

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo



TRABAJO DE DIPLOMA

Título

“Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos. Un enfoque hacia la NC 3000”

Autor: Alain A. Jares Goya

Tutor: Ing. Rafael Alomá Cires

“Año 50 de la Revolución”

Santa Clara

2010



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución, para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la autorización de la Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes, certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referido a la temática señalada.

Firma del Tutor

Firma del Jefe del
Laboratorio

Dedicatoria

A mis padres,
Hoy sus sueños se han hecho realidad.

Agradecimientos

A mi madre y a mi padre, que me han exhortado siempre
a continuar estudiando para llegar a la meta final.

A mi novia Nayle, por todos los consejos siempre oportunos
que me han permitido seguir con optimismo.

A mi hija Melany y mi sobrino Marcos,
para que sigan este camino.

A mi familia por su apoyo.

Al Dr. Allan Aguilera y mi tutor,
por brindarme una asesoría excelente.

Resumen

En los momentos actuales, el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la modificación de las bases de este, así como la aparición de la familia de Normas Cubanas 3000-3002:2007, constituyen un punto de partida obligatorio para todas las entidades nacionales que propicien su desarrollo sostenido. El Centro Provincial de la Música no cuenta con un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano sino que este ha realizado grandes esfuerzos para mejorar la efectividad interna de la gestión administrativa.

Este Trabajo tiene como objetivo diseñar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, según las NC 3000-3002:2007, adecuado a las exigencias de los Centros Provinciales de la Música, realizándose un diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara, para poder diseñar e implementar mediante modelos cubanos las normas antes mencionadas.

La importancia de este trabajo radica en sentar adecuado precedente dentro del sector y territorio en la aplicación de las NC 3000-3002:2007, así como demostrar que un sistema propio requiere no solo cumplir los requisitos de las NC sino también los que se deriven de sus metas estratégicas. Esta tesis contiene un significativo aporte práctico y social ya que contribuye a elevar las capacidades institucionales a partir de la evaluación de la gestión y la definición de la estrategia del área de recursos humanos. Se establece el diseño del SGICH, y se crean las condiciones para transitar posteriormente de forma lógica y coherente a la elaboración e implementación de la documentación del sistema.

INDICE

Introducción	1
Capitulo I: Marco Teórico de Referencia.	5
1.1. Introducción.	5
1.2 Generalidades sobre la Gestión de Recursos Humanos y su evolución.	5
1.2.1 El Diagnóstico como punto de partida para el diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	8
1.2.2 Interdependencia entre la Estrategia Corporativa y la Estrategia Funcional de Capital Humano.	9
1.3 La Integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Capital Humano: el SGICH desde las Normas Cubanas NC 3000-3002:2007.	11
1.4 Conclusiones Parciales	18
Capitulo II: Caracterización del Centro Provincial de la Música de Villa Clara.	20
2.1 Introducción.	20
2.2 Generalidades del Sistema de la Música en Cuba.	20
2.3 Caracterización de los Centros Provinciales de la Música.	22
2.4 Procedimiento para el Diagnóstico Integrado de Capital Humano.	29
2.5 Resultados obtenidos.	33
2.6 Conclusiones Parciales.	42
Capitulo III: Diseño de Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano según las NC 3000-3002: 2007 en el Centro Provincial de la Música en VC.	44
3.1 Introducción.	44
3.2 El proceso de Diseño e Implementación.	44
3.3 Determinación de la Estrategia Funcional de Capital Humano.	47

3.4 Diseño del SGICH propio.	52
3.5 Conclusiones Parciales	81
Conclusiones.	82
Recomendaciones.	84
Bibliografía.	85
Anexos.	

Introducción

La Gestión de Recursos Humanos es una disciplina relativamente nueva y ha evolucionado en un corto período de tiempo desde la administración tayloriana, centrada en la especialización y parcelación, el enfoque a las tareas, el control y los costes. 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 costo para pasar a concebirse como un recurso y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La aparición del modelo de la competencia no representa un cambio que parta directamente del contenido del trabajo o de las modificaciones en el contenido de las actividades, sino que nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y las relaciones sociales existentes en el seno de las empresas, por ello trasciende los marcos del área funcional de recursos humanos e impactan en toda la organización, de ahí su gran reto e interdisciplinariedad.

La estrecha vinculación con la estrategia constituye un nexo decisivo, por eso resulta vital esclarecer como ocurre y se garantiza esta interdependencia. La estrategia aporta las exigencias e influencias del entorno competitivo, estatal-regulatorio, social-demográfico, económico general, tecnológico, ambiental etc. y la dialéctica de adaptación y anticipación al mismo; a su vez, el desarrollo y gestión de las competencias debe ser reconocida en las estrategias, controlada y delegada desde los objetivos y en plena correspondencia con las prioridades; solo así se podrán generar y sostener nuevas competencias.

Hoy los nuevos paradigmas de gestión y en particular la gestión del conocimiento y la información demandan un nuevo enfoque de recursos humanos, donde no sólo se valore como insumo o medio necesario para lograr un fin, sino como fuente indiscutible generadora de valor y por tanto se convierte en capital. Pero esto no es únicamente un cambio de denominación sino un cambio de mentalidad, filosofía y sistemas, métodos y procesos de trabajo.

Son muchos los esfuerzos por incentivar la mejora continua de nuestras organizaciones. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la modificación de las bases de este proceso, así como la aparición de la familia de Normas Cubanas 3000-3002: 2007, “Diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano”, constituyen obligado punto de partida para todas las entidades nacionales que propicien su desarrollo sostenido. La Institución Cultural no está ajena a esto, sino todo lo contrario, realiza ingentes esfuerzos para profundizar la actuación estratégica y mejorar la efectividad interna de la gestión administrativa, consciente de la importancia de su desempeño para la supervivencia de las conquistas de la Revolución. Sin embargo, la experiencia y conocimientos acumulados, así como el prestigio, confiabilidad y profesionalidad logrados, descansan en un capital humano envejecido, que si bien aportan estas fortalezas, también pueden ser afectadas estas capacidades por el éxodo obligado a culminar el contrato laboral y cuentan con barreras para aceptar los cambios las que constituyen debilidades. Por otro lado el Sistema de Gestión de Recursos Humanos que utiliza actualmente el Centro Provincial de la Música de Villa Clara no satisface estas exigencias.

El **Problema Científico** a resolver en el marco de este trabajo de Tesis es el siguiente: *“¿Cómo gestionar adecuadamente el Capital Humano en el Centro Provincial de la Música en Villa Clara, de manera que se garantice su desarrollo y compromiso presente y futuro, acorde a las transformaciones del Sistema de la Cultura Cubana?”.*

La **Hipótesis** a demostrar es la siguiente: *“Con el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Centro Provincial de la Música en Villa Clara se sentarán las bases para el perfeccionamiento continuo del trabajo en la institución”.*

La misma se valida mediante los resultados concretos obtenidos de la aplicación práctica de la implementación que nos permitan valorar si:

- 👤 Se garantiza el alineamiento del SGICH a las metas estratégicas de la institución.
- 👤 Se conocen previamente el nivel de gestión existente en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara para la gestión de recursos humanos.

- 👤 Se cumplen los requisitos establecidos para el diseño de un SGICH en correspondencia con las NC 3000-3002: 2007.

La importancia de este trabajo radica por tanto, en sentar adecuado precedente dentro del sector y territorio en la aplicación de las NC 3000-3002:2007, demostrando como un sistema propio requiere cumplir no sólo estos requisitos, sino también los que se derivan de sus metas estratégicas. Esta tesis contiene un significativo aporte práctico y social ya que contribuye a elevar las capacidades institucionales a partir de la evaluación de la gestión y la definición de la estrategia del área de recursos humanos, así se establece el diseño del SGICH, y se crean las condiciones para transitar posteriormente de forma lógica y coherente a la elaboración e implementación de la documentación del sistema.

Constituye el **Objetivo General**: *“Diseñar un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007, adecuado a las exigencias de los Centros Provinciales de la Música , con enfoque sistémico y coherente con la estrategia, que contribuya al perfeccionamiento continuo del trabajo de la institución”.*

Para facilitar su cumplimiento se desglosa en los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Elaborar el marco teórico de la Investigación de forma tal que recoja los aspectos más relevantes y actuales del tema planteado.
2. Evaluar el Comportamiento de la gestión de recursos humanos en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara a partir de un diagnóstico organizacional.
3. Diseñar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara que cumpla con los 9 módulos que componen el modelo.

La estructura del trabajo consta de Resumen, Introducción, Capítulos I, II y III, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. En el primer capítulo se discuten aspectos teórico metodológicos vinculados a la gestión de recursos humanos en el mundo y Cuba. Se analizan los modelos analíticos, conceptos, categorías y clasificaciones disponibles y se asume una posición.

En el segundo capítulo se brinda una caracterización del Centro provincial de la Música de Villa Clara. Se reflejan aspectos significativos de su surgimiento y evolución desde su creación. Se define y aplica un procedimiento para el Diagnóstico Integrado de Capital Humano y sus resultados expresan en que grado son suficientes las capacidades y recursos existentes para considerarlas como fortalezas o debilidades.

En el último capítulo se presenta el diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano para el Centro Provincial de la Música de Villa Clara, con énfasis en la mejora de la gestión, así como la integración con las estrategias corporativa y funcional.

Para facilitar el entendimiento de este trabajo se propone el siguiente hilo conductor de la investigación que se muestra en la **figura No 1**

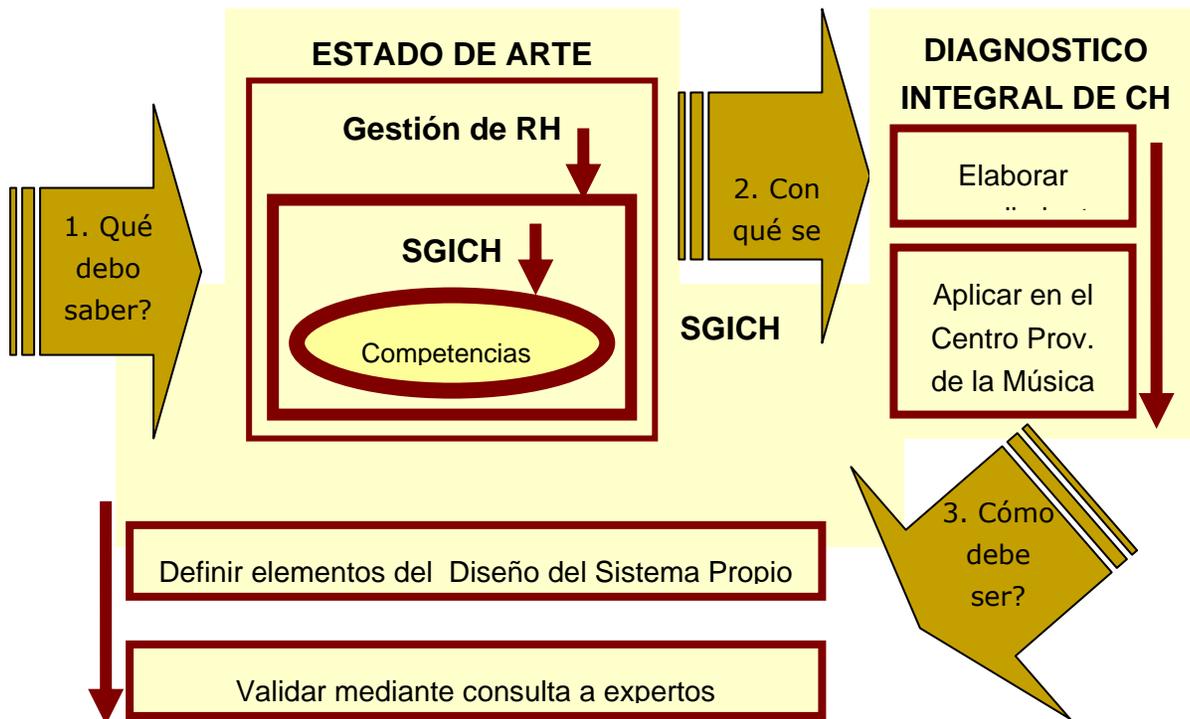


Figura No 1: Estado del Arte

Capítulo I: Marco Teórico de Referencia

1.1 Introducción.

La aparición de las NC 3000-3002:2007 para el Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano facilita su adopción al contar con un modelo adecuado a la realidad cubana. Sin embargo su materialización en un sistema propio requiere la revisión de literatura referida al objeto de estudio que permita analizar conceptos, categorías, metodologías, herramientas y experiencias, de manera que se pueda establecer la base teórica necesaria donde fundamentar la investigación. La gran diversidad y heterogeneidad de los enfoques dificulta su entendimiento, así como su demostrada interrelación con las estrategias y la necesidad de atemperar cada propuesta a los recursos y capacidades existentes que deben ser evaluadas inicialmente mediante un Diagnóstico Integral de Capital Humano.

Este capítulo tiene como objetivo esclarecer el marco teórico de referencia, a partir del estudio de la información disponible sobre: las características de la Gestión de Recursos Humanos, el enfoque del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano propuesto en las Normas Cubanas y la determinación de las Competencias como centro del sistema de gestión.

1.2 Generalidades sobre 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. Los avances en la computación, la energía nuclear y el conocimiento del código genético, sentaron las bases para lo que se conoce como la tercera revolución industrial, ampliando las posibilidades

productivas de la ciencia y el desarrollo de importantes sectores como la electrónica, materiales reactivos, la biotecnología, las comunicaciones y las tecnologías de la información.

La creciente mecanización y automatización de los procesos productivos es una resultante del desarrollo del capital, cuya máxima apropiación de ganancia es su aspiración. En este proceso, cantidades mayores de trabajadores van abandonando la producción directa para desempeñar funciones de supervisión de los procesos productivos.

El agotamiento de este modelo extensivo de desarrollo, acompañado por la acumulación de los logros de la ciencia y la tecnología, fueron creando las bases para el tránsito hacia formas intensivas de desarrollo económico, como la que ocurre en la actualidad, donde al modelo de consumo establecido, se incorporan los adelantos de la tercera revolución científico técnica y el sistema de motivación laboral que permita la reproducción del capital en condiciones de competitividad en el menor tiempo posible.

La evolución de la gestión de recursos humanos ha estado condicionada por estos procesos, y en gran medida, es consecuencia de esta situación. 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).

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, la gestión estratégica de los recursos humanos adquiere mayor auge cuando Porter (1987), 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.

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.

En la actualidad, cuando los factores en los que tradicionalmente han sustentado la competitividad de las empresas son fácilmente imitables, 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).

Diferentes autores coinciden en señalar la importancia de las interrelaciones entre las prácticas de recursos humanos que deben utilizarse conjuntamente, ya que con sus efectos combinados es como la empresa logra los mayores beneficios.

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.

A la Gestión de Recursos Humanos competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es función integral de la empresa u organización, y no de un departamento o área específica.

Las actividades claves de Gestión de Recursos Humanos hoy son muchas y diversas como expresa el modelo funcional de Harper y Lynch (1992). Dichas actividades habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes. Otro modelo funcional de amplia aplicación resulta ser el de Beer y colaboradores, el que enfatiza cuatro políticas y áreas de igual denominación, las que abarcan todas las actividades claves como las indicadas en el modelo de Harper y Lynch. En el modelo de Beer la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre restantes áreas o políticas de Recursos Humanos.

1.2.1. El Diagnóstico como punto de partida para diseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos de hoy (Cuesta 1997), que deben garantizar el enfoque participativo, nuevos sistemas de dirección caracterizados por la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo, la flexibilidad organizativa, la multihabilidad o polivalencia, la proactividad o accionar anticipado, la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo, y el trabajo en equipos en torno a procesos, conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes.

El Mapa de Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores fue modificado (Cuesta, 1997) al añadir expresamente la auditoria de GRH centrada en calidad, como mecanismo de retroalimentación y tiene gran valor metodológico para el Diagnóstico y Evaluación del Sistema de Recursos Humanos. La superioridad funcional de este modelo respecto a otros conocidos (Chiavenato, 1988; Werther y Davis, 1992; Harper y Lynch, 1992; Lourt, 1994; Cuesta ,1997) se encuentra en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras de este sistema, en el peso conferido a los factores de situación y a las interacciones con el entorno.

Por su contemporaneidad y aplicabilidad en el contexto de la empresa estatal cubana se adopta como punto de partida a Cuesta (2005) que propone el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión, en lo adelante GRH DPC (Cuesta, 2005), que se basa en el modelo de Beer y colaboradores modificado (citado por Cuesta, 1997) a partir de su experiencia práctica. 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.

1.2.2. Interdependencia entre la Estrategia Corporativa y la Estrategia Funcional de Capital Humano.

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 Gestión de Recursos Humanos y la necesidad de que exista coherencia entre la misma y la estrategia organizacional (Cuesta, 2005). 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.

Para entender el alcance y extensión de la estrategia de recursos humanos debe comenzarse por entender lo que es estrategia corporativa o global.

La estrategia, es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga, 1999). La jerarquización por niveles de la estrategia empresarial responde a las necesidades prácticas de mejorar la dirección frente a un entorno cada vez más turbulento, y sobre todo en empresas de multiactividad, donde esta

práctica permite analizar mejor su realidad y tomar decisiones con más elementos de juicio, ya que son diferentes sus aspiraciones, sus recursos y capacidades internas y .las influencias del entorno.

En presencia de empresas diversificadas se mencionan tres niveles de formulación estratégica: corporativa global, de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y las funcionales (Gárciga, 1999; Menguzatto, 1997). La formulación estratégica en estos tres niveles no puede ser considerada nunca como homogénea para todo tipo de empresa, siempre debe tenerse en cuenta las características específicas en cada caso.

La estrategia corporativa global es la que se formula en la cumbre estratégica de una organización, es decir, en el más alto nivel de dirección. A este nivel corresponde principalmente decidir sobre los principales objetivos, en cuáles actividades participar, cuáles vías y formas de crecimiento adoptar, acerca de la obtención, distribución y aprobación de los recursos para lograr los objetivos, realizar el análisis estratégico de la cartera de negocios, realizar la segmentación estratégica, la selección de mercados, productos y tecnologías y cumplir con la función racionalizadora del capital. Sus objetivos están centrados en que a partir de una visión de conjunto, se logre maximizar el potencial de rendimiento futuro de los recursos y capacidades.

En el tercer nivel se encuentran las estrategias funcionales, que incluye los objetivos, estrategias y políticas de cada área funcional de la UEN. Sus principales objetivos son: cómo utilizar y emplear los recursos y competencias dentro de cada área funcional y aprovechar sinergias estratégicas, incluye el conjunto de programas y proyectos estratégicos para alcanzar los objetivos del segundo nivel.

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 que 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 estadios superiores. Así deben esclarecerse fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a partir de la

realización de un diagnóstico estratégico de RH y en correspondencia definir políticas, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos y de trabajo y planes de acción.

1.3 La Integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Capital Humano: el SGICH desde las Normas Cubanas NC 3000-3002:2007.

El signo distintivo de estos tiempos lo constituye la integración de sistemas. En eterna búsqueda de las ventajas competitivas sostenibles, de “la eterna juventud empresarial”, nacen, se desarrollan y mueren muchos enfoques y paradigmas de gestión que pretenden brindar soluciones más o menos científicas y/o prácticas a esta problemática y así contamos con el enfoque de la calidad total, la gestión del cambio, la gestión del conocimiento y la información, la gestión del riesgo, la dirección estratégica, la gestión por competencias, entre otros. La máxima a lograr entonces no es adoptar un único enfoque sino 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.

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 mismo 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" (Documentos Familia ISO 9000 del 2000).

Las normas ISO 9001, que son las que se certifican, 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 adopte, requiere modificar sus procesos los que podrán ser coincidentes o exceder, las necesidades anteriores. Sin embargo 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.

Se puede afirmar que ambos sistemas aportan beneficios para la empresa (Mertens, 2000). Cabe destacar que 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 prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo. Este aspecto, que descansa en la gestión del capital humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y faciliten la asunción de todos los involucrados. Para ello se necesita desarrollar acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de productos esperados y documentados, de ahí la principal conexión.

Por otra parte, la Calidad Total es el estadio superior del término Calidad. Esta filosofía proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Es también una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal bajo nuevos estilos de liderazgo. El proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes se logra si las personas muestran aptitudes y actitudes compatibles con el cambio que se proponga. Esta forma de proceder distinta a la tradicional, implica diseñar un perfil más exigente, así como gestionarlo según el enfoque de competencias (Aranguiz, 2005).

Como parte de los esfuerzos que nuestro país 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 propósito es facilitar la introducción y desarrollo de este sistema sobre la base de la mejora continua y en correspondencia con la estrategia de la entidad. Su aplicación dependerá de factores tales como la estrategia de Recursos Humanos, 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.



Figura No.2: Esquema del Modelo Cubano para el diseño e implementación de un SGICH

Fuente: NC 3000-3002:2007

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).

Así en la NC 3000:2007, Vocabulario se definen como concepto del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: “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”.

Entre los requisitos generales que se declaran encontramos:

- 👤 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.

Numerosos autores internacionales y cubanos destacan la relevancia de la Gestión de Recursos Humanos en el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por cambios constantes (Aranguiz, 2005; Armenteros, 2004; Cuesta, 2002 y 2003; Gallego, 2002; Alles, 2000; Chiavenato, 1988).

