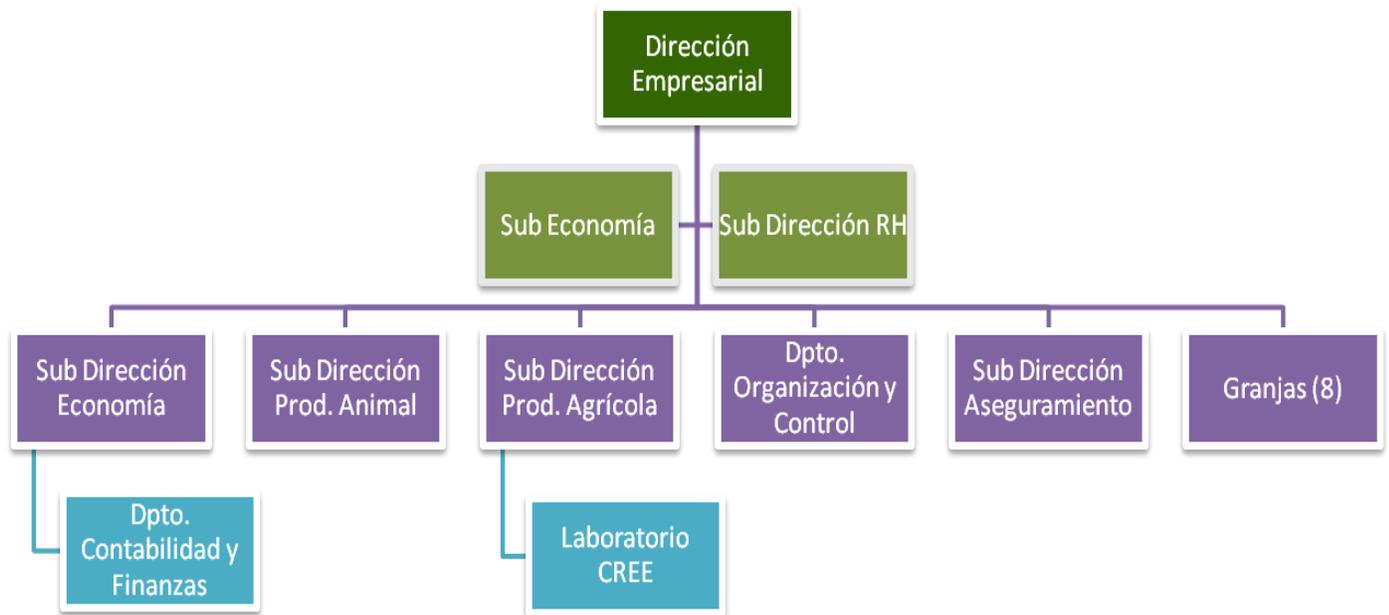
32. Norma Cubana: 3000-3002 (2007) Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario, requerimientos e implementación.
33. Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. New York. Ed. Free Press.
34. Solano, R (2002): Teoría de sistemas. Material digital disponible en: www.monografias.com
35. Vargas, Fernando (2000): Competencia Laboral: Orígenes, conceptos y perspectivas. Consejo de Capacitación y Formación Profesional. Montevideo: Editorial Cinterfor/ OIT.
36. Von Bertalanffy, L (1976): Teoría General de Sistemas. Vozes. Petrópolis.
37. Zarifian, P (1999): El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Montevideo: Editorial Cinterfor/ OIT.

Anexos

The word "Anexos" is written in a green, italicized serif font. Below it are two horizontal lines, one dark green and one light green. To the right of the text, there are two vertical lines, one dark green and one light green, forming a partial frame.