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.

Por ello, se ha superado el enfoque tayloriano expresado en la excesiva especialización, parcelación y división funcional (Cuesta, 1997) y se aplica el concepto de proceso (Hammer, 1994 citado por Cuesta, 1997) teniendo en cuenta el nexo de las competencias individuales con la estrategia de la organización. Sin embargo, a pesar del desafío, después de una década de reestructuraciones y reingenierías, el personal sigue básicamente con los mismos comportamientos que en el pasado y no logra ocupar el papel protagónico demandado. Por ello, los líderes de las organizaciones tienen que crear

la arquitectura social donde el personal ya no sea el principal desafío del cambio sino su beneficiario e impulsor.

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva: la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado; la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo; la gestión de recursos humanos, y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado (Mertens, 1999).

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; Castro, 2001). 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 en lo adelante 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); Gallego (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. Así tenemos diferencias marcadas entre el modelo funcionalista desarrollado en Inglaterra, y el desplegado en países de América Latina. En

la Tabla No.1 en el Anexo 1 se resumen los aspectos más significativos de los modelos teóricos que a continuación se describen.

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.

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, portados por los trabajadores, para crear mas riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. (Definición basada en el discurso del Compañero Fidel, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005).

También se especifican o detallan otros consistentes con el modelo que se propone y necesarios para su entendimiento.

Competencias Organizacionales Esenciales o simplemente Esenciales: Son aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de manera excepcional a la satisfacción del cliente, siendo difíciles de imitar por los competidores y facilitando el acceso a nuevos mercados (Score Competences). Una competencia esencial es un conjunto de cualificaciones y tecnologías que nos permiten ofrecer un determinado beneficio al cliente. Debe tener un valor perceptible por éste y ser diferenciable del resto de competidores (Castro, 2001, Cuesta, 2003). Estas competencias esenciales deben ser entendidas como las fuentes de nuestras ventajas competitivas perdurables en el tiempo. Por ello decimos que son las características que, en el grado correspondiente, se espera que muestre toda persona que trabaje satisfactoriamente en la entidad, sea cual fuere su labor. Se consideran cruciales para todo el personal de la organización, con independencia de su función o grado en el escalafón y representan expectativas comunes de comportamiento dirigidas a todos los trabajadores al margen de su nivel y función. Las

competencias son mucho más que la expresión de un rendimiento superior: pueden y deben englobar la cultura y los valores de la organización. Por consiguiente, simbolizan lo que es la organización y los vínculos que existen entre sus integrantes y el entorno (Aranguiz, 2006).

1.5 Conclusiones Parciales

A partir del análisis de la información recopilada se establece como significativo del estado del arte:

1. Los principales aspectos teóricos metodológicos vinculados a la gestión por competencias en el mundo y Cuba estudiados, evidencian que nuestra realidad económico-política y social exige adecuación y creación. Todos los modelos analíticos estudiados presentan ventajas y desventajas, por eso en el modelo práctico que se aplique deberán integrarse de manera enriquecedora los elementos precedentes que le sean compatibles.
2. 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 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 Integral de Capital Humano.
3. 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 y cuenta con los siguientes procesos

de gestión: selección e integración, capacitación y desarrollo, comunicación institucional, organización del trabajo, seguridad y salud de trabajo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño y autocontrol.

Capítulo II: Caracterización del Centro Provincial de la Música de Villa Clara.

2.1 Introducción.

El Centro Provincial de la Música de Villa Clara cuenta con una dirección provincial y 175 unidades artísticas. Desde su creación en 1990 y hasta el presente ha brindado un servicio orientado al desarrollo de la música en el territorio. Los nuevos cambios en el entorno le brindan la oportunidad de mejorar su actual sistema de gestión y así asegurar el alineamiento del factor humano en el presente y futuro, una vez que se reconoce como el principal problema el envejecimiento de la fuerza laboral asociada a puestos claves. Sin embargo, para poder diseñar un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en esta institución, resulta necesario conocer los principales aspectos que caracterizan su gestión, particularizando en los elementos organizativos, funcionales y estratégicos necesarios, según las exigencias de las NC 3000-3002:2007, para lo cual se define y aplica una metodología para el Diagnóstico Integrado de Capital Humano.

Este capítulo tiene los siguientes objetivos: definir un procedimiento para la realización del Diagnóstico Integrado de Capital Humano y aplicar el mismo en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara.

2.2 Generalidades del Sistema Cultural Cubano.

El Centro Provincial de la Música en Villa Clara se creó por la resolución 448 del Presidente del comité ejecutivo Provincial del Poder Popular de Villa Clara del 28 de diciembre de 1989 y su objeto social está referido a la resolución 313 del año 2005 emitida por el Ministerio de Planificación y Economía.

La licencia general concedida por el Banco Central de Cuba, autoriza a realizar todo tipo de negocio que viene en el objeto social antes citado quedando prohibido el tránsito de fondos a terceros.

La aplicación de programas de desarrollo cultural en el Ministerio de Cultura data de la década del 90. Los resultados alcanzados en la gestión cultural durante estos años reflejan importantes avances, se ha logrado una mayor participación de los actores sociales involucrados en el mismo, entre ellos la población y los creadores, en los distintos niveles, se ha asimilado el enfoque cualitativo aplicado en la planificación, seguimiento y evaluación de los procesos culturales y la utilización de un lenguaje y una concepción teórica que se aviene mas a las características de estos procesos.

El Centro Provincial de la Música “Rafael Prats” de Villa Clara en los momentos actuales cuenta con estrategias para cumplimentar los diferentes programas especiales de la Revolución que forman parte de la Batalla de Ideas.

Aunque desde hace algunos años se evidencia una lenta pero paulatina recuperación económica, el año 2007 estuvo caracterizado por una difícil situación económica internacional, en que las guerras, la inestabilidad política, el deterioro del medio ambiente y la subida de precios del petróleo, además de la decisión, fundamentalmente de los Estados Unidos, de transformar los alimentos en combustibles, disparándose los precios del mismo y de los productos que dependen de ello afectando a los más pobres.

En este desfavorable contexto en Cuba se continúa librando una colosal batalla por preservar sus conquistas y principios y mantiene a un elevado costo los programas y transformaciones económicas sociales dirigidas a elevar la calidad de vida de la población y consolidar su desarrollo.

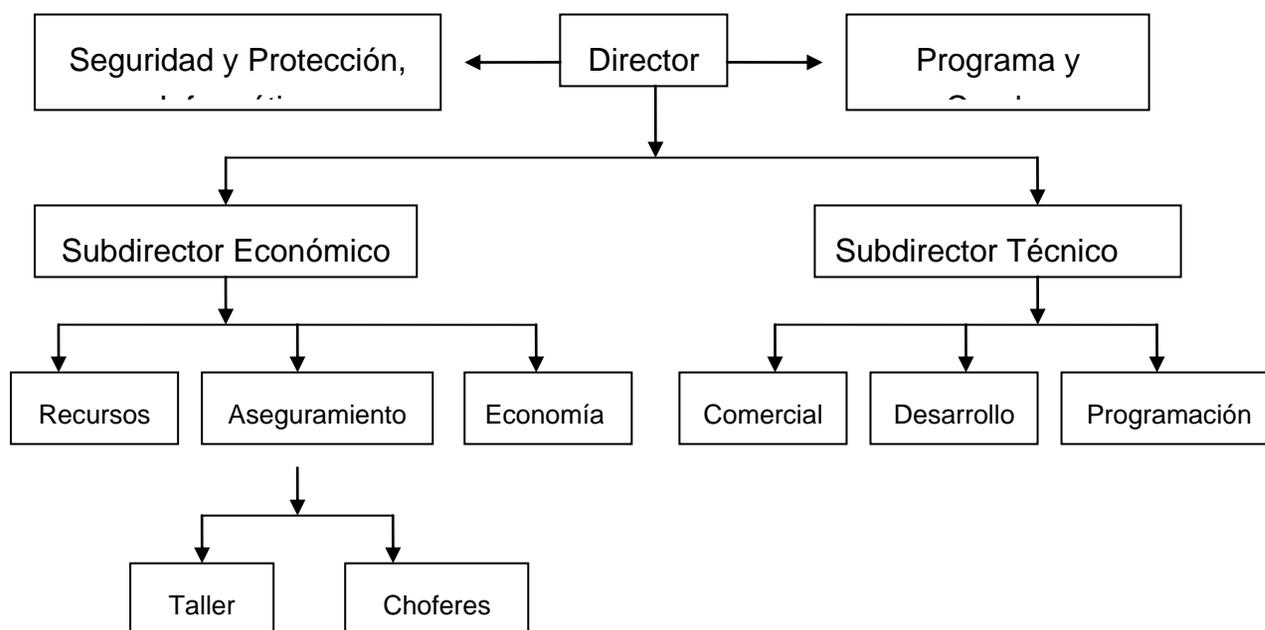
2.3 Caracterización del Centro Provincial de la Música de Villa Clara.

El Centro Provincial de la Música de Villa Clara cuenta con una dirección provincial y 175 Unidades Artísticas, de ellas 45 son subvencionadas y 130 se comercializan a través de la resolución conjunta No 1, la resolución No 72 y la No 61 para acciones fuera del territorio nacional, siendo la Cayería norte de nuestra provincia el polo donde mayor inserción nuestro talento tiene.

Su consejo técnico asesor esta conformado por 42 miembros y tiene una participación destacada en la toma de decisiones para el cumplimiento de la política cultural del centro.

Es característica además de comercializar y promover el talento, generar eventos que contribuyan al desarrollo de la educación estética de la población.

Organigrama



La dirección estratégica en el Sistema del Centro Provincial de la Música es un proceso sistémico, continuo, que ocurre desde la cúspide hasta la base y a su vez se retroalimenta y ajusta según sea conveniente.

En Villa Clara a partir de las orientaciones, metas y prioridades establecidas en el nivel superior, así como de las prioridades de desarrollo del territorio, se revisan y ajustan objetivos y criterios en cada ciclo y tomando como partida el cumplimiento de la etapa precedente, de manera que se refleja en un documento la planeación anual y sus compromisos medibles.

En correspondencia con la Resolución No 1 del 2005 sobre el proceso de dirección estratégica y objetivos sustentado en valores, emitido por el Ministerio de Educación Superior y el Ministerio de Planificación y Economía de Cuba, se oriento a las entidades a realizar un adecuado proceso de dirección estratégica, donde deben reflejar, misión, visión, valores compartidos, factores claves, objetivos estratégicos y de trabajo, así como los correspondientes planes de acción.

En los finales del año 2007, y con amplia participación de trabajadores seleccionados y directivos, se realizaron acciones de capacitación y trabajos grupales para revisar y adecuar la estrategia institucional para el período 2008-2010 quedando definidos como:

MISION

Proyectar, ejecutar y consultar la política cultural establecida para la música y los espectáculos, estimular la creación artística, el desarrollo de programas especiales, la promoción y comercialización del talento y

VISION

Ser la Empresa rectora de la política musical del territorio, Proyectando, ejecutando y consultando la política cultural establecida para la música y los espectáculos, estimular la creación artística, el desarrollo de

Factores Claves de éxito en el sector:

- Profesionalidad.
- Respetabilidad y solidez.
- Alcance.
- Gestión de Comercialización superior.

También declara el siguiente sistema de valores:

Valores actuales compartidos	Valores deseados
Profesionalidad	Colectivismo
Honradez	Proactividad
Seguridad	Innovación
Excelencia en el Servicio	

Y define como Áreas de Resultados Claves:

ARC 1 Recursos Humanos.

ARC 2 Creación Artística.

ARC 3 Programas Especiales.

ARC 4 Programación, Comunicación y Publico.

ARC 5 Información y Patrimonio.

ARC 6 Comercialización.

ARC 7 Economía de la Cultura.

ARC 8 Gestión Institucional.

Entre las principales dificultades de este proceso de dirección se encuentran que: los actuales valores compartidos no proceden de un diagnóstico cultural, por lo que constituyen más una declaración de aspiraciones, y aunque están descritos no se evidencian acciones conscientes orientadas a su desarrollo y transformación. Se debe contar con una estrategia de desarrollo de valores para poder lograr el compromiso y sentido de pertenencia necesarios.

Otro problema es que no están definidas y declaradas públicamente las políticas corporativas y aunque el proceso de dirección estratégica ocupa a toda la organización, carece de adecuada divulgación entre los trabajadores de la base, que no reconocen cuales son las metas institucionales y por ende están orientados a su tarea y no a los grandes compromisos de todos. No se evidencian mecanismos de retroalimentación respecto al establecimiento de metas y su estado de cumplimiento.

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con un total de 85 trabajadores administrativos y 478 artistas que conforman el catalogo musical del centro y nos centraremos en los trabajadores administrativos según la siguiente distribución:

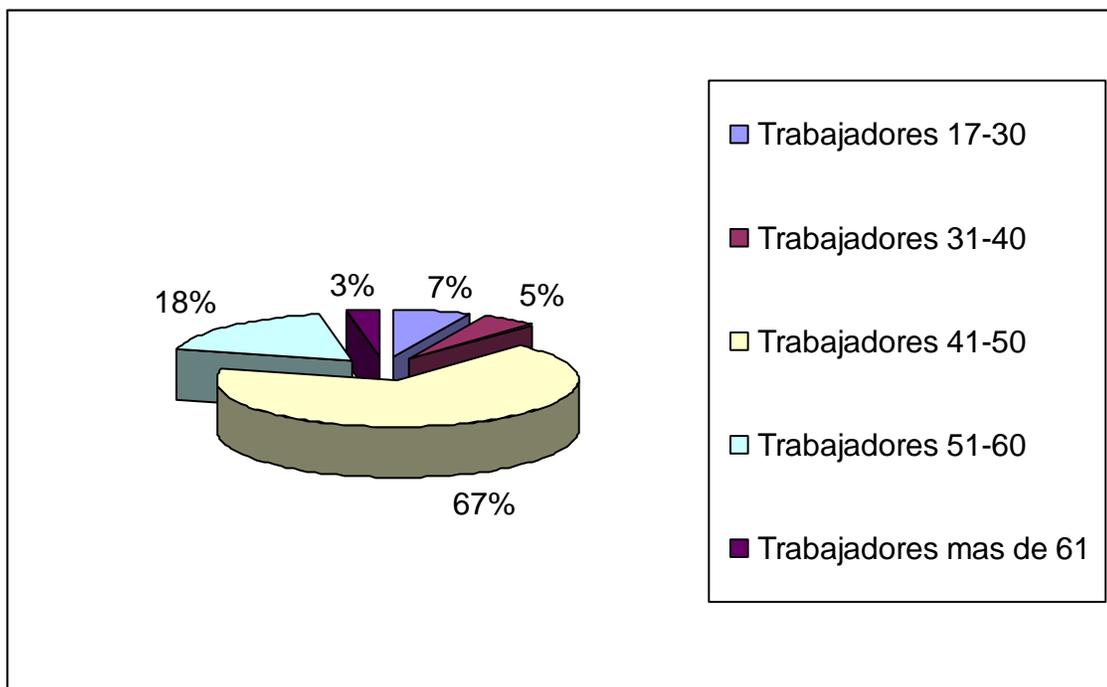


Figura No. 3: Distribución de trabajadores por rango de edades.

Fuente: Elaboración a partir de datos del Área de Recursos Humanos. Enero 2010.

Como puede evidenciarse, la distribución de edades presenta un comportamiento desfavorable en general, ya que es significativo el bajo por ciento de trabajadores jóvenes que existen en la entidad, que representan un 7% del total, ocupando el mayor rango las edades comprendidas entre 41 a 50 (67%) y 51 a 60 (18%) que suman el 85 %, por lo que el recurso humano poseído está en su máxima madurez, lo cual está vinculado a la profesionalidad que se alcanza como músico mediante la experiencia y la maestría adquirida.

La gráfica que se muestra a continuación evidencia con mayor claridad este comportamiento, llamando poderosamente la atención como trabajadores por encima de la edad de retiro (3%) continúan laborando, con el consiguiente agravamiento del envejecimiento de la fuerza de trabajo. Así, son mayores de 41 años el 85% del total de trabajadores. El apego a viejas y exitosas formas de hacer del pasado, el reconocimiento a la experiencia acumulada, la posibilidad de obtener ingresos por encima de la media de los trabajadores del resto de los sectores conspira contra la implementación de procesos de cambio organizacional como el que se propone en este trabajo.

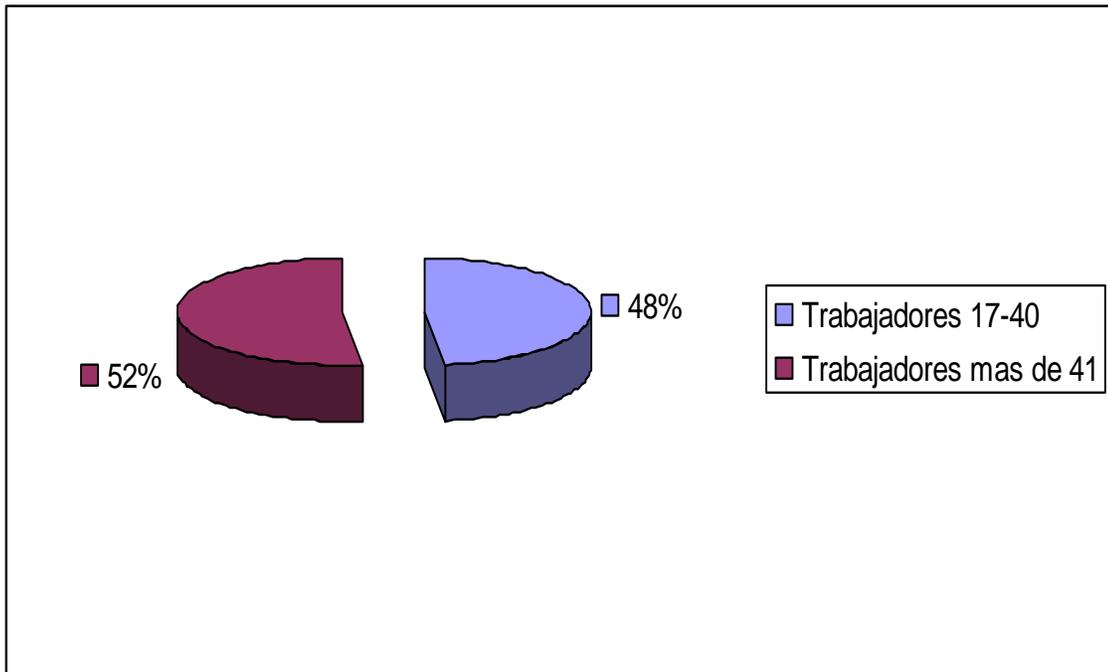


Figura No. 4: Distribución de trabajadores por encima y debajo de 40 años.

Fuente: Elaboración a partir de datos del área de recursos humanos. Enero 2010.

Otro aspecto significativo de la composición de la fuerza laboral es la amplia participación femenina en la actualidad, ya que las mujeres representan el 42.3% del total, mientras que los hombres representan el 57.7%, lo que evidencia las transformaciones ocurridas desde el triunfo de la Revolución, ya que antes de 1959 la composición era de manera aplastante de predominio masculino, habiendo variado en consecuencia durante el decursar del tiempo, gustos, preferencias, intereses, motivos, actitudes, con el consiguiente impacto en la Cultura Organizacional y los valores.

Por otro lado cuenta con 3 cuadros que representan el 3 % de su plantilla y 6 dirigentes no cuadros, para un 6 % del total.

La actividad del Centro Provincial de la Música es dirigida y controlada por el Instituto Cubano de la Música de manera vertical y de forma horizontal por la Dirección Provincial de Cultura en Villa Clara.

Cabe destacar que el área de recursos humanos no está subordinada directamente al director general, sino que constituye un departamento de una subdirección y la existencia de un escalón de mando intermedio hasta el jefe del área y dos hasta el trabajador, puede conspirar contra la meta de hacer del capital humano un recurso estratégico vital.

Respecto al área de Recursos Humanos, muestra la composición siguiente.

Tabla No.1: Composición de la plantilla del Departamento de recursos humanos.

Cargos	Cantidad	Sexo		Salario Medio	Edad promedio	Nivel	
		F	M			A	R
Jefe de Departamento	1	1		425.00	46	x	
Especialista C en recursos humanos	1	1		395.00	48	x	
Especialista C en Seg y Salud del Trabajador	1	1		395.00	57	x	
Técnico en Gestión de recursos humanos	3	3		355.00	42	x	
Téc. Ciencias Informática	1	1	-	355.00	21	x	

Leyenda

A: Nivel Adecuado: En Economía o Ingeniería Industrial, o Técnico Medio Laboral.

B: Nivel Reorientado: Cualquier otro nivel educacional básico.

Del total de 7 trabajadores, todas son mujeres, manteniendo la tendencia nacional de ser el sexo femenino el de mayor presencia en el área (Morales Cartaya, 2007). También se manifiesta el problema nacional respecto a la formación básica, pero con sus propias peculiaridades, ya que sólo un trabajador es de formación universitaria de una

especialidad no afín, pero 6 tienen formación empírica en recursos humanos, lo que confirma la orientación en cuanto a conocimientos y habilidades poseídos de esta área a la administración y control de la eficiencia de este recurso más que a la gestión, su satisfacción. La edad promedio es de 42 años, significativamente 1 trabajador cuenta con 57 años.

2.4 Procedimiento para el Diagnóstico Integrado de Capital Humano.

En este trabajo investigativo se desarrolla un procedimiento 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.

Esta parte de la metodología de diagnóstico propuesta por Beer y modificada por Cuesta (2005, 2002, 1997) y se enriquece para:

- 👤 Conocer en que grado se cumplen los requisitos establecidos en las NC 3000-3002 del SGICH.
- 👤 Identificar los valores y cultura imperantes, así como las que se deberían poseer para sustentar la visión de futuro.
- 👤 Conocer los recursos y capacidades existentes en el área de capital humano, con énfasis en las barreras y/o limitaciones existentes tanto material, tecnológica, financiera como humanas.
- 👤 Garantizar la adecuada interrelación entre la estrategia corporativa y la estrategia funcional de capital humano y establecer las demandas estratégicas de los procesos de gestión.

El procedimiento para la realización del Diagnóstico Estratégico Integral de Capital Humano cuenta con los siguientes pasos:

1. Se comienza con la organización del trabajo, definiendo quién, cómo, con qué y cuándo se va a realizar. Para ello se capacita al grupo de trabajo y otros agentes a emplear para aplicar las 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, encuestas, observación directa, análisis documental, consulta a expertos, pudiendo en cada caso seleccionar algunas o incorporar otras, pero en el marco de esta investigación empleamos la observación directa, el análisis documental y el cuestionario fundamentalmente.

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

Se realiza un muestreo probabilístico estratificado tomando como población los trabajadores del Centro Provincial de la Música de Villa Clara según cada categoría ocupacional. Se destaca la dispersión geográfica de las diferentes unidades artísticas, lo que favorece el desarrollo de capacidades diferenciadas, así como diferentes condicionantes externas que resulta conveniente identificar, en el caso de considerar en investigaciones y etapas posteriores la ampliación del alcance del sistema hasta abarcarlo en su totalidad. En esta investigación se centra el objeto de estudio en el Centro Provincial por su función rectora dentro de la Música en Villa Clara, ya que el resultado de su trabajo repercute e influye de manera decisiva en cada una de las instituciones culturales de los municipios. Además, la gestión de los recursos humanos está centralizada y establecida como función de apoyo y aunque en la base existe un especialista que captura información primaria de recursos humanos (asistencia, vacaciones y disciplina laboral fundamentalmente) y garantiza la determinación de necesidades de capacitación así como la formación interna, depende metodológicamente del departamento central. En la **Tabla No.2** se reflejan los % de trabajadores por categoría ocupacional tomados como muestra, y se significa que se toma el 100% en muchos casos motivado por el bajo valor de la población (inferior a 30) y por el criterio asumido por el investigador de garantizar amplia participación a todos los niveles. Así se encuestaron el 100% de los directivos (9), el 70% de los técnicos (33), y 2 trabajadores que pertenecen

a las categorías administrativos, servicios y obreros estuvo integrado por 13 trabajadores de servicios para un 100% y 14 obreros para un 100% respectivamente de los totales por categoría ocupacional.

En los anexos 1 al 4 se reflejan las encuestas diseñadas por cada categoría ocupacional:

- 👤 Jefes..... Encuesta No. 1(**Anexo 1**).
- 👤 Técnicos.....Encuesta No. 2 (**Anexo 2**).
- 👤 Administrativos, Servicio y Obreros..... Encuesta No. 3 (**Anexo 3**).
- 👤 Personal de área de recursos humanos.....Encuesta No. 4 (**Anexo 4**).

Las encuestas o cuestionarios aumentan su nivel de complejidad en la medida que ascienden en la pirámide organizacional. Se emplean tanto preguntas cerradas como abiertas y valorativas, y la información se levanta de manera cruzada buscando así su validación, o sea que se indaga y compara la información sobre un mismo aspecto desde la percepción de los sujetos de cada muestra o estrato.

Para comenzar la etapa de recolección y análisis de datos etapa, previa capacitación de un equipo de trabajo perteneciente al área de recursos humanos, se procedió a levantar la información. Se brindó capacitación en cada área al grupo seleccionado como muestra y se aplicaron de manera digital y personal las encuestas por cada área y categoría, para finalmente compilar y procesar la misma.

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 capital humano 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.

Es importante establecer una línea base a partir de esclarecer el nivel alcanzado en cada proceso de gestión o módulo, los que se mencionan a continuación:

- 👤 Desempeño superior de los trabajadores y la entidad.
- 👤 Organización del trabajo: Actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la entidad.
- 👤 Selección e integración: Que implica aplicar técnicas y procedimientos adecuados para atraer, retener y perfeccionar los recursos humanos.
- 👤 Capacitación y desarrollo: Proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad que está alineado con sus objetivos y estrategia.
- 👤 Estimulación material y moral: Para asegurar la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral.
- 👤 Seguridad y salud en el trabajo: Orientada a crear condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que el trabajador y su entidad desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos.
- 👤 Evaluación del desempeño: Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo.
- 👤 Comunicación institucional: Para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno.
- 👤 Autocontrol: Dirigido a comprobar los resultados del SGICH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la entidad.

2.5 Resultados obtenidos en la aplicación de las Encuestas.

Los resultados del diagnóstico permiten adoptar medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Así al consolidar la información y establecer cuales son las principales debilidades en materia de gestión del capital humano, y conociendo cuales son las influencias externas se pueden definir las prioridades de desarrollo estratégico de este recurso alineado a las aspiraciones institucionales y establecer su estrategia funcional.

A continuación se discuten los principales resultados obtenidos agrupados según cada indicador:

Proceso de Dirección Estratégico Participativo.

Los directivos opinan sobre el estilo de dirección, que es amplia la cooperación entre el equipo de dirección, tiene respeto externo en parte y se aceptan y fomentan las nuevas ideas en un 85 %, pero el 75 % considera que existe mentalidad operativa fundamentalmente, o sea que no hay pensamiento estratégico. Sobre el proceso de dirección estratégica y por objetivos, es coincidente en un 65% la opinión de que no se dirige estratégicamente, no constituye herramienta de dirección a todos los niveles y que aunque se definen objetivos y se evalúan, no se considera la dependencia e interacción con el entorno de manera anticipada, sino reactivamente. También se considera mayoritariamente en un 70 % que es bajo el nivel de participación en los objetivos asignados.

El 66% de los técnicos encuestados afirma que la cooperación ocurre liderada por la alta dirección pero sólo en los casos más urgentes, importantes y estratégicos. Ellos sobre el proceso de dirección estratégica consideran, en un 66%, que algunas veces se toman decisiones a largo plazo, pero que la mayoría responde a urgencias del entorno u institucionales no planificadas. Un 22% opina que nunca se toman decisiones basadas en las prioridades estratégicas, sino que el entorno presiona en todo momento y siempre hay que dar respuesta a temas urgentes no planificados ni previstos. Respecto a si están definidos, son públicos y del conocimiento de todos los trabajadores la visión, políticas y prioridades de trabajo en cada área el 88% considera que se define y se emplean y el resto opina que aunque están definidos y son públicos casi nadie los reconoce.

El 87% de los trabajadores de servicios, obreros y administrativos considera que participa a veces en las decisiones que lo afectan, participando menos en las relacionadas con ropa, calzado, alimentación, retribución, planes y resultados. Un 85% coincide en que no

conoce los objetivos estratégicos, misión y visión de su organización y área. Por lo tanto desconoce el proceso de fijación, evaluación y ajuste.

Grado de involucramiento de la alta dirección en la gestión de Capital Humano.

Los trabajadores del área de recursos humanos con relación al grado de participación y conocimiento que tienen en su área sobre la estrategia corporativa o global, el 100% considera que nula. También el 100% reconoce que la estrategia de recursos humanos no existe de manera explícita, por lo tanto no se puede gestionar y garantizar el recurso humano demandado en el presente y futuro. Las políticas de recursos humanos se establecen y aplican para definir como debe tratarse este recurso pero un 90% coincide en considerar que sólo existen y se aplican políticas de RH estatales y de cultura definidas externamente a la organización y no se han definido y aplicado políticas de recursos humanos adecuadas a sus condiciones.

Las decisiones relacionadas con las áreas claves de recursos humanos según el 60% de los trabajadores de esta área son consideradas sólo por el directivo de recursos humanos. En lo particular, respecto al desarrollo profesional, el 60% coincide en que decide el Jefe Inmediato Superior; con relación a la estimulación y atención al hombre el 70% opina que deciden los miembros del Consejo de Dirección, para las promociones y demociones, deciden el directivo de recursos humanos y el Director General, para el 40%, respecto a la comunicación empresarial, sólo por el directivo de recursos humanos según opinión del 100%, Respecto al proceso de idoneidad se considera por el 90% que decide el Órgano de Dirección Colectiva y con relación a la satisfacción de los trabajadores el 50% opina que sólo por el directivo de recursos humanos.

Nivel de participación de los trabajadores en la solución de problemas y toma de decisiones.

El 65% de los jefes opina que es baja la participación en la toma de decisiones a todos los niveles, y que aunque se delegan las responsabilidades existe una tendencia a consultar con el máximo nivel de dirección.

El 66% de los técnicos encuestados afirma que los mecanismos para garantizar la participación en la toma de decisiones son amplios y flexibles pero más formales que reales y el 70% coincide en que participa de manera limitada en la toma de decisiones que lo afecta.

El 54% de los trabajadores de servicios, obreros y administrativos considera que en alguna medida las preocupaciones de los subordinados son tenidas en cuenta por la dirección de la organización a la hora de tomar las decisiones que los afectan.

Comportamiento adecuado del clima laboral.

Respecto a la gestión de la cultura organizacional y los valores, el 92% de los directivos opinan considera alta la identificación de las personas con la organización, y con su sistema de normas y valores, opina también de manera coincidente que se caracterizan por la responsabilidad y el compromiso, y se registra y divulga adecuadamente su historia, pero en una mayoría significativa 88% considera que no se favorecen las actitudes y comportamientos innovadores. El 90 % se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización. Un 88% de los jefes considera la motivación por el trabajo realizado como alta.

El 96% de los trabajadores de categoría técnico coincide en que le gusta lo que hace, y se puede crecer pero algunos no tienen sentido de pertenencia y responsabilidad. A su vez el 83% plantea que el desarrollo de nuevas ideas y el cambio responde a una necesidad externa más que interna y el 74% coincide en considerar que el propósito y aspiración individual y la misión y visión de la organización en un grado aceptable son coherentes y están bien relacionadas. En relación con los procesos de cambio el 70% plantea que el cambio es necesario y que el líder principal lo impulsa, pero que algunos directivos no lo comparten y usualmente le ponen trabas al proceso.

Relacionado con si existe claridad en lo que debe hacerse, si se garantizan los medios necesarios, si el trabajo que realizan es importante, si están identificados con la institución cultural, coinciden en afirmarlo el 100% de los trabajadores de servicios, obreros. Un 15 % refiere querer cambiar de la organización a veces.

Nivel de competencias de los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.

El 100 % de los directivos opina que las políticas de recursos humanos no están adecuadas a las propias condicionantes del Sistema de la Música y existe escasa divulgación y conocimiento de las mismas por los trabajadores. El estilo de dirección del área de recursos humanos se evalúa por el 100 % de los jefes como orientado a la tarea y benevolente, con menos orientación hacia la gestión y más al control de la disciplina laboral.

Respecto a si el jefe del departamento de recursos humanos ejerce un liderazgo efectivo que le permitirá conducir este proceso de cambio, las opiniones de los trabajadores de esta área son divergentes, un 30% opina que en un grado medio, mientras que un 60% considera que en un nivel mínimo. El 70% opina que las estructuras existentes no son adecuadas, la resistencia al cambio en el área es grande, y que la formación, conocimientos y habilidades actuales que poseen para enfrentar este proceso de cambio son mínimos.

Los trabajadores del área de recursos humanos refieren como las 3 fortalezas más importantes: la experiencia acumulada, la unidad de colectivo y el espíritu de cooperación. Las 3 debilidades más importantes son la falta de conocimientos actualizados y sistemáticos, la carencia de software y bases de datos para la gestión y la aceptación de mantener el "status quo". También opinan que las capacitaciones más importantes en el 100% de los casos no está vinculada directamente al cuerpo de conocimientos y habilidades necesarios para acometer con éxito el diseño e implementación de este sistema y el 100 % refiere no contar con computadora personal para hacer su trabajo, pero de ellos el 40% la comparten con otro especialista. Con relación a si cuentan con herramientas automatizadas y bases de datos para estructurar y gestionar la información pasada, actual y futura sobre sus recursos humanos, el 70% refiere que ha elaborado sus propias herramientas pero no existe un software profesional para la gestión y sí para el control de la asistencia y el pago de salario y estimulación.

Al evaluar como es su trabajo, entre el 80 y el 90% considera que es orientado a las tareas y la eficiencia; estático, rígido; es sólo una función o tarea; importante y necesario; operativo y que no se les reconoce en la organización. Al evaluar el área de recursos

humanos, el 60% considera que las estructuras están centralizadas y son poco ágiles, pero que son eficientes.

Organización del trabajo.

El 50 % de los técnicos coincide en afirmar que cuenta con los medios para hacer su trabajo.

Los trabajadores de servicios, obreros y administrativos evalúan de poco aceptable las condiciones de trabajo relacionadas con la iluminación, ventilación, ruido, limpieza, temperatura, protección individual, medios de trabajo, baños y locales de trabajo por el 80 %, no así respecto a la alimentación, calidad de aire que el 65 % evalúa como mala.

Selección e integración.

Respecto al proceso de selección los jefes informan que no se emplea con sistematicidad para todas las plazas, sino para las plazas de cajeras y agentes de protección fundamentalmente, y no está estandarizado, no se cuenta con bolsa de candidatos y aunque se realiza la convocatoria interna antes que la externa, generalmente debe acudir a reclutar personal externo, en la mayoría de los casos desconocedor de la actividad. Más del 70% de los técnicos opinan que el proceso de selección no es efectivo.

Capacitación y desarrollo.

El 100 % de los directivos considera la capacitación como algo formal, no relacionado con su desempeño, y no se evalúa económicamente su impacto en la mejora del desempeño, por lo que constituye un costo y no inversión. El 100 % opina que es más efectiva la formación interna que la externa, considerando a esta última como poco acorde a las necesidades específicas de la actividad.

Relacionado con las perspectivas de crecimiento se observa una dispersión en las respuestas brindadas por los técnicos. El 22% se ubica en la perspectiva +2, el 28% en +1, para un 50% con perspectivas en ascenso, mientras que en -1 se ubica un 15% y en -2 un 35%, para un 50% con perspectivas en descenso. Las principales causas brindadas por las que permanecen en el mismo escalón de las perspectivas son: poca fluctuación de las plazas atractivas a pesar del envejecimiento de la fuerza laboral que las ocupa, muchas veces cercano a la edad de retiro, no se planifica el desarrollo y promoción de manera pública y consciente y en consecuencia las acciones de formación no están orientadas a este fin. Este comportamiento puede estar influenciado por la edad, que como se analizó en el epígrafe 2.3, un 57 % del total de trabajadores del Centro Provincial se encuentran por encima de 40 años, y en esa etapa laboral hay generalmente un decrecimiento y/o estabilización de las perspectivas de crecimiento. Un 38 % de los trabajadores de servicios, obreros y administrativos piensa que hay oportunidades para crecer.

Estimulación material y moral.

La estimulación moral y material está organizada y documentada en un Reglamento, pero la opinión de los directivos en un 100 % es que es insuficiente y no está correlacionada con la gran responsabilidad asumida. Con relación al mercado laboral, ellos consideran en un 100 % que no es atractiva para la fuerza de trabajo calificada porque tienen reconocimiento social pero no son buenas las condiciones laborales y no existe recompensa. También los trabajadores del área de recursos humanos reconocen la poca capacidad de atractivo que posee la empresa para los empleados actuales y futuros en un 90%, pero un 70% opina que no se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene sus personas.

Respecto a la estimulación y diferenciación según las necesidades individuales un 57% de los trabajadores de servicios, obreros y administrativos refiere que es adecuada a veces, la percepción respecto a la cooperación entre áreas es que en un 85% siempre se

ayudan, y que a veces se reconocen los esfuerzos y resultados de los subordinados (en un 52%).

Seguridad y salud en el trabajo.

Los directivos son coincidentes en un 81 % la opinión de que las condiciones y medios de trabajo no son los más adecuados, y el 35% refiere dificultades asociadas a la asimilación de nuevas tecnologías de la información.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es considerada como formal por el 100 % de los directivos, ya que no queda claro que se debe mejorar, no se compara con evaluaciones anteriores, ni se relaciona con las necesidades de formación en cada caso. También más del 70% de los técnicos opina que la evaluación del desempeño no permite identificar dificultades en el trabajo por ende no facilita que se puedan superar, no conoce cuales deben ser sus competencias laborales

Comunicación institucional.

La consideración del 100 % de los jefes es que la comunicación descendente y jerárquica es predominante sobre la ascendente, transversal y con el entorno. El 72% de los técnicos considera que la retroalimentación es casi siempre ascendente sobre temas productivos y económicos y el 83% estima que en muy escasas áreas se acepta y fomentan las nuevas ideas, es acción aislada de emprendedores y arriesgados. Un 70% de los trabajadores de servicios, obreros y administrativos coincide en evaluar como insuficientes los canales de comunicación para elevar sus inquietudes.

Autocontrol.

El 100% de los trabajadores de recursos humanos considera que se realiza para cumplir con los controles externos y que hay adecuada disciplina y apego a hacer las cosas de manera correcta.

A partir de esta información y mediante técnicas para consolidar y reducir la información se elaboran las principales fortalezas y debilidades existentes.

En cuanto a la aplicación del análisis documental donde fueron revisados los documentos:

Actas del Consejo de Dirección.

Actas de la Comisión de Control.

Actas de las reuniones del Sindicato.

Actas del Comité de Ingreso.

Modelos de la Evaluación del Desempeño.

Plan de Superación anual e Individual.

Indicadores a medir post superación.

Estrategia de Recursos Humanos.

Política de los recursos Humanos.

De la anterior revisión se pudo afirmar que los resultados son los esperados para una entidad que no tiene estrategia de recursos humanos, ni tiene misión y visión del área, a la vez que desarrolla algunos elementos como la selección del recurso humano sin tener un procedimiento documentado para esto a pesar de contar con partes del subsistema aplicado en su funcionamiento orgánico. También en el subsistema de evaluación del desempeño a pesar de tenerlo aplicado no existe un procedimiento para el mismo. El

subsistema de capacitación y desarrollo tampoco tiene elaborado el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de estas acciones para el capital humano. Así sucede con todos los subsistemas a pesar de aplicarse en la práctica y estar orientadas.

Cabe destacar que los resultados alcanzados son coincidentes con los obtenidos por Morales Cartaya (2007) y que las premisas que registran un nivel de cumplimiento más bajo en la música de Villa Clara son: las competencias de las personas que atienden el área de los recursos humanos y la participación de los trabajadores, no así el clima laboral que resulta favorable.

2.4 Conclusiones Parciales.

A partir de esclarecer las particularidades organizativas y de gestión del Centro Provincial de la Música de Villa Clara podemos concluir que:

1. La necesidad del diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002: 2007 radica en el peso otorgado al capital humano en la actividad cultural que descansa en la seguridad, profesionalidad, respetabilidad y solidez y en acceso rápido y experiencia, y en las condiciones de Cuba adquiere matices más complejos al descansar sobre ellos una gran responsabilidad estatal y social, ya que no sólo se encarga del adecuado manejo de las políticas musicales y culturales sino que deciden e impactan en el desarrollo de la cultura interna y en la calidad de vida de la población.
2. Para iniciar satisfactoriamente el proceso de diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano resulta conveniente definir y aplicar un procedimiento para el diagnóstico de manera que se conozca previamente el estado de las premisas de orientación estratégica y el nivel de desarrollo de los procesos o módulos del SGICH, sólo así podrá determinarse una correcta estrategia funcional y por ende los elementos diferenciadores a tener en cuenta durante el diseño.
3. Existe escasa orientación estratégica de los procesos de dirección a todos los niveles, limitaciones derivadas para brindar participación a los trabajadores en este proceso y

son insuficientes las capacidades existentes en el Centro Provincial de Música de Villa Clara en el área de recursos humanos en relación a conocimientos y habilidades, recursos tecnológicos, sistemas y procesos de trabajo las que pueden constituir barreras para el cambio.

4. Los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento para el Diagnóstico Integral de Capital Humano evidencian insuficiencias en la actual gestión de recursos humanos que deben ser transformadas con el diseño de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara.

Capítulo III: Diseño de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002: 2007 en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara.

3.1 Introducción.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, se integra con la estrategia institucional, por eso constituye una premisa la determinación de la estrategia funcional, que demuestre la manera en que se alinea el capital humano a las metas institucionales, y por otra parte los procesos de gestión rediseñados hacen énfasis en el empleo y mejora de los recursos y capacidades existentes para la gestión, aportando ambos elementos diferenciadores y propios al diseño de este sistema.