Anexo 1

Organigrama



Anexo 2 Resultados de la lista de chequeo

| Proceso | Contenido | SI | No | NP | Observaciones |
|--------------------------|--|----|----|----|---------------|
| Competencias laborales | - Esta constituido el Comité de Competencias de la organización. | | X | | |
| | - Existe un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos y las de los cargos. | | X | | |
| | - Están aprobadas las competencias distintivas de la organización, las de los procesos y las competencias de los cargos. | | X | | |
| | - Se utilizan las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. | | X | | |
| Organización del Trabajo | - Está fundamentada la Plantilla de cargos mediante el balance de cargas y capacidades. | X | | | |
| | - Está aprobado el Programa de desarrollo para el incremento de la productividad y se controla su | X | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|-----------------------|
| | cumplimiento. | | | | |
| | - Cuenta con el Reglamento de Estimulación en Divisas. Certificación de los Indicadores. | | | X | No se paga en divisas |
| | - Los indicadores del sistema de pago y de estimulación se corresponden con los resultados y reflejan la eficiencia de la entidad. Efectividad. | X | | | |
| | - Utilización de Normas para la Organización y planificación del Trabajo. | X | | | |
| | - Están aprobados los profesiogramas para los puestos de trabajo que incluye las competencias esenciales, grupales e individuales. | | X | | |
| | - Da respuesta la estructura de la empresa a la planeación estratégica. | X | | | |
| | - Análisis de la utilización del fondo de tiempo. | | | | |
| | - Se aplican estudios de organización del trabajo y se controlan sus impactos en la productividad. | | X | | |

| | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|------------------------------|
| | - Existe el diagnóstico y el plan de organización del trabajo. | X | | | |
| Selección e integración | - Existe y se aplica el procedimiento aprobado para la selección de personal. | X | | | |
| | - Se utiliza la Plantilla de Solicitud de Fuerza de Trabajo. | | | X | No se trabaja de esta forma. |
| | - Se realiza convocatoria interna en la organización y en otras entidades del sistema. | | X | | |
| | - Se aplican las técnicas de selección en correspondencia con la complejidad del puesto. | X | | | |
| | - Existe expediente de la comisión representativa donde se evidencia el análisis realizado para la recomendación que se emite al jefe facultado para tomar la decisión. | X | | | |
| | - Existe Manual de Acogida y ésta se realiza sistemáticamente en todas las áreas. | | X | | |
| | - Se realizan acciones para la integración y asimilación de los nuevos ingresos en los colectivos o áreas de trabajo. | X | | | |

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|--|---|--|
| | - Se aplica lo establecido en el procedimiento de idoneidad demostrada, sobre el período a prueba. | X | | | |
| | - Se evalúan los indicadores que se han identificado previamente. | X | | | |
| | - Existe y se aplica el procedimiento aprobado para la capacitación de personal. | X | | | |
| Capacitación y desarrollo | - Están determinadas las Necesidades de Capacitación (DNC) de los Trabajadores, existencias de evidencias de la aplicación de técnicas. | X | | | |
| | - Se utilizan las vías establecidas para el desarrollo de la capacitación. | X | | | |
| | - Se tienen en cuenta los perfiles de competencia para la identificación de NC. | X | | | |
| | - Existe resumen de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación. | X | | | |
| | - Están elaborados los planes de carrera en cada área y contempla los puestos claves. | | | X | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | <p>- Las acciones contenidas en estos planes están integradas al plan de capacitación y se chequean periódicamente.</p> | X | | | |
| | <p>- Están elaborados los planes de adiestramiento para los recién graduados, desglosados en varias etapas.</p> | X | | | |
| | <p>- Se planifican acciones internas y externas.</p> | X | | | |
| | <p>- Se analiza y controla el cumplimiento de las acciones con cada área, existen evidencias.</p> | X | | | |
| | <p>- Se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros para la ejecución del plan.</p> | X | | | |
| | <p>- Se mantienen actualizadas las necesidades de graduados de nivel medio y superior.</p> | X | | | |
| | <p>- El plan fue discutido y aprobado en el Consejo de Dirección.</p> | X | | | |
| | <p>- El Plan de Capacitación está elaborado en correspondencia con los objetivos globales y específicos del área y los resultados del diagnóstico.</p> | X | | | |