También se considera el modelo y requisitos de las NC 3000-3002:2007, para así proponer el diseño de un sistema propio que se valida satisfactoriamente mediante consulta a expertos. Finalmente se discuten en las conclusiones parciales del capítulo los aspectos más importantes tenidos en cuenta que garantizan el adecuado diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara, y se exponen los criterios asumidos para agrupar y establecer como deben ser los procesos de gestión de este sistema.

Los objetivos a cumplimentar en este capítulo son: identificar los elementos componentes de cada uno de los subsistemas del Sistema de Gestión Integrada Capital Humano en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara.

3.2 El proceso de Diseño e Implementación.

Para realizar de manera efectiva el diseño e implementación del sistema propio según las normas cubanas se recomienda realizar un proceso continuo formado por las etapas que se muestran en la siguiente figura. En el Centro de la Música se dan algunos elementos con carácter diferenciado respecto al contexto empresarial, pero, aunque la presente

propuesta se diseña y valida en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara, aquí se brindan procesos, etapas y herramientas de adecuado nivel de generalidad que pueden ser aplicados eficazmente en otros contextos.

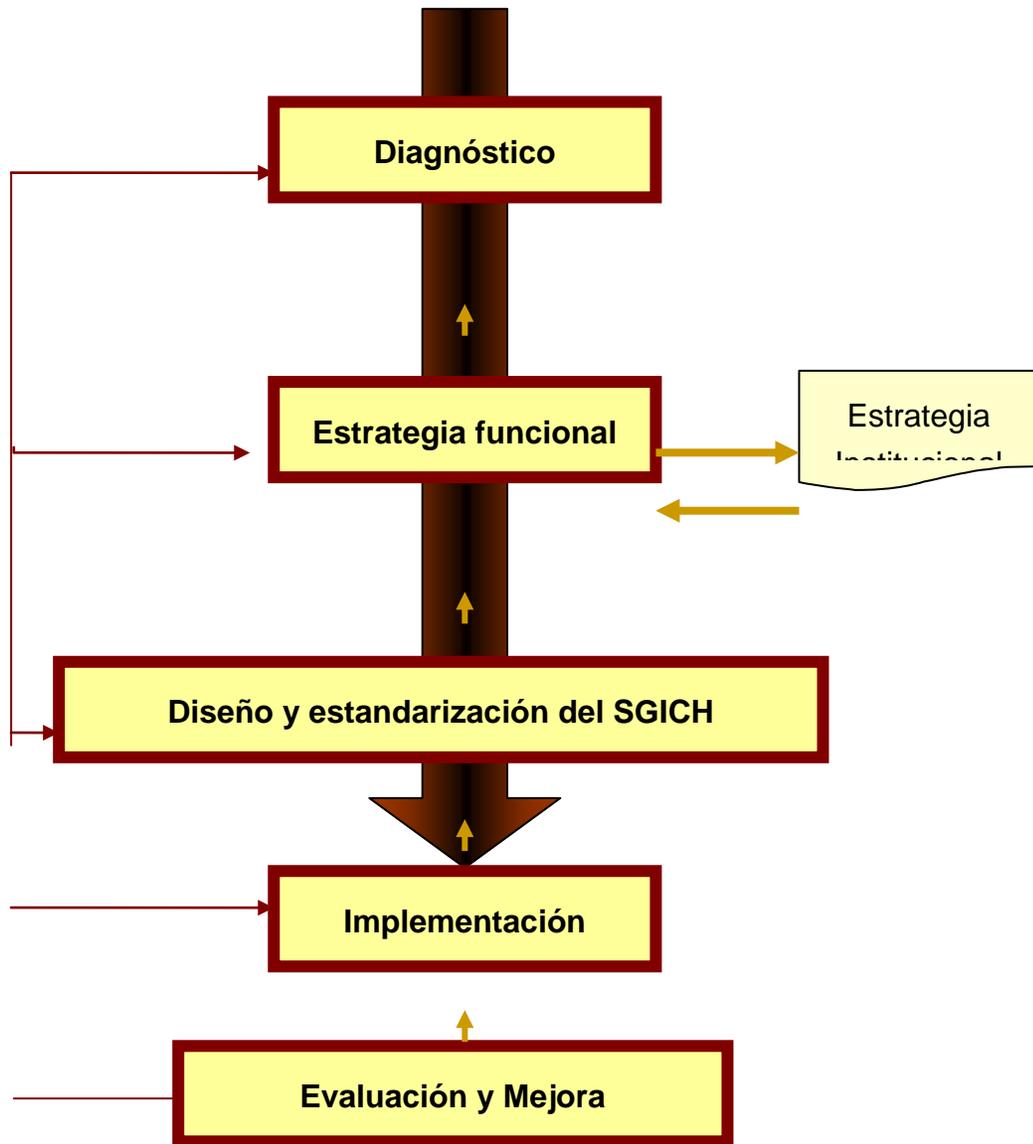


Figura No. 5: Flujograma de Procesos para el diseño e implementación de un SGICH propio en el Sistema de la Música.

Fuente: Tomado de tesis de Maestría Báez Abrantes, 2007.

El proceso parte de la realización de un diagnóstico estratégico integral de capital humano donde se analizan los factores internos y externos relacionados con el propósito del

sistema. En el capítulo anterior se definió y aplicó un procedimiento para realizar el diagnóstico integral de capital humano que constituye un análisis interno y en él se evalúa el comportamiento de los diferentes indicadores propuestos por Morales Cartaya en su tesis doctoral, como son: la orientación estratégica, la participación en la toma de decisiones, las capacidades y recursos del área de recursos humanos, el nivel de desarrollo de los módulos del modelo cubano, y el grado en que están desarrolladas las tecnologías de apoyo. Pero para establecer la estrategia funcional también se requiere el análisis externo. En el capítulo II, en el epígrafe 2.5 “Resultados obtenidos”, se brindan los resultados del análisis interno, por la necesidad de demostrar la veracidad del problema de la investigación,

Después se determina la estrategia funcional de capital humano, donde se garantiza el alineamiento de este recurso al propósito y aspiraciones de la institución, a partir de definir la misión, visión, valores y políticas de esta área, así como realizar un diagnóstico estratégico. En este capítulo, en el siguiente epígrafe se expone la estrategia funcional de capital humano del Centro Provincial de la Música de Villa Clara.

Por lo tanto, la realización del diagnóstico estratégico y la definición de la estrategia funcional de capital humano constituyen etapas previas al diseño y estandarización del SGICH, donde se determina como debe ser el mismo, o sea su arquitectura consistente en propósito, actores, estructura, indicadores de eficacia, subsistemas o módulos, requisitos y documentos, fundamentalmente. Al aplicar las NC 3000-3002:2007, se adopta la filosofía del Sistema de Gestión de la Calidad, así que finalmente el sistema se documenta en un manual, procedimientos y registros.

Además de los requisitos exigidos por las NC 3000-3002:2007, en cada sistema propio se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico así como las metas estratégicas definidas, las que se reflejan en la documentación elaborada. Además se emplean los procedimientos obligatorios de un Sistema de Gestión de la Calidad, que establecen como se elaboran y controlan la documentación y los registros, como se determinan y tratan las acciones correctivas y preventivas y como se realiza la detección, control y seguimiento de productos y procesos no conformes.

Si la entidad objeto de aplicación cuenta o está en proceso de contar con un sistema de calidad adopta estos procedimientos como base de la normalización, si no es así debe entonces elaborarlos para poder documentar su sistema.

La implementación no es más que la aplicación participativa de estos procesos una vez estandarizados, previa capacitación de los responsables y participantes que correspondan. Esta etapa no se desarrolla linealmente una vez concluida la que la antecede, sino que cada vez que se termina de documentar un proceso se procede a su aplicación, evaluación y ajuste. Es muy importante garantizar adecuada retroalimentación de manera que puedan realizarse los ajustes necesarios en cada proceso.

La evaluación y mejora del sistema se realiza en correspondencia con el proceso de auditoría de calidad, y en él, según un plan y unos objetivos prefijados, se realiza la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma y se evalúa el comportamiento de los indicadores de eficacia.

Las flechas ascendentes indican que cada paso puede requerir modificaciones en el paso anterior, permitiendo así ajustes sucesivos. A su vez, la flecha a partir de la última etapa evaluación y mejora que retorna a las etapas anteriores indica como los resultados finales obtenidos pueden provocar modificaciones en cualesquiera de ellas, por lo que el proceso no es secuencial, sino activo, dinámico, abierto y holístico.

3.3 Determinación de la Estrategia Funcional de Capital Humano.

Se pudo constatar anteriormente la inexistencia de estrategia funcional de capital humano por lo que es imprescindible su definición previa al diseño del sistema. Por eso para elaborar la estrategia funcional se siguen los siguientes pasos iterativos:

1. Crear y capacitar a un grupo de trabajo.

2. Elaborar el centro filosófico que incluye la misión y visión de la estrategia funcional en interrelación con la misión y visión institucional (**Figura 6**), los valores compartidos y las políticas.
3. Realizar la etapa analítica. Recopilar y analizar información externa e interna desde diversas fuentes y técnicas
4. Formular las estrategias, determinando las áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, de trabajo y planes de acción.

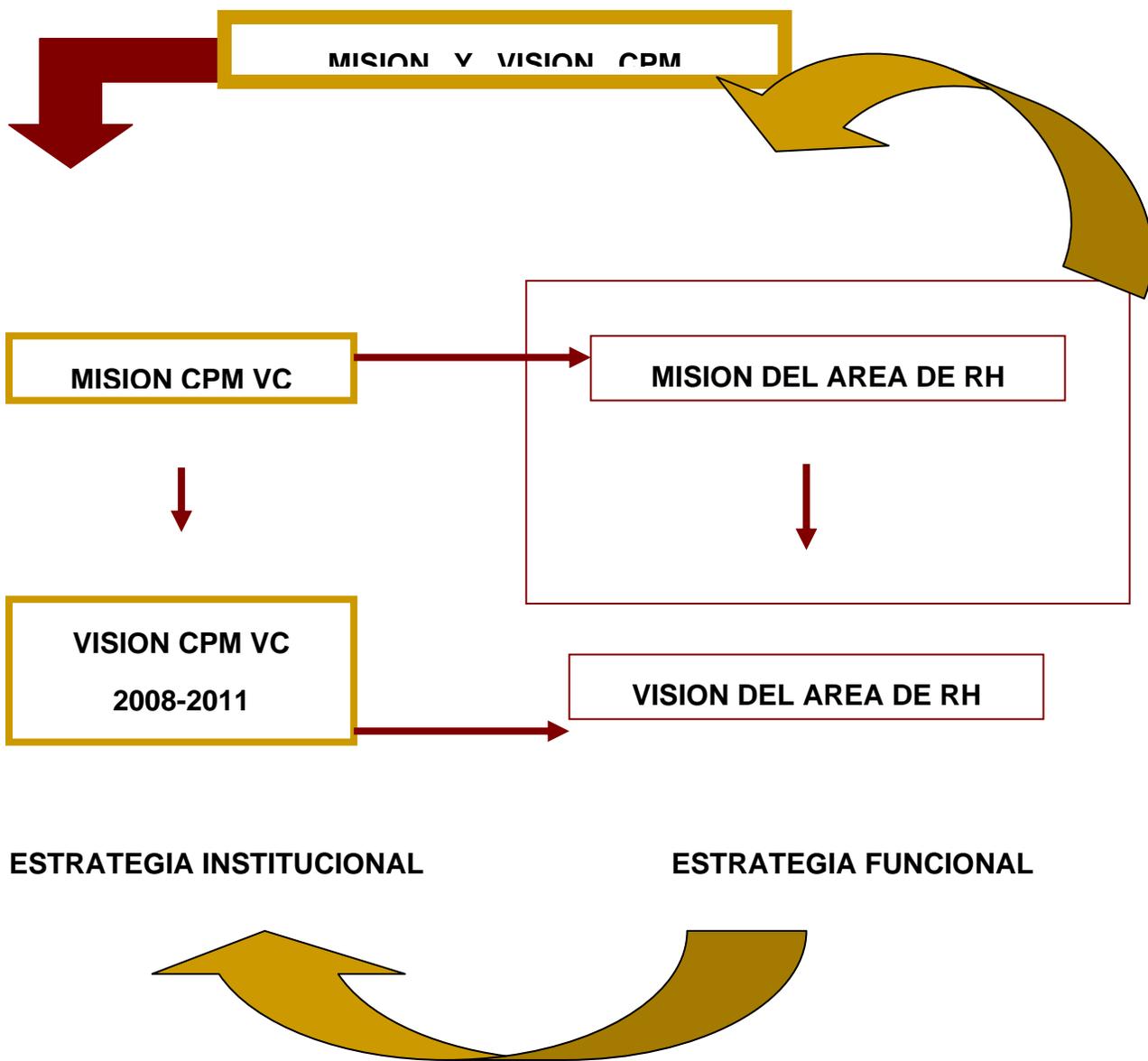


Figura No. 6: Esquema de interrelaciones de la estrategia institucional y funcional de recursos humanos.

Fuente: Tomado de Tesis de Maestría Báez Abrantes, 2007.

Así se definen mediante trabajo grupal:

MISIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Proveer al Centro Provincial de la Música del Capital Humano profesional, confiable, comprometido y satisfecho, capaz de garantizar la mejora sostenida del desempeño

VISIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Somos un equipo profesional, que se distingue por elevar la productividad y la satisfacción de los trabajadores mediante la implementación efectiva de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, que potencia el desarrollo, compromiso y unidad

Se declaran como:

Valores deseados
Compromiso
Unidad
Trabajo en equipo
Profesionalidad
Comunicación empática

Y las políticas de recursos humanos son:

- 👤 Potenciar la captación de talento externo a la entidad, de manera de poder contar con una bolsa de candidatos fundamentalmente en los puestos claves.
- 👤 Desarrollar alianzas con los centros de formación técnico-profesional del territorio para vincular estudiantes talentosos desde edades tempranas al Centro Provincial de la Música.
- 👤 Fomentar la promoción interna mediante adecuados planes de carrera.
- 👤 Explicitar y proteger el conocimiento basado en la experiencia mediante los planes de relevo y la gestión del conocimiento organizacional.
- 👤 Desarrollar vías para el mejor aprovechamiento del recurso humano envejecido sin detrimento de su integridad.
- 👤 Fortalecer la Cultura, pero no con apego a viejas costumbres sino mediante la asimilación efectiva del cambio tecnológico y la transformación de los valores individuales e institucionales.

Teniendo las políticas definimos áreas de resultados claves (ARC) de la estrategia funcional de capital humano los siguientes:

ARC CH 1: Gestión de la Dirección.

ARC CH 2: Cambio Institucional.

ARC CH 3: Tecnologías y Flujos de capital humano.

ARC CH 4: Formación y Desarrollo.

ARC CH 5: Comunicación.

ARC CH 6: Desempeño y Estimulación.

Además se explican en correspondencia los siguientes **Objetivos Estratégicos de Capital Humano** por cada área resultados claves:

1.1 Garantizar adecuada dirección, alineamiento y gestión de los procesos de capital humano en correspondencia con las metas estratégicas mediante la unidad, compromiso y competencia del equipo de dirección de esta área funcional.

2.2 Favorecer el desarrollo de una cultura coherente con los procesos de cambio, que propicie la adecuada transformación de las actuales conductas, actitudes y valores.

3.3 Desarrollar sistemáticamente y de manera creciente las tecnologías de recursos humanos para elevar de manera sostenible la productividad y la calidad de trabajo, con énfasis en la realización e implementación de estudios del trabajo en puestos claves que aumentan su complejidad por cambios en la macroeconomía.

3.4 Rediseñar y alinear sistemáticamente los actuales procesos de gestión a las metas estratégicas para poder contar con el capital humano demandado en el presente y futuro, capaz de alcanzar desempeños superiores.

4.5 Estimular la formación continua, el desarrollo y retención del talento como vías para enriquecer y compartir de manera más efectiva el conocimiento y experiencia que distingue a la institución.

5.6 Transformar radicalmente el proceso de comunicación para facilitar la participación activa y retroalimentación a todos los niveles.

6.7 Garantizar desempeños superiores y satisfacción creciente de todos los trabajadores mediante procesos de estimulación flexibles y adecuados a las exigencias institucionales e individuales.

3.4 Diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano propio.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano es una herramienta cuyo propósito consiste en lograr de manera efectiva la integración y mejora continua de la gestión del capital humano para dotar a la organización del recurso humano demandado en el presente y futuro, capaz de alcanzar un desempeño laboral superior en correspondencia con la misión y visión institucional y del área de recursos humanos. En cada contexto requiere adecuación para obtener un modelo propio y para ello es esencial garantizar la interrelación con los diferentes niveles estratégicos.

Aunque su alcance es total, o sea abarca a todos los recursos humanos de la organización, en dependencia de los resultados del diagnóstico integral y la estrategia funcional de capital humano debe definirse una estrategia de diseño e implementación donde se establezca que procesos/áreas/puestos son más susceptibles de asimilar el cambio o requieren atención prioritaria, ya que aunque existe una forma de gestionar establecida y aceptada como correcta, para poder rediseñar y estandarizar los procesos en correspondencia con lo propuesto en estas bases, debe garantizarse la creación de capacidades, recursos y cultura favorables a este proceso de cambio.

En el Centro Provincial de la Música no existe la estructura piramidal típica, donde no hay niveles intermedios entre el jefe del área de recursos humanos y el directivo de primer nivel, sino que existe un nivel intermedio. Para esclarecer esta peculiaridad se refleja el organigrama de esta área en el Capítulo II, donde se muestran los cargos existentes y su subordinación. Esto exige que el directivo de primer nivel al que se subordina el área deba ser competente y máximo responsable del diseño e implementación de este sistema.

Las normas cubanas plantean la necesidad de establecer la estrategia de capital humano, políticas y objetivos, así como identificar los procesos inherentes al sistema, aunque exige que se debe contar (obligatorio) con los siguientes procedimientos documentados (generales y específicos), los primeros en correspondencia con las exigencias de un sistema y los segundos según las demandas particulares de la gestión del capital humano establecidos en las NC 3000-3002:2007.

1. Identificación, validación y certificación de las competencias.
2. Análisis e implementación de los estudios del trabajo.
3. Selección de los trabajadores.
4. Capacitación y desarrollo de capital humano.
5. Evaluación del desempeño.
6. Estimulación Material y Moral.
7. Seguridad y Salud del trabajo.
8. Comunicación Institucional.
9. Autocontrol.
10. Administración del capital humano.
11. Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente al SGICH.

**Según
NC 3000-**

En el Centro provincial de la Música de Villa Clara no se cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad, por lo tanto deberán elaborarse los procedimientos mandatorios como pasos previos. También se destaca el hecho de que la adecuación, rediseño y estandarización de los procesos de gestión requiere menos tiempo y está más cercano a la práctica actual.

En nuestra organización como consecuencia de esta investigación se logro definir y consensuar con los trabajadores y su sindicato la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.

La máxima dirección lidera la formulación, implementación e integración de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano logrando un clima laboral

satisfactorio. Se estudia para su aprobación una nueva estructura de la organización, así como sus funciones y responsabilidad de cada área que la integra y sus interrelaciones. Además esta definido para dirigir la implementación el jefe del departamento de recursos humanos para lo cual esta designado con la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

La dirección ya cuenta con su estrategia de recursos humanos, la cual conocen los trabajadores y el sindicato, existe un plan de capacitación para los trabajadores del área de recursos humanos y para todos los trabajadores. El comportamiento del clima laboral es muy bueno.

❖ **Selección e integración.**

Primeramente se deberá diseñar su propio sistema, así como su implementación los cuales detallamos a continuación:

Diseño

- A. La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.

- B. La organización deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple:
 - Recopilación de información acerca del cargo.

 - Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.

- Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.
- Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.
- Recopilación de información sobre los candidatos.
- Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
- Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.

C. La organización deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.

D. La organización tendrá constituido y funcionando el comité de ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

E. La alta dirección deberá controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.

F. La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.

- G. La organización deberá cumplir lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.
- H. La organización deberá formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia.
- I. La organización deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional.
- J. La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:
- Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.
 - Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.
 - Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral.
 - Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.
 - Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.

Implementación

La organización debe establecer un registro donde se controlen los datos fundamentales de los candidatos que demuestran interés por ingresar a trabajar en ella, entre los que se encuentren los siguientes:

- Nombre y apellidos.
- Número de identidad permanente.
- Ubicación laboral actual.
- Dirección particular.
- Cargo que tiene interés en ocupar.
- Calificación formal que posee.
- Experiencia laboral en el cargo que tiene interés en ocupar.
- Forma en que se puede localizar.

La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado donde se establezca cómo es la realización del proceso de selección de los trabajadores de forma que su aplicación les permita elegir entre el conjunto de candidatos para un cargo que ya existe o de nueva creación, al más idóneo o más competente para desempeñarlo en correspondencia con el perfil de competencias elaborado para el cargo, así como con las competencias distintivas de la organización y de los procesos de las actividades principales.

Este procedimiento tiene que establecer:

- Cómo realizar la recopilación de la información de la calificación formal y las competencias requeridas para los diferentes cargos de los procesos de las actividades principales.
- Cuáles son los criterios de selección que aplican a los aspirantes o candidatos a ingresar en la organización.