| | | | | | |
|--------------|---|---|---|--|--|
| | - El plan comprende la preparación de los trabajadores en todas las categorías ocupacionales. | X | | | |
| | - Están identificados los indicadores para evaluar la efectividad de la capacitación. | | X | | |
| | - Se realiza el análisis del costo beneficio de las acciones de capacitación al cierre de cada año, a partir de los resultados esperados y alcanzados en cada área. | | X | | |
| | - Se realiza Preparación para la defensa. | X | | | |
| | - Se realiza Preparación Económica. | X | | | |
| | - Se realiza Preparación Técnica Profesional. | X | | | |
| | - Se realiza Preparación en Dirección | X | | | |
| | - Se realiza Preparación en Idioma | | X | | |
| Estimulación | - Dominan los indicadores de los sistemas de pago y estimulación todos los directivos y trabajadores. | X | | | |
| | - Existe y se aplica el procedimiento aprobado para la estimulación del personal. | X | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|---|---|---|-----------------------------|
| | - Existen los reglamentos de pago por los resultados del trabajo y el reglamento de estimulación en CUC. | | | X | No se realizan pagos en CUC |
| | - Los trabajadores conocen las acciones recogidas en el programa de estimulación moral. | X | | | |
| | - Periódicamente se analiza el cumplimiento de las acciones del plan en cada una de las áreas. | X | | | |
| Seguridad y Salud en el Trabajo | - Está diseñado el Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo. | X | | | |
| | - Está definida la política de Seguridad y Salud en el Trabajo. | X | | | |
| | - Se realiza la identificación de peligros y de los riesgos laborales y su evaluación. | X | | | |
| | - Existe el inventario de riesgo de la organización. | X | | | |
| | - Está elaborado el plan de medidas de prevención. | X | | | |
| | - Se realiza inspecciones del 1er nivel, 2do nivel y 3er nivel. | | X | | |
| | - Está elaborado el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo. | X | | | |

| | | | | | |
|--------------------------|--|---|--|---|----------------------------|
| Evaluación del Desempeño | - Existe y se aplica procedimiento aprobado para la evaluación del desempeño. | X | | | |
| | - El procedimiento abarca la totalidad de los trabajadores por todas las categorías ocupacionales. | X | | | |
| | - Cada trabajador tiene definido y existen evidencias de los objetivos, tareas e indicadores. | X | | | |
| | - Existe correspondencia entre los objetivos individuales y los del área. | X | | | |
| | - Se realiza el proceso de negociación entre evaluado y evaluador, previo a la evaluación resultante. | X | | | |
| | - Están bien identificadas las necesidades de capacitación a partir de los resultados de la evaluación. | X | | | |
| | - La evaluación contiene de forma explícita las conclusiones, recomendaciones, así como los objetivos para el próximo período. | | | X | No se trazan los objetivos |
| | - Se cumplen todos los pasos a seguir descritos en el procedimiento para la realización de la evaluación. | X | | | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| | <p>- Existe correspondencia entre la puntuación otorgada a cada indicador y los resultados de la evaluación, según los rangos establecidos.</p> | X | | | |
| | <p>- Existe plan de acción para la solución de los señalamientos realizados.</p> | X | | | |
| | <p>- Se refleja en las evaluaciones posteriores el avance o no de los trabajadores que presentaron dificultades. vos, tareas e indicadores.</p> | X | | | |
| | <p>- Existen evidencias de la utilización de los resultados de la evaluación en el proceso de selección, específicamente en las promociones.</p> | | X | | |
| | <p>- Se reflejan los resultados de la evaluación en el expediente laboral de cada trabajador.</p> | X | | | |
| | <p>- Existen evidencias de la utilización de los resultados de la evaluación en la determinación de las necesidades de capacitación.</p> | X | | | |
| | <p>- Existen evidencias de la utilización de los resultados de la evaluación</p> | X | | | |

| | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|--|
| | en la estimulación moral y material. | | | | |
| Autocontrol del sistema | - Existe y se aplica procedimiento aprobado para la auditoría interna y el autocontrol. | | | X | |
| | - Están identificados los plazos para la solución de las no conformidades detectadas. | | X | | |
| | - Está seleccionado y capacitado el grupo de auditoría interna y autocontrol. | X | | | |
| | - Está aprobado el programa de auditoría interna y el autocontrol que abarca a todas las áreas. | X | | | |
| | - Se realiza la apertura de la auditoría interna y el autocontrol con el Consejo del área auditada. | X | | | |
| | - Se elabora y discute Informe de Auditoría, donde se reflejan las no conformidades detectadas, las observaciones y notas de mejoras. | X | | | |
| | - Se tienen en cuenta los resultados de las auditorías externas, inspecciones y otras. | X | | | |
| | - Se trazan las acciones correctivas y se definen los responsables y | X | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| | fechas de cumplimiento. | | | | |
| | - Se cumplen las acciones correctivas en los plazos establecidos, quedando cerrada la no conformidad detectada. | X | | | |
| | - Se tienen en cuenta las observaciones y notas de mejora realizadas para prevenir no conformidades. | X | | | |
| | - Se identifican acciones de mejoras que se incluyen en los objetivos de trabajo de la empresa. | X | | | |
| | - Se realiza al menos una vez en el año la revisión del sistema, analizando el cumplimiento de la política de RR.HH, el cumplimiento de los objetivos de trabajo, el comportamiento de los indicadores de desempeño y los resultados de las auditorías. | X | | | |
| | - Se revisan o modifican las políticas a partir de los resultados de la revisión. | X | | | |

Anexo 3. Cuestionario para la evaluación del sistema de acciones a través del criterio de expertos.

Conjuntamente con este cuestionario se le ha enviado una propuesta de sistema de acciones para el perfeccionamiento de la gestión integrada de capital humano en la Empresa Agropecuaria del MININT Villa Clara. Como experto en la temática valore si el procedimiento cumple los siguientes criterios:

| No. | Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Son consistentes entre sí las diversas propuestas del sistema de acciones | | | | | |
| 2 | Son reales los supuestos sobre los cuales se construyey se considera que las expectativas de resultados pueden ser satisfactorias | | | | | |
| 3 | Una vez implementado garantiza su continuidad y permite la medición de la efectividad alcanzada | | | | | |
| 4 | Tal y como es presentado, puede ser utilizado para mejorar la gestión integrada de capital humano y es factible su realización en la entidad | | | | | |
| 5 | Está presentado con cierto grado de precisión de modo tal que puede ser comprendido por todo el personal que deberá involucrarse en su implementación | | | | | |
| 6 | La propuesta brinda posibilidad y facilidad de aplicación práctica | | | | | |
| 7 | Cada una de sus líneas cuenta con la descripción suficiente para impulsar su implementación real | | | | | |

Anexo 4 Resultados del coeficiente de Kendall

Datos generales de aplicación del estadígrafo

| | |
|---------------------------|------|
| Proporción de errores | 0.01 |
| Nivel de confianza | 0.95 |
| Nivel de precisión | 0.13 |
| Número de Expertos | 7 |
| Número de características | 7 |

Resultados parciales de la aplicación.

| Nivel de Importancia | Código Caract. | Suma de las Ponderaciones | Desviación de los Criterios |
|----------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 | 4 | 22 | 380.25 |
| 2 | 5 | 38 | 90.25 |
| 3 | 6 | 52 | 42.25 |
| 4 | 1 | 12 | 420.25 |
| 5 | 2 | 15 | 272.25 |
| 6 | 8 | 21 | 110.25 |
| 7 | 7 | 52 | 420.25 |

Coeficiente de Kendall.

| <i>Suma Total de Ponderaciones</i> | <i>Sumatoria de Desviaciones</i> |
|------------------------------------|----------------------------------|
| 212 | 1735,75 |

| | |
|---------------------------|------|
| <i>Coef. Kendall</i> | 0.82 |
| DECISION FINAL | |
| X calculada > X tabulada | |
| JUICIO CONSISTENTE | |