- Cuáles son las técnicas, métodos y herramientas que se utilizan por la organización para evaluar y seleccionar entre los aspirantes o candidatos a aquellos que se incorporan a la organización.
- Cómo se le brinda a los aspirantes o candidatos la información sobre el cargo que aspiran a ocupar.
- Cómo se recopila y obtiene toda la información necesaria por la organización para procesar y analizar a los aspirantes o candidatos que están interesados en ocupar determinado cargo en la organización.
- Cómo se realizarán las pruebas de aptitud física y psicológica a los aspirantes o candidatos.
- Cómo se realiza la información de la aceptación o no para integrarse a la organización a los aspirantes o candidatos.

En el proceso de selección e integración de aspirantes o candidatos a la organización se deben tener en cuenta las prioridades establecidas en la política de empleo del país para:

- Jóvenes y mujeres sin vínculo laboral.
- Personas con discapacidades.
- Licenciados del Servicio Militar Activo.
- Egresados de establecimientos penitenciarios.
- Personas con sanciones penales subsidiarias de la privación de libertad y otras sin internamiento.
- Egresados de los diferentes tipos de enseñanzas del Sistema Nacional de Educación.

La organización tendrá constituido y funcionando el comité de ingreso en las áreas o unidades de base en que resulten pertinentes, o el órgano similar con otra denominación en correspondencia con lo que se establece en la legislación laboral vigente, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

La organización tendrá elaborado y aprobado por la alta dirección y recogido en un documento el programa para llevar a cabo la acogida laboral de los nuevos trabajadores, que se incorporan a ella como resultado del proceso de selección realizado.

La organización confecciona el programa de acogida para garantizar la iniciación laboral adecuada del aspirante o candidato seleccionado para un cargo bajo la responsabilidad del jefe inmediato de este trabajador, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro.

La acogida es un proceso que incluye las actividades siguientes:

- Recibimiento oficial.
- Información sobre la historia y tradiciones de la organización, galardones y estímulos recibidos por esta.
- Objeto social, misión y valores de la organización.
- Estructura organizativa, producciones principales o servicios que brinda.
- Sistemas de pago y estimulación por el que paga el salario.
- Sistema de capacitación y desarrollo. Posibilidades de promoción.
- Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el cargo que va a ocupar.
- Normas de seguridad y salud en el trabajo que debe cumplir.
- Aspectos principales del reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo.
- Presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical.
- Otros aspectos de interés.

La organización debe garantizar:

- La formalización de la relación laboral de los trabajadores, utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección de funcionarios.
- El cumplimiento del período de prueba para evaluar que el aspirante o candidato seleccionado posee la idoneidad y competencias requeridas para el cargo.
- El registro, actualización y conservación del expediente laboral de cada trabajador.
- El traslado del expediente laboral por la vía institucional.

En relación con la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior sujetos al cumplimiento del adiestramiento laboral, la organización tiene que garantizar que:

- Los tutores seleccionados para atender a los recién graduados cumplan con los requisitos establecidos de conocimientos, actitud, prestigio y autoridad ante colectivo laboral.
- Cada recién graduado posea un plan individual de adiestramiento laboral en correspondencia con su perfil o especialidad y con el grado de complejidad del cargo para el que se preparan.
- Se tomen todas las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento del plan individual de adiestramiento laboral de cada graduado y se realice la evaluación periódica y final del cumplimiento del plan y del desempeño del recién graduado.
- Exista un expediente para cada recién graduado donde se archive copia del plan individual de adiestramiento laboral y de sus evaluaciones parciales y final.
- Exista en el expediente laboral del recién graduado copia de su Plan de Adiestramiento y de la evaluación final de él.

La organización tiene que analizar sistemáticamente los resultados del proceso de selección e integración a partir de los siguientes aspectos:

- Completamiento de la plantilla.
- Fluctuación de la fuerza laboral.
- Trabajadores contratados después de cumplir satisfactoriamente el período de prueba.
- Funcionamiento del Comité de Ingreso u órgano similar.
- Cumplimiento del Plan de Acogida Laboral.
- Atención y preparación de los recién graduados.
- Resultados de la evaluación del desempeño del personal que ingresa en el período.
- Promociones y movimientos internos del personal que ingresa en el período.

A partir del año 2009 se comenzó un proceso de diagnóstico en la entidad para ver la situación que presentaba la gestión de recursos humanos dándonos a diseñar e implementar algunos subsistemas para comenzar la aplicación de las NC 3000-3002 del 2007. En este subsistema de Selección e integración se ha logrado ir documentando y aplicando todo un procedimiento del cual pondremos ejemplos a continuación:

Se cuenta con un registro para controlar a los aspirantes a trabajar en nuestra entidad que recogen los datos siguientes:

Nombre y Apellido.

Número de Identidad permanente.

Ubicación Laboral actual.

Dirección Particular.

Cargo que desempeña.

Calificación formal.

Nivel escolar.

Experiencia Laboral.

Forma en que se puede localizar.

También se tiene un procedimiento para la elección del trabajador según el calificador de cargo y los intereses de la entidad. Este manual de procedimiento contiene la forma en que se realizara la selección del trabajador que aspira a incorporarse al colectivo de trabajo, conteniendo:

Criterios para la selección del candidato, valores, integridad, etc.

Para la primera entrevista se le solicitan los datos preliminares para verificar sus aptitudes y cualidades.

Esta definido un compañero que efectuó visitas al lugar de residencia y a su último centro laborar con un cuestionario para poder conocer la mayor información posible del candidato.

A los candidatos se les entregan por escrito las funciones y condiciones del cargo a que aspira.

Se le entrega un modelo para conocer su integración a la defensa y otro para su área de salud y si es necesario se convoca a un chequeo dirigido por la entidad para conocer su aptitud psicológica, y una vez concluido todo este proceso se le avisa a su dirección que se presente para darle a conocer los resultados al candidato escogido.

Existe una prioridad en la política de empleo en el país que se toma en consideración.

El Comité de Ingreso esta constituido mediante la Resolución No 3 y consta de cinco miembros, se reúne siempre que existe reconocimiento o perdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia o promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Existe un programa de acogida a los nuevos trabajadores para que el nuevo trabajador este mejor familiarizado con su nuevo vinculo laboral y este esta confeccionado en conjunto con el Sindicato y las organizaciones políticas del Centro.

El procedimiento esta documentado y recoge las siguientes acciones:

- Recibimiento oficial.
- Información de la Historia del Centro.
- Se le explica el objeto social, misión y valores.
- Estructura del Centro, servicios que brindamos, sistemas de pago, sistema de capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Normas de seguridad y protección de salud en el trabajo
- Reglamento disciplinario y convenio colectivo de trabajo.
- Presentación de los dirigentes y de la organización sindical..

Se garantiza el contrato para la formalización de la relación laboral de los trabajadores y el traslado del expediente si existe por la vía institucional se le hace valer su periodo de pruebas según el cargo y se le garantiza la actualización constante de su expediente laboral.

Para lo ingresos que son recién graduados se le asigna un tutor y se le confecciona un programa de trabajo.

Este subsistema se encuentra en un estado avanzado de implementación en nuestra organización. Ver anexos

❖ **Capacitación y Desarrollo.**

Los Requisitos para el diseño de este subsistema son los siguientes:

1. La alta dirección deberá determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.
2. La organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.
3. La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
4. La organización tendrá elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.
5. La alta dirección deberá analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlo e inscribirlo en el convenio colectivo de trabajo.
6. La alta dirección deberá garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.
7. La organización tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realiza las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.
8. La alta dirección deberá analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.
9. La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Se implementó a partir del diseño el procedimiento para la aplicación de este subsistema y a partir del 2009 se comenzó con el mismo.

La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que tiene en cuenta la dirección de la organización para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador.

A partir de la integración de estos planes individuales se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de la organización. Se realiza a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, y los máximos responsables son los jefes de las áreas.

Para su elaboración las áreas de capacitación orientan, coordinan y controlan el trabajo.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación de cada trabajador tiene como resultado la identificación de las brechas que este presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente. Los resultados del diagnóstico y las brechas de cada trabajador, deben quedar registrados en un documento a nivel de cada área. El documento contiene de cada trabajador:

- Sus necesidades de capacitación.
- Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades.
- Las fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración.
- El lugar donde se proponen desarrollarlas (dentro de la organización, fuera de la organización, etc.)

La organización debe tener un plan de capacitación y desarrollo de capital humano, donde se integren todas las acciones que van a dar solución a las necesidades identificadas por el diagnóstico y en él deben reflejarse como mínimo los elementos siguientes:

- Las acciones de capacitación.
- Los modos de formación que se van a utilizar para ejecutar la acción.
- Fecha de inicio y terminación para cada acción.
- Quiénes y cuántos participan en cada acción de capacitación.

La organización tiene que contar con un presupuesto para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. Este presupuesto forma parte del presupuesto general de la organización. Tienen que existir evidencias de su planificación e inclusión en el presupuesto general.

Tienen que existir evidencias, en las actas de reuniones de la dirección de la organización y de las áreas, así como de las reuniones con los trabajadores de los análisis y aprobación de los planes de capacitación y desarrollo correspondiente. El plan de capacitación y desarrollo de la organización forma parte, como anexo, del convenio colectivo de trabajo.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la organización y de la eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo realizadas.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

En las actas de las reuniones realizadas para hacer las evaluaciones deben quedar las evidencias de los resultados de estos análisis.

El otorgamiento de la categoría “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” constituye el reconocimiento que se otorga por la integralidad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo de su capital humano a una organización, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

1. El enfoque de la capacitación no lo limitan a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige lograr que estos de forma permanente estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.
2. Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado.
3. Los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.
4. Los graduados de nivel medio que lo requieren están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.
5. Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio Social de los recién graduados.

La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado, donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo:

- El diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.
- La elaboración del plan de capacitación y desarrollo de la organización. Modos de formación que se utilizan.
- El control de la ejecución del plan.
- El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.
- La selección de instructores para impartir las acciones de capacitación.
- La evaluación del impacto de la capacitación.
- Dirección del proceso de capacitación y desarrollo.

En relación a la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

1. Evaluación de la reacción: se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.
2. Evaluación del aprendizaje: se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.
3. Evaluación de la transferencia: se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.
4. Evaluación del impacto: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

Este subsistema también tiene un adelanto considerable en su implementación pues se tiene determinado las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, están identificadas las brechas que presentan los trabajadores para cada cargo que ocupan y se tiene documentado el procedimiento para la planificación, ejecución y control de la capacitación.

Todos tienen elaborados los planes individuales, se discuten y garantizan la ejecución de todas las acciones de capacitación planificadas y se analiza periódicamente en los consejos de dirección su cumplimiento, sin embargo se presentan algunos aspectos por cumplir como identificar los indicadores que permitan evaluar el impacto y la eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo. A continuación presentamos el Plan Anual de Capacitación del Centro que contiene la acción de capacitación, lugar donde se dará por quien se impartirá, fecha de inicio y terminación y falta incorporarle el impacto de la misma.

❖ Evaluación del Desempeño.

Este subsistema se procedió a diseñar e implementar como a continuación podrán apreciar.

La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.

La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.

La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el convenio colectivo de trabajo.

La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.

NOTA: Esto debe realizarse en coordinación con la organización sindical.

La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

Implementación

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, de las conductas y de las competencias de los trabajadores, para alcanzar las metas, así como los objetivos estratégicos de la organización, vinculado al desarrollo integral de estos.

El proceso de evaluación del desempeño actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño se basa en los principios siguientes:

- Permite alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad al enfatizar en que las responsabilidades y objetivos de los trabajadores, que laboran en los procesos de las actividades principales, estén directamente relacionados con la estrategia.
- Proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, las conductas y competencias para lograr los objetivos estratégicos de la organización, realizada por el jefe inmediato, partiendo de las opiniones y criterios de los compañeros que laboran junto a él en el área.
- Se aplica a todos los trabajadores.
- Predominio de la valoración cualitativa y directa por medio de indicadores, sin informes burocráticos, ni procesos prolongados.
- Previo acuerdo con la organización sindical, la participación y el conocimiento de los evaluados, se pueden definir indicadores adicionales para la evaluación del desempeño de las diferentes categorías y se inscribe en el convenio colectivo.

El proceso de evaluación del desempeño se organiza de acuerdo con las características técnico-organizativas de la organización.

La alta dirección tiene que designar oficialmente a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño, así como define las etapas y acciones para el desarrollo y el control de este proceso para lo cual debe tener en cuenta las siguientes etapas:

Planificación: Definición de objetivos y de los trabajadores según las categorías, calendario, indicadores, señalamientos anteriores, técnicas a emplear, tratamiento a las reclamaciones, entre otros.

Aseguramiento: Inscripción en el convenio colectivo de trabajo de los acuerdos adoptados con la organización sindical al respecto y ejecución del plan de información a dirigentes y trabajadores sobre los objetivos, alcance y metodología del proceso de evaluación, así como la capacitación de los evaluadores.

Aplicación: Consiste en la recogida de la opinión de los compañeros del área sobre el evaluado y del jefe inmediato superior, y el análisis de los resultados con el trabajador evaluado. Podrán recogerse también opiniones de los usuarios. Se define la información del documento final de la evaluación y a quién se le entrega, y el procedimiento de atención a las apelaciones, el cual no excede el nivel inmediato superior al del jefe que lo evaluó.

Desarrollo: Se realiza la comunicación de los resultados de la evaluación, incluyendo las actividades formativas producto de las necesidades de capacitación, las acciones de promoción, la ratificación o revocación de la idoneidad.

El proceso de la evaluación del desempeño es racional y no emocional. Deben evitarse comparaciones entre los trabajadores. Se deben tener en cuenta los hechos y comportamientos objetivos, e implementarlo de forma tal que el evaluado participe activamente en la búsqueda de soluciones, en el establecimiento de los objetivos

concretos a cumplir y de común acuerdo se adopta el plan de desarrollo para cumplir las recomendaciones de la evaluación.

La organización tiene que tener elaborado y aprobado por la alta dirección un procedimiento documentado donde se precise:

- Los objetivos y principios de la evaluación del desempeño.
- La ejecución del proceso, donde debe precisarse el alcance y la forma de realización de cada una de las etapas previstas por este proceso.
- Los indicadores generales fundamentales y los específicos para la organización que se tendrán en cuenta para realizar la evaluación del desempeño. Estos indicadores deben estar aprobados por la alta dirección de común acuerdo con la organización sindical y estar reflejados en el convenio colectivo de trabajo.
- La forma en que se registrarán y certificarán los resultados finales de la evaluación y el contenido de este registro.
- Como se archivan y controlan los registros y certificados relacionados con la evaluación.
- Como proceder en los casos que no están de acuerdo con la evaluación otorgada.

La alta dirección tiene que garantizar que todos los trabajadores conozcan de forma general el procedimiento que utilizará la organización para realizar la evaluación del desempeño así como los indicadores que se toman en consideración para realizar la misma. Tienen que existir evidencias de la información a los trabajadores sobre este proceso.

A partir del 2009 en el Centro se ha desarrollado todo un trabajo de ejecución de la implementación formulándose un procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, en los anexos se puede observar los modelos de evaluación según la categoría del trabajador, también existe un reglamento de aplicación de la evaluación del desempeño.

Esta designado por acuerdo del consejo de dirección el responsable de llevar a cabo la aplicación del manual de procedimiento para este subsistema cuya responsabilidad cae en el área de recursos humanos. Además se tiene un modelo control de los resultados por categoría de las evaluaciones del desempeño.

❖ **Comunicación Institucional.**

La alta dirección tendrá definidos la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

La alta dirección tendrá definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como deberá garantizar que la conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

La alta dirección deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y tendrá elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

La alta dirección deberá lograr que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes:

- Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.
- Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.
- Las reuniones de los jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.

- Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.

La alta dirección deberá Incluir acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, para que estos conozcan y dominen:

- La estructura de la organización
- Sus estrategias y objetivos.
- Su cultura y valores.

La alta dirección deberá realizar análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir. Otro tanto deberá realizar la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa.

La organización deberá utilizar diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

Implementación.

El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la

organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

La alta dirección debe garantizar el establecimiento del intercambio permanente entre los trabajadores y de éstos con la alta dirección, tanto vertical como horizontalmente, lo que redundará en beneficio de una visión común. Para ello deberá elaborarse una estrategia de comunicación institucional que tendrá como objetivos:

- Transmitir mensajes y compartir significados relacionados con la misión, visión, el objeto social, la política para la gestión integrada de capital humano, las tradiciones y características, los objetivos estratégicos y operativos, las metas a alcanzar, los problemas a solucionar, el aporte a la sociedad y el entorno local, nacional e internacional de la organización.
- Motivar de manera sostenida y permanente a los trabajadores para el incremento de la producción y los servicios, la productividad y la innovación.
- Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes de la organización.
- Estimular la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades y procesos.
- Alinear y cohesionar el comportamiento individual, de los colectivos y de la organización.
- Favorecer la integración a nivel de la organización.
- Garantizar la retroalimentación de los mensajes transmitidos, los impactos de políticas y medidas, así como las inquietudes, criterios y sugerencias de los trabajadores.
- Posicionar interna y externamente la imagen de la organización.

La elaboración de la estrategia de la comunicación en la organización parte del diagnóstico inicial de este proceso, dirigido a revelar el estado, las necesidades, las insuficiencias y los medios para su desarrollo posterior.

El diagnóstico se orienta a identificar y determinar, entre otros aspectos, los siguientes:

- La imagen de la organización, tanto interna como externa.
- Los escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y su relación con la misión, la visión y los objetivos.
- Las características de los trabajadores, necesidades, inquietudes y vacíos informativos.
- Los medios y vías existentes para transmitir los diferentes mensajes y significados.
- Las barreras que dificultan la comunicación efectiva en la organización.

A partir del diagnóstico, la organización debe elaborar una estrategia de comunicación alineada con su misión, visión y sus objetivos estratégicos.

La estrategia de comunicación de la organización, con su correspondiente plan de acciones, debe contener:

- Las ideas, conceptos y significados a transmitir, en correspondencia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- Las metas, necesidades, problemas, oportunidades informativas; tipos de información a transmitir, y los medios y canales a emplear.
- Las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere informar, transmitir, comunicar?, ¿Quién lo va a comunicar?, ¿Cómo se va a comunicar?, ¿Cuándo se va a comunicar?, ¿Dónde se va a comunicar?, ¿Por qué se va a comunicar? y ¿Para qué se va a comunicar?
- La organización de la retroalimentación y la medición sistemática del proceso y sus impactos, a través de intercambios con los trabajadores, encuestas, entrevistas y otras técnicas participativas.

En la estrategia de comunicación institucional y el plan de acción que se elabore deben tenerse en cuenta, las prioridades en la información y retroalimentación siguientes:

- La historia y tradiciones del colectivo laboral.
- El objeto social, la misión y la visión.
- Las relaciones con el entorno.
- Requisitos de selección.
- Valores de la organización.
- Valores éticos, patrióticos y revolucionarios.
- Organización del trabajo y de la producción y los servicios.
- Idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación y desarrollo.
- Estimulación material y moral.
- Resultados económicos y productivos de la organización y los compromisos con la sociedad.
- Los resultados de los autocontroles y auditorias.
- Acontecimientos más importantes del acontecer de la organización, nacional e internacional
- La cooperación e integración con otras organizaciones.

La estrategia de comunicación de la organización y su plan de acción debe prever la transmisión de información al colectivo de trabajadores relacionada con:

- Las metas, procedimientos, métodos y vías para el logro de los objetivos (qué, cómo, por qué y para qué hacerlo)
- La interrelación entre las áreas de trabajo, las prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y la solución de los problemas (quién trabaja, dónde y cuándo, qué hace en relación con los demás)
- La necesaria motivación laboral y política de los trabajadores para producir y prestar servicios con calidad, eficiencia y alta participación

(quiénes somos, qué pretendemos, hacia dónde vamos, cuál es nuestra historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar, qué aportes se han hecho al país).

- Inculcar hábitos de conducta, disciplina; valores, respeto al cumplimiento de las normas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad (cuáles son las normas de comportamiento, la disciplina, los valores compartidos en la organización, lo que se espera de cada integrante).
- La movilización de los trabajadores y directivos para incrementar la participación, el enfrentamiento a los problemas y la lucha por la eficiencia (éxitos y fracasos, avances y dificultades, aportes y experiencias)

Por último, la estrategia de comunicación se articula con la participación efectiva de los trabajadores, lo que significa que su programa de trabajo, es también un programa de participación de la organización y sus áreas.

En este aspecto la máxima dirección del Centro tiene definidos la misión y la visión así como la estrategia de comunicación la cual posiciona interna y externamente la imagen del Centro y sus resultados en los servicios que presta directamente sobre la población, los valores de la organización pero se tramita a nivel central el nuevo objeto social no obstante los trabajadores dominan estos aspectos señalados.

Esta definida la política para la gestión integrada de capital humano y se trabaja en el diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la entidad.

Todos los órganos colectivos de dirección funcionan así como los consejos y las comisiones de trabajo como son las siguientes:

Comisión de Divisa.

Comisión de Control.

Junta Económica.

Comisión de Salida al Exterior.

También se utilizan los matutinos con los trabajadores semanalmente para transmitir información tanto de política laboral como del desarrollo de los servicios que se prestan y sus resultados, resultados económicos que obtiene el centro así como cualquier otro indicador económico necesario en ese momento, además se desarrollan talleres con los artistas donde se le tributan tanto informaciones de sus tareas como resultados de los trabajos y del centro.

3.5 Conclusiones Parciales.

En este Capítulo se brinda el diseño e implantación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano del Centro Provincial de la Música de Villa Clara y se arriban en correspondencia a las siguientes conclusiones parciales:

1. La aplicación de las Normas Cubanas para el diseño e implementación del sistema propio requieren realizar un proceso continuo, comenzando por la realización de un diagnóstico estratégico integral de capital humano, la definición de la estrategia funcional de capital humano donde se garantiza el alineamiento de este recurso al propósito y aspiraciones de la institución, el diseño y estandarización del Sistema de Gestión Integral Capital Humano, posteriormente la implementación de estos procesos y finalmente proceder a la mejora del sistema.

2. Se identifican los subsistemas de Selección e Integración, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Comunicación Institucional para implementar y ejecutar en la entidad teniendo en cuenta las exigencias propias y particulares, los cuales se encuentran prácticamente aplicados.

3. Al validar el diseño del Sistema de Gestión Integral Capital Humano mediante la puesta en práctica de la implementación de estos subsistemas se evidencia la coherencia entre estrategia, política y objetivos del capital humano en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara, cumplimiento con los requisitos establecidos para su diseño en correspondencia con las Normas Cubanas NC 3000-3002: 2007.

Conclusiones

Una vez realizada esta investigación se destacan como principales conclusiones de la misma, las siguientes:

1. El estudio del estado del arte evidencia diversidad de enfoques y resultados vinculados a la Gestión del Capital Humano, por eso las Normas Cubanas aportan un modelo de referencia adecuado y actualizado a nuestra realidad económico-política y social. En ellas se enfatiza el carácter sistémico y la imprescindible interrelación con la estrategia global, exigiéndose la definición de la estrategia funcional y la evaluación del nivel de desarrollo existente para enfrentar el proceso de cambio, lo que propicia el acercamiento y adopción de este enfoque por empresas e instituciones nacionales.
2. Mediante la definición de un procedimiento para realizar el Diagnóstico Integrado de Capital Humano y su aplicación en El Centro Provincial de la Música en Villa Clara, se esclarece el estado de las premisas de orientación estratégica y el nivel de desarrollo de los procesos o módulos del SGICH, de manera que se demuestra la existencia del problema a resolver en el marco de este trabajo de tesis consistente en: “¿Cómo gestionar adecuadamente el Capital Humano en el Centro Provincial de la Música en Villa Clara, de manera que se garantice su desarrollo y compromiso presente y futuro, acorde a las transformaciones del Sistema Cultural Cubano?”.
3. El establecimiento del proceso de diseño e implementación del sistema, la definición de la estrategia funcional de capital humano y la determinación de los elementos propios de cada módulo, forman parte del diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002:2007 en el Centro Provincial de la Música de Villa Clara que deberá contribuir al perfeccionamiento continuo del trabajo de la institución.
4. Mediante pruebas documentales, se demuestra la validez del diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Centro Provincial de la Música en Villa Clara, valorándose como adecuado: el alineamiento del Sistema de Gestión Integral Capital Humano a las metas estratégicas de la institución, el conocimiento previo de los recursos y capacidades con que cuenta el centro de la Música Villa Clara para la gestión de recursos humanos y el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en correspondencia

con las NC 3000-3002: 2007. De esta forma, se sientan las bases para el perfeccionamiento continuo del trabajo en la institución.

Recomendaciones

1. Los procesos de cambio requieren tiempo y voluntad y en el Centro Provincial de la Música en Villa Clara se reconocen debilidades que si no son transformadas, pueden impedir que termine exitosamente el proceso de diseño e implementación del SGICH, por eso se recomienda continuar con el proceso de identificación, validación y determinación de las competencias esenciales, grupo directivo y área de recursos humanos de manera que se desarrollen las necesarias capacidades estratégicas y técnicas en la alta dirección y en particular en los trabajadores del área involucrada ya que sin su activa y comprometida participación es imposible alcanzar su efectividad.
2. El no contar con un Sistema de Gestión de la Calidad puede implicar demoras por falta de conocimientos y habilidades en estos temas de los involucrados, por ello se recomienda desarrollar acciones de formación y elaborar en correspondencia los procedimientos mandatorios de manera que se pueda elaborar e implementar la documentación y registros, así como adoptar previamente el sistema de trabajo de auditorias y mejora.
3. Es muy importante que se le de seguimiento al diseño e implementación de los demás subsistemas para dar por aplicado y en practico el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para Enero del 2011 en la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, Vivian: "La inteligencia emocional: cualidad del buen profesional". Visitado en Febrero 2004 en http://www.emprendedores.cl/desarrollo/mantenedores/artindiceasp?art_id-21
2. Alles, Martha (2005): Gestión por Competencias, el diccionario. Buenos Aires. Granica. p 278.
3. Alles, Martha. (2000): Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Buenos Aires. Granica. p 280.
4. Almada Ibarra, Agustín. (2000): Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cintefor. México No149, p.95-107, mayo-agosto.
5. Aranguiz Díaz-Veliz, Daisy (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 presentada en opción al Título Académico de Master en Ciencias en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. Tutorada por Dra. Maria del Carmen Armenteros. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE, Ciudad de la Habana, Marzo 2006.
6. Aranguiz Díaz-Veliz, Daisy.(2005):"Diagnóstico y proyección de Cultura y Valores Organizacionales". Premio relevante Forum Ramal. MINAG. Villa Clara.
7. Aranguis Díaz-Veliz, Daisy.(2005): "Metodología para la determinación de un Sistema de Recursos Humanos por Competencias. Herramientas para la determinación:". Ponencia Evento Territorial PreMetánica.Villa Clara.
8. Aranguiz Díaz-Veliz, Daisy.(2005): "Metodología para la aplicación de un Sistema de Recursos Humanos por Competencias. Herramientas para la determinación de las Competencias Esenciales de la organización.". Premio relevante Forum de base. CIGET, Villa Clara.
9. Aranguiz Díaz, Daisy.(2005): Informe Final de servicio Científico Tecnológico: Diseño e implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencia a partir de las competencias esenciales de la organización. Empresa Electroquímica de Sagua. Junio 2004-Noviembre 2005.
10. Aranguiz Díaz-Veliz, Daisy. (2005): Informe Final de Servicio Científico Tecnológico: Diagnóstico y proyección de valores y cultura organizacional. Empresa Electroquímica de Sagua. Octubre 2004- Abril 2005.

11. Arais. (2005): Propuesta de modificaciones al proceso de selección en base a competencias esenciales en la Empresa electroquímica de Sagua. Tesis de pregrado. Ingeniería Industrial. Tutoreada por Daisy Aranguiz. Julio 2005.
12. Armenteros, María del Carmen (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.
13. Armenteros, María del Carmen. (1999): "Transferencia de Tecnología
14. Bacallao, E y Quevedo, V.(2003): Innovación y perfección Empresarial. Editorial. Academia. La Habana. Cuba.
15. Barranco, (1993). Planificación Estratégica de Recurso. Humanos. Del Marketing interno a la planificación. Madrid, Pirámide.
16. Boyatzis, R.E(1982):The Competnt Manager. Edoitorial John Wilye & Sons, New York.
17. Bueno Campos, E.; Morcillo, P.(1997): Dirección estratégica por competencias básicas distintivas. Propuesta de un modelo. Documento No 51, IADE-UEM, Madrid.
18. Bueno Campos, Eduardo. (1996): Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, técnicas y casos, Pirámide, Madrid, 5ta edición.
19. Bueno Campo, Eduardo. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencias actual". Boletín de estudios económicos. LIII. Agosto .164, 205-229.
20. Bueno Campo Eduardo.(1998): Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos .Ediciones Pirámide. Madrid.5ta Edición.
21. Bueno Campos, Eduardo: "Competencia, conocimiento e innovación". Visitado en julio 2005 en <http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero1/cara1.htm>.
OK
22. Calviño, M. (1999): El trabajo en grupos y de grupos. La Habana. Editorial Academia.
23. Carrera Farran, F. Xavier: "Desarrollo de competencias profesionales en el area de tecnología". Visitado en diciembre 2005 en <http://cab.cnea.gov.ar/gaet/CompetenciasProfecinales.pdf>.
24. Castro Díaz – Balart, Fidel.(2001): Ciencias, innovación y Futuro. Instituto Cubano del Libro.

25. Cestau Liz, Daniel: Aprendizaje y adaptación: las dos caras del desarrollo organizacional. Visitado en febrero 2006 en <http://www.inteligenciaemocional.org/trabajoyempresa/aprendisajeyadaptacion.htm>.
NO
26. Chiavenato, Idalberto.(1988): Administrador de Recursos Humanos. México, McGraw Hill.
27. Chiavenato, Idalberto (2000): Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición, McGraw Hill.
28. Colectivo de Autores.(1999): Dirección de empresas pequeñas y medianas en el siglo XXI. LID Editorial Empresarial, SL. Madrid.
29. Colectivo de Autores (2004): Gestión del conocimiento. Un enfoque gerencial. Serie Gerencial en Ciencia e innovación.Editorial Academia.La Habana.
30. Compendio Informativo: Gestión por competencias (2005): Centro de información y Gestión Tecnológica CIGET. Villa Clara. Producto multimedia
31. Conceptos Básicos de Competencias Laborales en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm>.
OK
32. Cortese,Abe: Actitudes y aptitudes. Visitado en febrero 2006 en <http://www.inteligenciaemocional.org/trabajoyempresa/actitudesyaptitudes.htm>.
33. Cuesta, A. (2000):"Learnig Organization:la organización que aprende". Ponencia. Forum Ramal de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación Superior.
34. Cuesta, Armado (1997): Tecnología de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana.
35. Cuesta, Armando (2001): Gestión de Competencias. Editorial Academia La Habana.
36. Cuesta, Armando (2002): Gestión del conocimiento. Editorial Academia La Habana.
37. Cuesta, Armando (2003): Hacia una organización que aprende: una experiencia cubana. Memorias Tecnogest 2003. GECYT. Cuba versión en formato magnético.
38. Decreto -Ley No. 187/18 de agosto de 1988. Bases metodológicas del proceso de perfeccionamiento Empresarial. República de Cuba.
39. Díaz Caballeros, J. R (1998) "De la situación problemática al problema de investigación". En:"Tecnología y Sociedad". Tomo II. Gest-ISPJAE. La Habana.
40. Díaz Caballeros, J. R; Arana Ercilla, M. (1997). "Metodología, Innovación e Ingeniería". En:"Tecnología y sociedad". Tomo I. Gest-ISPJAE. La Habana.

41. Díaz Llorca, Carlos. (2003): "Los valores compartidos: problemas y dificultades prácticas". Visitado en enero 2005 en http://www.calidad.org/public/arti2003/1063976442_carlos.htm.
42. Diccionario de competencias genéricas, visitado en febrero 2005 en <http://www.gestiopolis.com> o en www.uch.edu.ar/rrhh.OK
43. Diego Pablo y Marimón, Francesc. (198): "Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en la gestión por competencias. Revista Capital Humano, No. 108.
44. Documentos de la familia de Normas ISO 9000 del 2000. versión en formato magnético entregada por la Oficina Territorial de Normalización, metrología y Control de la Calidad (OTN), Villa Clara.
45. Drucker, Peter. (1986): La innovación y el empresario emprendedor. Edhasa, Barcelona.
46. El Enfoque Sistémico. Visitado en enero 2005 en <http://www.daedalus.es/Areas/SEnfoque-E.php.OK>
47. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. (1999). Editorial Felix Varela, La Habana, 209p.
48. Enebral Fernández, José. Doce competencias de los mejores presentadores. En <http://www>.
49. Espinosa Guarnerio, Joan-G.(2003): Consultoría Estratégica: la importancia de Plan de Empresa para cualquier proyecto empresarial. Monografía, julio 2003. EspacioPyme. En formato magnético.
50. Experiencias reales. Construcciones Leache: gestionar el conocimiento para identificar los factores de éxito y seguir creciendo. Proyecto INTELCA. Visitado en <http://www.cein.es/web/es/servicion/experiencias/7405php>.
51. Falcon Bejeranoi, R .(1996): "V Encuentro Nacional de Gestión Tecnológica". La Habana. Cuba.
52. Fernández Isoird, Carlos. Conocimiento para innovar. Visitado en abril 2005 en <http://www.madrimasd.org/revista/16/tribuna1.ap.OK>
53. Fernández, A.(1990). La Gestión Integrada de Recursos Humanos. Barcelona, Deusto.
54. Fernández; Evelin: Teoría de sistemas. Visitado en diciembre del 2005 en <http://WWW.monografias.com/trabajos15/teoria-sistemas.shtml>.

55. Flether, S. (): "Quality And Competence".
56. Gallego, Mery. (2000). "Gestión Humana Basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales". Revista Universidad EAFI; julio-agosto-septiembre.
57. Gárciga, Rogelio. (1999): Formulación Estratégica. Editorial Félix Varela. La Habana.
58. Gárciga, Rogelio. (1999): "Como formular la visión estratégica: un enfoque basado en las capacidades distintivas". Revista Ingeniería Industrial, No. 1, La Habana.
59. Gárciga, Rogelio. (1999): "Los peligros de la insustancialidad estratégica". Revista Ingeniería Industrial, No. 3, La Habana.
60. Gastes, B. (1999): Los negocios en la era digital. Editorial Plaza & Janes, Barcelona.
61. Goldsmith, Joan y Coke, Kenneth. (2001): El fin del management y el surgimiento de la Democracia organizacional. preparado por Dr. Angel Luis Portuondo Vélez para curso de maestría de PREGER. CETDIR. Centro de Estudios de técnicas de Dirección. ISPJAE, Cuba. Mayo 2001.
62. Goleman, D. (1997): Inteligencia emocional. A teoría revolucionaria que redefine o que é ser inteligente. Editorial objetiva, río de Janeiro.
63. Hamel, G y Prahalad, C.K (1994): Compitiendo por el futuro. Editorial Ariel, Barcelona.
64. Hammer, M y Champú, J. (1994): Reingeniería de la empresa. Editorial Parragón, Barcelona.
65. Harper y Lynch. (1992): Management estratégico y recursos humanos". Manuales de Recursos Humanos. Editorial La Gaceta de los negocios, Madrid.
66. Hernández Cabrera, José Luis. La inteligencia emocional en la empresa. Visitado en abril 2005 en <http://www.inteligencia-emocional.org>.
67. Hernández Sampieri, R y otros (1991) " Metodología de la Investigación". McGraw Hill, México.
68. Herranz, A. Y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente". Revista Capital Humano, No. 123, Año XII, 1999, Editorial Capital Humano, Madrid, pp. 58-66.
69. Ishikawa, K. (1988): ¿Qué es el control total de la Calidad? Editorial Revolucionaria, La Habana.

70. La introducción de la gestión por competencias en el Banco Central Europeo. (abril 2004). Visitado en diciembre del 2005 en <http://www.celma.org/pdf/rh-vi-europan-cb.pdf>.OK
71. Levy-Lobeyer, C.(1997): Gestión de las competencias Editorial Gestión 2000.Barcelona.
72. Lorenzo, García,Raquel (2003): Gestión de competencias y alto desempeño. Memorias de Tecnogest 2003. Gecyt. Cuba Versión en formato magnético.
73. Manual de Procedimiento Metodológico para el desarrollo y normalización de competencias laborales.(1999): Instituto Nacional de Formación Técnico profesional IINFOTEP. Visitado en diciembre 2003 en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complb/banco/id.nor/infotep/v.htm>.NO
74. Mayelin. (2005): Programa para desarrollar valores deseados en la Empresa Electroquímica de Sagua. Tesis de pregrado. Ingeniería Industrial. Tutoreada por Daysi Aranguiz. Julio 2005.
75. Memorias I Taller Nacional de Recursos Humanos (2005). Palacio de las Convenciones. Cuba.
76. Menguzatto, M. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Editorial Ariel, Barcelona. 427p.
77. Mertens, Leonard (1996): Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Editorial Cinterfor/ OIT.
78. Mertens, Leonard (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.
79. Mertns, Leonard. (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 2005 en http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/regio/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/i.htm y http://www.geocities.com/leonard_mertens/ISO9001_CL.htm.
80. Mintzberg, H. (1993): Lo peligros de la planificación estratégica. Free Press, Estados Unidos, 1993, p.17.

81. 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 en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. Tutorada por Dr. Armando Cuesta. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE, Ciudad de la Habana, 2007.
82. Morales Aracena, Oria (2008): Gestión de recursos humanos basada en competencia. . Visitado en 13/3/2008 en <http://gestipolis.com>
83. Morcillo, P. (1997): dirección estratégica de la tecnología y la innovación. Un enfoque de competencias. Civitas , Madrid.
84. Nonaka, I. y H. Takeuchi. (1997): Criacao de conhecimento na mepresa. Editorial Campus, Sao Paulo.
85. Pavón, J. e Hidalgo, A. (1997): Gestión e innovación : un enfoque estratégico. Ediciones Pirámidem, Madrid.
86. Peña Castellet, Antonio. (2003): Modelos de negocio hídricos en <http://www.baquia.com/imprimir.php?id=6504>
87. Pereda, S. (1993): Planificación Estratégica de Recursos Humanos I. Madrid,Cepade.
88. Pereda, S. (1994): Planificación Estratégica de Recursos Humanos II. Madrid,Cepade.
89. Pérez Betancourt, A. y Díaz Llorca, C. (1999): Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
90. Pérez Betancourt, A. (2004): sobre el nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Revista Nueva Empresa. Volumen 3, No. 1 y 2.
91. Pérez ; M.(2004): Calidad Total. Material recopilado por el DGEE para el comité de Calidad. Marzo 2004. en formato magnético.
92. Prahalad, C.K. (1998): "Managing Discontinuities: The Emerging challenges", Research Technology Management, mayo-junio, 14-22.
93. Queiroz Barbosa, Alian C. y Marcelino Ferraz, Dalini: nuevas Teconologías Gerencias: la necesaria articulación entre competencias y sistemas informativos. Un análisis en grandes organizaciones. Visitado ene enero 2006 en <http://revistaespacios.com/a02v23n02/02230222.html>.
94. Quintero, Alejandra; "Selección de personal por competencias" visitado en marzo 2005 en <http://www.gestipolis.com/canales3/rh/selcompe.htm> .

95. Ramos, Rafael.(1999): Estrategia corporativa. Dirección de empresas pequeñas y medianas en el siglo XXI. LID Editorial Empresarial, SL. Madrid.
96. Resúmenes de Provincias, VIII IBERGECYT. Producto Multimedia. 16-18 Junio 2004.
97. Resolución No. 21 del 1999. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores. República de Cuba.
98. Resolución No. 28 del 2006. Calificadores de amplio perfil e Idoneidad Demostrada, República de Cuba.
99. Robbins, Stephen P.(1999): Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima edición. Prentice Hall Hispanoamericano S.A. en formato magnético.
100. Rodríguez, J.M (1988). El Factor Humano en La Empresa. Bilbao, Deusto.
101. Rodríguez, Y y Oropesa, R. (2005): Informe Final de Servicio Tecnológico. Planeación Estratégica Corporativa. ELQUIM, 2005-2007.
102. Rubio, Joaquín e I. Alende (2007):.Diez argumentos para superar las resistencias a la implantación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias. Visitado en 5/2007 en <http://gestipolis.com>
103. Santos Fernández, Guillermo. (2001): "Competencias: ¿Qué hay de nuevo?". Revista Capital Humano . No. 149,pp.90-91. Ediciones CISS SA, Madrid.
104. Santos Triana, Yaniel (2007): La gestión por competencias con enfoque de procesos. Visitado en 5/12/2007 en <http://gestipolis.com>
105. Schein, E.H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza & Janes, Barcelona.
106. Senge, Peter M. (1998). La Quinta Disciplina. Editorial Granica SA, Barcelona.
107. Senge, Peter M (2000). La Quinta Disciplina en la práctica. Editorial Granica SA, Barcelona.
108. Simeón, Rosa Elena. (1997): "La Ciencia y la Técnica en Cuba". Seminario Iberoamericano sobre tendencias modernas en gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica (IBERGECYT). La Habana: Publicaciones IDICT.
109. Spencer & Spencer (1993)"Cometence at work" en formato magnético.
110. Torrens, Odalys. (2005): "Algunas consideraciones sobre la introducción de las competencias laborales en Cuba". Folleto, primer Seminario Taller Nacional de Recurso Humanos. Cuba. 1-14, oct, 2005.

111. Trejo Alejandro, Loera: Teoría de Sistemas. Visitado en enero del 2006 en <http://www.monografias.com/trabajos28/teoría-sistemas/teoría-sistemas.shtml>.
112. Vargas, Fernando (2000): Competencia Laboral: Orígenes, conceptos y perspectivas. Consejo de Capacitación y Formación Profesional. Montevideo: Editorial Cinterfor/ OIT.
113. Varas Castillo, Augusto (2008): Gerenciamiento de recursos humanos del sector minero basado en competencias laborales. Visitado en 15/11/2008 en <http://gestipolis.com>
114. Wendell L. Fench. Cecil H. Bell,Jr. (1995) Organization Development. Prentice Hall, Inc.
115. Zarifian, Philipe (1999): El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Montevideo: Editorial Cinterfor/ OIT.
116. Zuñiga Vargas, Fernando (2002): competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano, convergencias y desafíos. Cinterfor/OIT. P 18. visitado en enero 2005 en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/sapanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/con v des/index.htm>
117. Zwell, Michael (2000). Creating a Culture of Competente New York: Wiley.

Anexo 1

Encuesta No.1: Dirigida al Personal Directivo, Reservas, Sustitutos.

Entidad: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Área: _____ Fecha: _____

Nivel de dirección: _____

Compañero:

Esta encuesta sobre el desempeño de su organización recoge una serie de interrogantes relacionadas con el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002. La misma es anónima, sólo debe especificar el área o entidad a la que pertenece y la fecha en que refleja su opinión.

Es necesario que Ud. sea sincero y profundo en sus valoraciones, de la calidad de sus respuestas dependerá el resultado final de este diagnóstico, y por ende la propuesta de mejoras que se realizará posteriormente.

Muchas gracias.

1. Ante el proceso de cambio que significa diseñar e implementar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, resulta necesario conocer en que medida estos aspectos contribuyen o no. Para ello valore las siguientes afirmaciones y otorgue una calificación entre 0 a 3, marcando en la casilla correspondiente con una X en la medida que se manifiesten de forma nula, mínima, media o excelente.

Aspectos		Puntos			
		0	1	2	3
1	Existe amplia cooperación entre los jefes motivado por su líder principal, la que surge espontánea e inmediatamente ante las tareas que así lo requieran.				
2	Las decisiones se toman por consenso y con amplia participación de los involucrados.				
3	Todos nos sentimos igualmente informados sobre cuánto sucede y se proyecta.				

4	Nos sentimos parte consustancial del grupo, es decir, los integrantes del Consejo de Dirección poseen un alto sentido de pertenencia y compromiso con los resultados de la actividad del grupo.				
5	En nuestras reuniones son pocas las agresiones entre los compañeros, es decir, se respeta el criterio de cada quien.				
6	Existe total retroalimentación entre los trabajadores y grupos sobre los resultados científicos, económicos y productivos de la institución y de los acuerdos tomados en las reuniones.				
7	En el grupo (Consejo de Dirección) nadie quiere prevalecer.				
8	Tenemos la percepción de que formamos un gran grupo porque todos nos estimamos, nos conocemos y nos aceptamos mutuamente.				
9	El grupo (Consejo de Dirección) goza del respeto externo y de todos los trabajadores de la institución.				
10	El rendimiento global como grupo (Consejo de Dirección) es elevado.				
11	Se escuchan, debaten, aceptan y apoyan las nuevas ideas, fomentando el sentido del riesgo para lograr de manera diferente las grandes metas futuras.				

2. Proceso de Dirección Estratégica y por Objetivos.

Este proceso es vital para garantizar la eficacia empresarial y por ende el sostenimiento de su competitividad. Evalúe las siguientes preguntas circulando el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

- ¿La organización dirige estratégicamente sus recursos y procesos, garantizando primero que debe hacerse para cumplir las metas futuras, antes que las urgencias del corto plazo?
0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)
- ¿Los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, así como los correspondientes objetivos de trabajo a corto plazo se elaboran con adecuado nivel de participación,

se negocian hasta la base y constituyen herramienta de dirección en todos los niveles?

0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)

- ¿Están definidos, son públicos y del conocimiento de todos la visión, misión, políticas organizacionales y prioridades de trabajo en cada área?

0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)

- ¿Es objetivo principal la obtención de ganancia a corto plazo?

0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)

- ¿Es propósito principal la calidad y el desarrollo?

0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)

- ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?

0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)

- ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Ud. y su jefe al establecer los objetivos?

0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)

- ¿El área de recursos humanos realiza una gestión estratégica en correspondencia con la estrategia global para garantizar el desarrollo actual y futuro de este recurso tan importante?

0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)

3. Respecto a la capacidad de atraer que posee la empresa para los empleados actuales y futuros, y a la forma en que se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene sus personas, responda las siguientes interrogantes.

- ¿Considera que su entidad es atractiva para la fuerza de trabajo calificada y competente, y por ello puede hacer buenas captaciones externas?

Si___, explique_____

No___, explique_____

- Los atractivos de su entidad respecto a la competencia en el mercado laboral están:

Por encima___, explique_____

Igual___, explique_____

Por debajo____, explique_____

4. La gestión de la Cultura Organizacional y los valores compartidos constituye premisa para el proceso de cambio. Evalúe las siguientes preguntas circulando el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

- ¿En qué grado considera adecuado la identificación de las personas con la misión y visión de la organización?
0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)
- ¿En qué grado considera la identificación de las personas con el sistema de valores y normas de funcionamiento de esa empresa?
0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)
- ¿La cultura imperante favorece las actitudes y comportamientos innovadores?
0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)
- ¿Existe la creencia de que la dirección es consecuente con la palabra dada, y cumple sus compromisos con el entorno y los trabajadores?
0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)
- ¿Se divulga y enriquece la historia de la entidad?
0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)
- ¿En qué grado se siente orgulloso de pertenecer a su organización?
0 (Nulo) 1(Mínimo) 2(Medio) 3 (Alto)

5. Responda verdadero o falso ante las siguientes afirmaciones sobre los procesos de gestión y políticas de recursos humanos, según considere se manifiesten en su organización.

___La formación se concibe como un gasto, al final siempre se saca la cuenta de la cantidad de veces que me han pagado cursos.

___ El proceso de selección, incorporación y acogida del personal es efectivo ya que está estandarizado.

___Quisiera que la principal fuente de estimulación estuviera vinculada a mi crecimiento profesional y al otorgamiento de estímulos materiales y espirituales en correspondencia con mi aporte.

___Están definidas las políticas de recursos humanos y se actúa en correspondencia con las mismas.

___La evaluación del desempeño me permite saber cuales son mis dificultades y trabajar por superarlas.

___ La dirección esta más orientada a la delegación formativa, a la estimulación y participación que a la desconfianza, castigo y control.

___ En el proceso de selección, incorporación y acogida del personal se realiza siempre la convocatoria externa antes que la interna.

___ Para la determinación de las competencias laborales: conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, valores y requisitos de su puesto se oyó su parecer y el de sus similares.

___ Siempre me mandan a los mismos cursos tanto internos como externos, y no se evalúa si lo aplico o no.

___ Siempre hay retroalimentación para saber la satisfacción del nuevo ingreso y el superior jerárquico sobre la efectividad del proceso de selección, incorporación y acogida.

___ Mi evaluación es formal, no importa cuan claro tenga mis funciones y objetivos, al final la evaluación mía es similar a la de otros que se han esforzado y alcanzado menos resultados.

___ No tengo grandes motivaciones con el trabajo que realizo, pero mi organización ofrece buenas recompensas.

___ La participación es limitada en la toma de decisiones que me afecta.

___ Las competencias laborales: conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, valores y requisitos de su puesto están definidas.

___ Se cuenta con todos los medios de trabajo y protección necesarios para hacer su trabajo.

___ Cuando ocurren cambios en la forma de hacer el trabajo, fundamentalmente por el empleo de computadoras y herramientas automatizadas se hacen siempre bajo estudios de la organización del trabajo.

___ Las prioridades para la formación se otorgan en correspondencia con las necesidades presentes y futuras del puesto o cargo, y la brecha entre los requisitos de conocimientos y habilidades deseadas y las poseídas por cada trabajador.

___ Generalmente se hace énfasis en los indicadores de eficiencia de los recursos humanos.

___ No se reconoce la importancia de la comunicación por ello se emplea la comunicación descendente y jerárquica y se le da poca importancia a la retroalimentación.

6. ¿Le gusta ser cuadro? Si___, No___, A veces_____.

¿Por qué? _____

A. ¿Se siente motivado a dirigir a otras personas? Si_____, No_____, A veces_____

¿Por qué? _____

B. ¿Se considera un buen directivo? Si_____, No_____, A veces_____

¿Por qué? _____

Por favor, le agradeceríamos que cualquier inquietud o sugerencia la escriba a continuación.

Anexo 2

Encuesta No. 2 Dirigida al Personal Técnico

Entidad: _____ Edad: ____ Sexo: __

Área: _____ Nivel de escolaridad: ____ Técnico medio ____ Superior Fecha:

Compañero:

Esta encuesta sobre el desempeño de su organización recoge una serie de interrogantes relacionadas con el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002. La misma es anónima, sólo debe especificar el área o entidad a la que pertenece y la fecha en que refleja su opinión.

Es necesario que Ud. sea sincero y profundo en sus valoraciones, de la calidad de sus respuestas dependerá el resultado final de este diagnóstico, y por ende la propuesta de mejoras que se realizará posteriormente.

Muchas gracias.

1. El proceso de dirección es vital para que la organización alcance sus metas y propósitos. Seleccione con una X en cada caso la respuesta que mejor se avienen con su valoración sobre el equipo de dirección al que UD. se subordina.

A. La cooperación entre los jefes está motivada por su líder principal, y surge espontánea e inmediatamente ante las tareas que así lo requieran.

Si, en todos los casos

Si, pero sólo en los casos más urgentes, importantes y estratégicos

Si, surge espontáneamente en el equipo pero no por el líder principal.

Casi nunca, es una excepción.

Nunca existe cooperación.

Otra opción, descríbala _____

B. Las decisiones se toman por consenso y con amplia participación de los involucrados.

___ Siempre consultan y oyen la opinión de aquellos a quienes afectan con sus decisiones.

___ Los mecanismos para garantizar la participación en la toma de decisiones son amplios y flexibles, pero más formales que reales

___ Los mecanismos para garantizar la participación en la toma de decisiones son rígidos.

___ Me entero de las decisiones que me involucran después que se tomaron

___ No existen mecanismos para garantizar la participación en la toma de decisiones

___ Otra opción, descríbala _____

C. Nuestra entidad es como una familia de la cual nos sentimos orgullosos, ya que se posee un alto sentido de pertenencia y compromiso.

___ Contamos con un espacio para el desarrollo y trabajo conjunto que nos hace crecer y sentir satisfechos.

___ Nos gusta lo que hacemos y podemos crecer, pero algunos no tienen sentido de pertenencia y responsabilidad.

___ Casi siempre nos gusta lo que hacemos y podemos crecer, pero hay muchos que no tienen sentido de pertenencia y responsabilidad.

___ Pocas veces hago lo que me gusta, y en mi grupo es bajo el sentido de pertenencia y satisfacción.

___ Otra opción, descríbala _____

D. Existe total retroalimentación ascendente y descendente entre el equipo de dirección, los grupos y trabajadores sobre los temas sociales, técnicos, económicos y productivos de la institución.

___ La retroalimentación siempre se da en todos los sentidos y temas.

___ La retroalimentación es ascendente y descendente pero no abarca todos los temas.

___ La retroalimentación es casi siempre ascendente sobre temas productivos y económicos

___ Solo se interesan por la retroalimentación sobre temas productivos.

___ Otra opción, descríbala _____

E. Se escuchan, debaten, aceptan y apoyan las nuevas ideas, fomentando el sentido del riesgo para lograr de manera diferente las grandes metas futuras.

___ Se respira un ambiente de cambio, innovación y mejora aceptándose y fomentándose siempre las nuevas ideas.

___ En la mayoría de las áreas se acepta y fomenta la innovación.

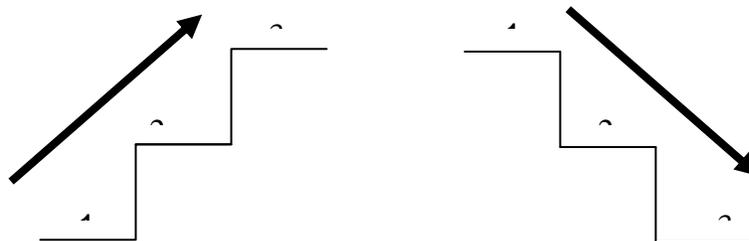
___ En muy escasas áreas se acepta y fomenta la innovación, es acción aislada de unos pocos emprendedores y arriesgados.

___ Nunca se aceptan nuevas ideas, lo correcto es hacer las cosas siempre igual y no estar arriesgándose en cambios inciertos.

___ Otra opción, descríbala _____

2. Evalúe las perspectivas de crecimiento en su organización según considere su carrera y profesión en ascenso o descenso, para ello marque con una X en el escalón donde están sus perspectivas en su entidad. Si considera que permanece en el mismo escalón por encima del tiempo que UD. aspiraba explique las razones por las cuales se ha mantenido en esa posición.

Perspectiva



3. Evalúe el actual Proceso de Dirección Estratégica y por Objetivos de su organización y/o área, el mismo es vital para garantizar la eficacia organizacional y por ende el sostenimiento de su competitividad. Seleccione la alternativa que mejor se aviene a su entorno laboral.

A. El equipo de dirección se preocupa más por cumplir las metas futuras que las urgencias del corto plazo.

___ Siempre, nunca se toman decisiones de última hora, presionados por cambios en el entorno y en la propia organización.

___ Casi siempre se toman decisiones en correspondencia con las prioridades estratégicas, pero en algunas ocasiones surgen imprevistos que hay que atender con prioridad.

___ Algunas veces si se toman decisiones estratégicas, pero la mayoría responde a urgencias del entorno u organizacionales no planificadas.

___ Nunca se toman decisiones basadas en las prioridades estratégicas, el entorno nos presiona en todo momento y siempre le tenemos que estar dando respuesta a temas urgentes no planificados ni previstos

___ Otra opción, descríbala _____

B. ¿Están definidos, son públicos y del conocimiento de todos los trabajadores la visión, misión, políticas organizacionales y prioridades de trabajo en cada área?

___ Se definen, son públicos y todos los trabajadores los conocen.

___ Se definen y son públicos, pero sólo los directivos y algunos técnicos lo conocen.

___ Se definen y son públicos pero casi nadie los reconoce.

___ Se definen pero no se emplean.

___ Otra opción, descríbala _____

C. ¿Cómo valora su nivel de participación y comunicación en los objetivos que se le asignan?

___ Siempre me consultan y oyen mi parecer para establecer los objetivos de mi área y personales.

___ Se establecen por el jefe del área y después me lo comunican.

___ Se establecen fuera del área y se imponen

___ No se establecen

___ Otra opción, descríbala _____

D. ¿En qué grado el área de recursos humanos define estrategias para garantizar la salud, satisfacción, desarrollo, motivación, promoción, formación y estimulación entre otros aspectos de los trabajadores y de Ud. en particular?

___ Existen estrategias del área de recursos humanos para garantizar el desarrollo actual y futuro de todos estos aspectos, y en mi caso particular me siento atendido y garantizadas mis necesidades y demandas personales.

___ Aunque existen estrategias del área de recursos humanos, en mi caso particular no atienden todas mis necesidades y demandas en cuanto a salud, satisfacción, desarrollo, motivación, promoción, formación y estimulación.

___ No se si hay estrategias, pero si conozco de acciones que me involucran en algunas de estas esferas: salud, satisfacción, desarrollo, motivación, promoción, formación y estimulación.

___ Hay un enfoque hacia la administración de personal y no hacia la gestión, por eso se le da más importancia al control, disciplina laboral, aprovechamiento de la jornada etc. Que al desarrollo futuro de la salud, satisfacción, desarrollo, motivación, promoción, formación y estimulación.

___ Otra opción, descríbala _____

4. En su organización existe una Cultura Organizacional, que expresa la forma de sentir, pensar y actuar ante los problemas de adaptación externa e integración interna. Resulta vital clarificar cuales son los valores compartidos y evaluar en que grado favorecen u

obstaculizan el proceso de cambio. Para ello elija la opción que mejor se adapte a sus condiciones.

A. ¿La cultura imperante favorece las actitudes y comportamientos innovadores?

Los sistemas de dirección, trabajo y estructuras no siempre favorecen el desarrollo de nuevas ideas, el cambio y mejora, concentrándolo en áreas y personas determinadas.

Los sistemas de dirección, trabajo y estructuras favorecen siempre el desarrollo de nuevas ideas, el cambio y mejora, incentivando el riesgo y con poco apego a formas viejas de hacer y procedimientos, fomentando el desarrollo y motivación individual.

Los sistemas de dirección, trabajo y estructuras no aceptan el desarrollo de nuevas ideas, el cambio y mejora por su apego a formas y procedimientos preestablecidos que han sustentado el éxito pasado.

El desarrollo de nuevas ideas y el cambio responde a una necesidad externa más que interna.

Otra opción, descríbala _____

B. ¿Cómo se identifica UD. con la misión y visión de la organización?

No tengo clara mi aspiración a largo plazo, o no veo mucha relación con la aspiración organizacional.

En un grado aceptable son coherentes y en la práctica están bien relacionadas.

En un grado bajo son coherentes y en la práctica se relacionan a veces.

Su propósito y aspiración individual están en plena correspondencia con la misión y visión de su organización, por lo que es el lugar más adecuado para su pleno desarrollo y satisfacción.

Otra opción, descríbala _____

C. ¿Existe la creencia de que la dirección conduce eficazmente los procesos de cambio, siendo consecuente con la palabra dada, y cumple sus compromisos con el entorno y los trabajadores?

___ Los procesos de cambio son efectivos aunque son liderados por otro directivo del primer nivel.

___ Los procesos de cambio, entre ellos la gestión de la calidad y el perfeccionamiento empresarial son liderados siempre por la alta dirección, que los asume e impulsa permanentemente.

___ Los procesos de cambio son sólo metas de palabra, no pasan del discurso, siempre son otro nombre de “lo mismo”.

___ Aunque se reconoce el cambio como necesario y el líder principal lo impulsa, algunos directivos no lo comparten y usualmente ponen trabas al proceso.

___ Otra opción, descríbala _____

5. Responda verdadero o falso ante las siguientes afirmaciones sobre los procesos de gestión y políticas de recursos humanos, según considere se manifiesten en su organización.

___ La formación se concibe como un gasto, al final siempre se saca la cuenta de la cantidad de veces que me han pagado cursos.

___ El proceso de selección, incorporación y acogida del personal es efectivo ya que está estandarizado.

___ Quisiera que la principal fuente de estimulación estuviera vinculada a mi crecimiento profesional y al otorgamiento de estímulos materiales y espirituales en correspondencia con mi aporte.

___ La evaluación del desempeño me permite saber cuales son mis dificultades y trabajar por superarlas.

___ La dirección esta más orientada a la delegación formativa, a la estimulación y participación que a la desconfianza, castigo y control.

___ En el proceso de selección, incorporación y acogida del personal se realiza siempre la convocatoria externa antes que la interna.

___ Para la determinación de las competencias laborales: conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, valores y requisitos de su puesto se oyó su parecer y el de sus similares.

___ Siempre me mandan a los mismos cursos tanto internos como externos, y no se evalúa si lo aplico o no.

___ Siempre hay retroalimentación para saber la satisfacción del nuevo ingreso y el superior jerárquico sobre la efectividad del proceso de selección, incorporación y acogida.

___ Mi evaluación es formal, no importa cuan claro tenga mis funciones y objetivos, al final la evaluación mía es similar a la de otros que se han esforzado y alcanzando menos resultados.

___ No tengo grandes motivaciones con el trabajo que realizo, pero mi organización ofrece buenas recompensas.

___ La participación es limitada en la toma de decisiones que me afecta.

___ Las competencias laborales: conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, valores y requisitos de su puesto están definidas.

___ Se cuenta con todos los medios de trabajo y protección necesarios para hacer su trabajo.

___ Cuando ocurren cambios en la forma de hacer el trabajo, fundamentalmente por el empleo de computadoras y herramientas automatizadas se hacen siempre bajo estudios de la organización del trabajo.

___ Las prioridades para la formación se otorgan en correspondencia con las necesidades presentes y futuras del puesto o cargo, y la brecha entre los requisitos de conocimientos y habilidades deseadas y las poseídas por cada trabajador.

___ Generalmente se hace énfasis en los indicadores de eficiencia de los recursos humanos.

___ No se reconoce la importancia de la comunicación por ello se emplea la comunicación descendente y jerárquica y se le da poca importancia a la retroalimentación.

Por favor, cualquier inquietud o sugerencia puede plasmarla aquí _____

Encuesta No. 3 Dirigida al Personal Administrativo, Servicio y Obrero.

Entidad: _____ Categoría: A ____ S ____ O ____

Área: _____ Fecha: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Compañero:

Esta encuesta sobre el desempeño de su organización recoge una serie de interrogantes relacionadas con el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002. La misma es anónima, sólo debe especificar los datos que aparecen en la parte superior de esta encuesta.

Es necesario que Ud. sea sincero y profundo en sus valoraciones, por eso si no entiende alguna pregunta no dude en preguntar, de la calidad de sus respuestas dependerá el resultado final de este diagnóstico, y por ende la propuesta de mejoras que se realizará posteriormente.

Muchas gracias.

1. Evalúe la forma en que trabaja el equipo de dirección de su área. Seleccione la respuesta que considere adecuada en cada caso con una X.

A. Participa en las decisiones que lo afectan.

___ Si ___ No ___ A veces

Seleccione en cuales tiene menor participación

___ Trabajo que realiza, ___ Medios de trabajo y protección, ___ Alimentación
___ transporte, ___ ropa y calzado, ___ retribución, ___ plan y resultados productivos y económicos.

B. Sus jefes lo motivan con su ejemplo y consagración, estando cerca para compartir esfuerzos y resultados.

___ Si ___ No ___ A veces

C. Aplica la innovación en su trabajo, tratando de hacerlo de la mejor manera posible gracias al apoyo que le brinda su jefe inmediato.

___ Si ___ No ___ A veces

2. Evalúe la forma en que los objetivos estratégicos y de trabajo de su organización y/o área son empleados para la dirección. A cada alternativa de la columna izquierda le corresponden de 1 a 5 valoraciones de la columna derecha, escriba en el renglón en blanco las respuestas que considere correctas.

A. Objetivos estratégicos de su área	1. Los conoce.
	2. No los conoce.
	3. Se le imponen.
B. Objetivos de trabajo de su área	4. Se negocian y UD. participa en su definición.
	5. Se evalúan sistemáticamente.
C. Misión y visión de su organización	6. No se evalúan.
	7. Se ajustan cuando no son cumplibles.
	8. No se ajustan cuando no se pueden cumplir.
D. Misión y visión de su área	9. Se garantiza su cumplimiento.
	10. No se garantiza su cumplimiento.

3. Marque con una X en el nivel donde se encuentran las siguientes condiciones de trabajo y de protección e higiene, que se relacionan tanto con Ud. como con su puesto de trabajo.

Posibles niveles:	Optimo	Aceptable	Regular	Malo	Pésimo
• Iluminación	_____	_____	_____	_____	_____
• Ruido	_____	_____	_____	_____	_____
• Ventilación	_____	_____	_____	_____	_____
• Limpieza	_____	_____	_____	_____	_____
• Alimentación	_____	_____	_____	_____	_____
• Temperatura	_____	_____	_____	_____	_____
• Atención médica	_____	_____	_____	_____	_____
• Calidad del aire	_____	_____	_____	_____	_____
• Bebederos	_____	_____	_____	_____	_____
• Protección individual	_____	_____	_____	_____	_____
• Protección a equipos	_____	_____	_____	_____	_____
• Protección c/incendios	_____	_____	_____	_____	_____
• Taquillas	_____	_____	_____	_____	_____

- Baños _____
- Descansos establecidos _____
- Ropa de trabajo _____
- Instrumentos laborales _____
- Horario de trabajo _____

A continuación Ud. puede decir, explicar o recomendar lo que desee sobre sus condiciones de trabajo y protección e higiene.

4. Seleccione con una X una opción en cada caso según considere:

A. Las preocupaciones de los subordinados son tenidas en cuenta por la dirección de la organización a la hora de tomar decisiones que los afectan.

En gran medida____ En alguna medida____ En ninguna medida____

B. Las personas que trabajamos en la organización tenemos posibilidades de superarnos y crecer dentro de ella.

Siempre____ A veces____ Nunca____

C. En mi organización existen canales de comunicación adecuados que me permiten elevar mis inquietudes.

Muchos____ Algunos____ Ninguno____

D. En esta organización se estimula adecuadamente a los trabajadores y se atienden las necesidades individuales.

Si____ No____ A veces____

E. Se perciben afectivas relaciones de cooperación entre los departamentos que integran la organización.

Siempre____ A veces____ Nunca____

F. Los directivos de la organización reconocen los esfuerzos y resultados de los subordinados.

Siempre____ A veces____ Nunca____

G. Tiene claro lo que le toca hacer, cuales son sus funciones tareas y responsabilidades.

Siempre____ A veces____ Nunca____

H. Se garantizan los medios de trabajo y protección, ropa, calzado y alimentación necesarios para realizar el trabajo.

Siempre____ A veces____ Nunca____

I. Siento que el trabajo que realizo es importante para mi organización y área
En gran medida____En alguna medida____En ninguna medida____

J. Me siento identificado con la organización en la que trabajo.
Siempre____A veces____Nunca____

K. Me gustaría cambiar de organización.
Si____ No____ A veces____

Por favor, cualquier inquietud o sugerencia puede plasmarla aquí:

Anexo 4

Encuesta No. 4 Dirigida al Personal del área de recursos humanos

Entidad: _____ Área: _____

Puesto o Cargo: _____ Formación: _____ Sexo: ____ Edad: _____

Nivel de Escolaridad: ____ Medio, ____ Medio Superior, ____ Técnico Medio, ____ Superior.

Experiencia en el puesto y/o actividad: _____ años. Fecha: _____

Estimados compañeros:

Estamos realizando un trabajo investigativo para conocer cuales son los recursos y capacidades, así como los valores imperantes que favorecen u obstaculizan la modificación de la actual gestión del recurso humano, para que su organización pueda contar con un sistema en correspondencia con las normas NC 3000-3002. Su opinión nos ayudará a realizar un mejor trabajo y le garantizamos absoluta confidencialidad sobre la información que Ud. nos brinde.

Gracias.

Equipo consultor

1. Otorgue una puntuación entre 0 y 3 a las siguientes afirmaciones, según considere se expresan en su organización, siendo 0 nulo, 1 mínimo, 2 medio y 3 óptimo.

	0	1	2	3
¿Como evalúa el grado de participación y conocimiento que tienen en su área sobre la estrategia corporativa o global?				
¿La estrategia de recursos humanos existe de manera explicita de manera que permite gestionar y garantizar el recurso humano demandado en el presente y futuro?				
¿Las políticas de recursos humanos se establecen y aplican para definir como debe				

tratarse este recurso?				
¿Se conoce la capacidad de atractivo que posee la empresa para los empleados actuales y futuros, y se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene sus personas?				
¿El director de RH ejerce un liderazgo efectivo que le permitirá conducir este proceso de cambio?				
¿Las estructuras existentes en su área favorecen la incorporación o modificación de funciones, tareas y responsabilidades que lo afectan?				
¿La resistencia al cambio en su área es?				
¿La formación, conocimientos y habilidades actuales que UD. posee para enfrentar este proceso de cambio son suficientes?				

2. Seleccione la opción que mejor se ajuste a su organización:

- En general, las decisiones relacionadas con las áreas claves de recursos humanos son consideradas:

___ Sólo por el directivo de RH, ___ Por el directivo de RH y el Director General, ___ Por el Director General, ___ Por miembros del Consejo de Dirección, ___ Por el Jefe Inmediato Superior, ___ Por el Órgano de Dirección Colectiva.

- Evalúe como ocurre en cada uno de los siguientes procesos:

En el desarrollo profesional,

___ Sólo por el directivo de RH, ___ Por el directivo de RH y el Director General, ___ Por el Director General, ___ Por miembros del Consejo de Dirección, ___ Por el Jefe Inmediato Superior, ___ Por el Órgano de Dirección Colectiva.

Para la estimulación y atención al hombre,

___ Sólo por el directivo de RH, ___ Por el directivo de RH y el Director General, ___ Por el Director General, ___ Por miembros del Consejo de Dirección, ___ Por el Jefe Inmediato Superior, ___ Por el Órgano de Dirección Colectiva.

Para las promociones y demociones,

___ Sólo por el directivo de RH, ___ Por el directivo de RH y el Director General, ___ Por el Director General, ___ Por miembros del Consejo de Dirección, ___ Por el Jefe Inmediato Superior, ___ Por el Órgano de Dirección Colectiva.

Para la comunicación empresarial,

___ Sólo por el directivo de RH, ___ Por el directivo de RH y el Director General, ___ Por el Director General, ___ Por miembros del Consejo de Dirección, ___ Por el Jefe Inmediato Superior, ___ Por el Órgano de Dirección Colectiva.

Respecto al proceso de idoneidad,

___ Sólo por el directivo de RH, ___ Por el directivo de RH y el Director General, ___ Por el Director General, ___ Por miembros del Consejo de Dirección, ___ Por el Jefe Inmediato Superior, ___ Por el Órgano de Dirección Colectiva.

En la evaluación del desempeño

___ Sólo por el directivo de RH, ___ Por el directivo de RH y el Director General, ___ Por el Director General, ___ Por miembros del Consejo de Dirección, ___ Por el Jefe Inmediato Superior, ___ Por el Órgano de Dirección Colectiva.

Para la satisfacción de los trabajadores

___ Sólo por el directivo de RH, ___ Por el directivo de RH y el Director General, ___ Por el Director General, ___ Por miembros del Consejo de Dirección, ___ Por el Jefe Inmediato Superior, ___ Por el Órgano de Dirección Colectiva.

3. Enumere las 3 fortalezas más importantes de su área.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Proponga vías para potenciarlas _____

4. Enumere las 3 debilidades más importantes de su área.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Proponga vías para eliminarlas _____

5. Liste las capacitaciones más importantes que ha recibido usted en los últimos tres años. Liste de la más reciente a la más antigua.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

6. ¿Posee una computadora personal para hacer su trabajo? Si___ No___. En el caso de que sea compartida especifique cuantas personas la emplean___ y cuantas horas promedio diarias usted emplea para hacer su trabajo_____.

7. ¿Cuenta con herramientas automatizadas y bases de datos para estructurar y gestionar la información pasada, actual y futura sobre sus recursos humanos? Si__ No__
 Explique_____

8. Seleccione en que grado el trabajo que realiza en el área de RH se acerca más a la opción de la derecha o la izquierda, marcando en la casilla que corresponda con una X.

A	Máximo de A Mínimo de B	Tendencia hacia A	Medio entre ambas opciones	Tendencia hacia B	Máximo de B Mínimo de A	B
Orientado a las personas que son sus clientes internos						Orientado a las tareas y la eficiencia
Estático, rígido						Dinámico, creativo
Es un proceso complejo						Es sólo una función o tarea

Importante y Necesario						Urgente y rutinario
Operativo						Estratégico
Se les reconoce en la organización y entorno						No se les reconoce

9. En el último año se han desarrollado movimientos de un lugar a otro. ¿Qué causas considera usted que han incidido? Marque con una X las 3 causas fundamentales:

problemas de vivienda.

inconveniencia con el horario de trabajo.

trabajar fuera de su especialidad.

inconformidad con el salario.

falta de estímulo.

inconformidad con los métodos de dirección.

deficiente organización del trabajo.

carencia de círculo infantil o seminternado.

sanción laboral.

lejanía del centro de trabajo.

otros _____

¿Si hubiera conocido con anticipación la causa de la posible fluctuación, que hubiera hecho? _____

10. Sobre el área de RH elija las opciones que se correspondan con su organización.

el director de esta área funcional ejerce el liderazgo y se le reconoce como promotor de la innovación en aras de garantizar satisfacción y compromiso de sus trabajadores.

___la autoridad se establece sobre la base de la amplia y efectiva participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

___hay exceso de controles.

___hay centralización en las estructuras y son poco ágiles, pero eficientes.

___hay conocimientos, experiencias y tecnologías para hacer el trabajo actual, pero no el futuro.

___ hay una gran capacidad de trabajo y aprendizaje en el área, el que sabe enseña a los demás.

11. ¿Cree necesario el cambio al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000-3002? Si___ No___ No se ___

¿Cual es a su parecer su principal barrera a vencer para asumir este nuevo sistema de gestión? Descríbala

¿Que le gustaría cambiar en su puesto?

¿Que le gustaría cambiar en su área?

¿Y en su organización?

12. Escriba una V ó F según el aspecto evaluado de su comunicación personal sea verdadero o falso.

___ Prefiero escuchar cuando alguien está hablando a ser yo el que tenga que hablar.

___ Escucho aunque no me caiga bien la persona que está hablando.

___ No dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando me hablan, puedo hacer más de una cosa a la vez.

___ Miro a la persona con la que estoy hablando.

___ Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mí alrededor.

___ Me gusta la comunicación formal ya que deja evidencia ante cualquier discrepancia.

___ Demuestro que estoy de acuerdo acerca de lo que dicen. Animo a la persona que está hablando.

___ No emito juicios sobre lo que otra persona me está diciendo, prefiero no contradecir.

___ Trato de comprender lo que me dicen.

___ Trato de escudriñar por qué lo dicen.

___ Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir.

___ Trato de hacer un resumen para mí de lo que me dijeron, pero no pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar.

___ A veces juzgo prematuramente las ideas basado en mis conocimientos y experiencias.

___ Sé cuanto influye la forma de hablar, voz, vocabulario, gestos y apariencia en la comunicación por eso trato de ser asequible y adecuado en cada caso.



PROGRAMA DE ACOGIDA A TRABAJADORES QUE INICIA VIDA LABORAL Y ADIESTRAMIENTO EN EL CENTRO PROVINCIAL DE LA MÚSICA "Rafael Prats"

Tratamiento de acogida y familiarización para los trabajadores que inician su vida laboral o de adiestramiento en nuestro centro:

- Una preparación general que incluye las instrucciones generales y específicas de Seguridad y Salud en el Trabajo; la profundización en las características de la prestación de nuestro servicio como entidad y el conocimiento de sus áreas funcionales.
- Darle a conocer el objeto social, estructura, funciones; características principales del proceso de servicio, sistemas de trabajo, de dirección y de estimulación; Reglamento Disciplinario Interno de nuestro centro, explicándole de sus deberes y derechos.
- Presentación de trabajador ante el colectivo laboral, Órgano de Dirección y organizaciones políticas y de masas en matutinos y asamblea sindical como proceso de acogida y familiarización.
- En el caso de los egresados en adiestramiento se les designa un tutor y elabora el plan individual de adiestramiento laboral y otros aspectos de interés que se estiman necesarios. Esta etapa concluye con el análisis del plan individual de adiestramiento laboral entre el tutor y el recién graduado a fin de precisar los objetivos y expectativas que se esperan de su ejecución y hacer los ajustes que corresponden según los criterios de ambos.
- Programar períodos de rotación por las diferentes áreas funcionales o por diferentes cargos de determinada área de trabajo, a fin de conocer sus funciones generales y su interrelación con el proceso principal.
- Seguimiento de los resultados de su desempeño laboral tanto en el período de prueba como adiestramiento mediante evaluaciones parciales según plan.

Elaborado: Mayda Herranz Peña

J' Dpto. Rec. Humanos.

Aprobado: Marcelino Prieto Herrera

Sec. Sec. Sindical

Vto/Bno. Serguey Pérez Pérez

Director CPM-VC



DIRECCION PROVINCIAL DE CULTURA VILLA CLARA.

REGLAMENTO PARA REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Primero: La Evaluación del Desempeño según Resolución No. 21/2007 y Resolución No.8/2005 del MTSS, consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los trabajadores y se convierte en una herramienta para el mejoramiento de la eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo. Constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo, así como para la realización y perfeccionamiento de otras actividades de la Gestión de los Recursos Humanos.

Segundo: La misión del presente reglamento es establecer el procedimiento para que la evaluación del desempeño analice el comportamiento y los resultados obtenidos por cada trabajador en determinado período de tiempo en función de sus competencias.

Tercero: El presente reglamento tiene los siguientes objetivos generales y específicos.

Objetivos Generales:

Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan como importante técnica de dirección y de ayuda a la toma de decisiones sobre los trabajadores en lo referente a promoción, selección, formación, determinación de la Idoneidad Demostrada y otras acciones de la actividad de Gestión de los Recursos Humanos.

Utilizar los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño futuro de los trabajadores a través de su retroalimentación ya que permite identificar los problemas y las vías para solucionarlos.

Objetivos Específicos.

- Conocer como se desempeña cada trabajador en su puesto de trabajo.
 - Conocer los puntos débiles y fuertes de cada trabajador.
 - Dar a conocer a cada trabajador la opinión que tiene cada jefe sobre su desempeño o como son percibidos por estos.
 - Disponer de criterios de selección y permanencia en el puesto.
 - Motivar a los trabajadores.
 - Lograr mejores relaciones apoyadas en la confianza mutua.
 - Mejorar la comunicación tanto ascendente como descendente.
 - Establecer sistemas de estimulación más justos basados en el cumplimiento de los objetivos.
-
- Determinar las necesidades de formación y organizar planes de superación sobre bases objetivas.
 - Rediseñar los contenidos de los puestos de trabajo según necesidades de la empresa.
 - Optimizar la relación hombre-puesto de trabajo.
 - Establecer planes individuales de carrera, promociones y traslados.
 - Disponer de indicadores mensurables del funcionamiento de un área.
 - Seguir la evolución de cada trabajador, identificado su individualidad.

Cuatro: La evaluación del desempeño tendrá como principios.

- Convertirse en un proceso continuo, sistemático y en ningún caso debe constituir proceso formal.
- Por todos los trabajadores del área debe ser conocido, lo que se espera de ellos, así como los indicadores por los cuales será evaluado.
- El jefe Inmediato Superior es el responsable de evaluar a sus subordinados en cada área.
- La dirección de Gestión de los Recursos Humanos debe velar por la correcta aplicación del sistema, realizando el seguimiento y el control del mismo. Para ello debe prestar el asesoramiento y la capacitación requerida.
- No generará movimiento salarial, se realizará con el objetivo de decidir sobre la permanencia, promoción así como la incorporación de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo.

Quinto: Se debe garantizar una correcta y sistemática comunicación entre el evaluado y evaluador, así como lograr la mayor objetividad en los resultados con vista a evitar posibles errores en la evaluación del desempeño, que se valore la actuación de los trabajadores y no elementos aislados de su personalidad.

Proceso de Evaluación

Sexto: El presente reglamento alcanza a los trabajadores de la Entidad de todas las categorías ocupacionales, excepto cuadros, que se rigen por el Decreto Ley 196/99'; a los dirigentes y funcionarios, que se rigen por el Decreto Ley 197/99, y por la Resolución 53/2005 del Ministerio de Cultura que regula su instrumentación en nuestro organismo; a los artistas, investigadores, periodistas, y docentes que se rigen por sus disposiciones específicas. Es una responsabilidad del jefe inmediato de cada evaluado, realizar la evaluación, analizando los resultados de cada uno de los subordinados a partir del conocimiento del contenido de cada cargo, es decir conocer las funciones y responsabilidades que le competen a cada trabajador. Debe realizar, además entrevista de evaluación.

Séptimo: A los efectos de computar el termino para efectuar las evaluaciones, se considerara como laborado el periódico cuando se ha trabajado efectivamente, sea consecutivo o no, en el desempeño del puesto, **como mínimo el 70% del tiempo** que comprende el periodo evaluativo.

Octavo: Se utilizan para la evaluación del desempeño los indicadores que establecen el modelo de evaluación, los cuales son para **los técnicos**:

- Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas.
- Conocimientos del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Actitud ante el trabajo.
- Capacidad de análisis.
- Disciplina del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.
- Actitud hacia la capacitación.
- Actitud hacia los demás.

- Porte aspecto y ética.
- Atención y asesoría al personal homólogo de cada institución.
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Cuidado de recursos materiales asignados incluyendo equipos y medios de protección.

Y para los administrativos, servicios y obreros:

- Cumplimiento del contenido de trabajo.
- Conocimientos del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Actitud ante el trabajo.
- Habilidad, organización y destreza ante el trabajo.
- Disciplina del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.
- Actitud hacia la capacitación.
- Actitud hacia los demás.
- Porte aspecto y ética.
- Atención a visitantes y personal interno de las instituciones.
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Cuidado de recursos materiales asignados incluyendo equipos y medios de protección.

Para cuantificar cada uno de los indicadores se han establecido tres calificaciones que son: Superior, Adecuado y Deficiente. Estas se rigen por una puntuación establecida en cada concepto de evaluación, siendo la suma de los puntos obtenidos en diferentes indicadores el que podrá determinar la calificación general alcanzada por el trabajador de acuerdo a la siguiente tabla.

EVALUACION	RANGO DE PUNTUACION
Superior	43 - 48
Adecuado	32 - 42
Deficiente	24 - 31

La periodicidad con que se realizará será anual; en el primer trimestre siguiente al año que se evalúa, con cortes parciales mensuales y trimestrales, por el jefe inmediato superior del trabajador, oído el parecer de la organización sindical y de otros trabajadores. Los

resultados conclusivos se informan al colectivo laboral donde pertenece en asamblea de trabajadores.

La realización de los cortes parciales le permite a la administración de la entidad laboral, conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador, antes de la conclusión del proceso evaluativo. De estos cortes parciales evaluativos la administración debe llevar un registro en el que aparecen los avances en el desempeño del trabajador y las deficiencias que aún subsisten, así como las recomendaciones que se realizan.

Todas las evaluaciones que sean consideradas de deficientes determinaran la perdida de la Idoneidad demostrada.

Noveno: De existir inconformidad por parte del trabajador, este lo comunicara al jefe inmediato superior del que le realizo la evaluación, en un plazo no mayor de siete días laborales posteriores a la entrevista de evaluación. El jefe del evaluador tendrá un plazo de 20 días laborales posterior a recibir dicha inconformidad para adoptar la decisión sobre el caso, pudiendo recurrir a cuanto asesoramiento necesite. Contra esta decisión no cabe otro recurso de apelación.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso en que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño.

Décimo: Para realizar la entrevista de Evaluación del desempeño el evaluador tendrá en cuenta los aspectos siguientes:

- Destacar aspectos positivos del desempeño del trabajador.
- Especificar a cada trabajador que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y con un mínimo de interrupciones.
- Evitar las vaguedades.
- Centrar sus comentarios positivos o negativos en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar calma, no discutir con sus evaluados.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el trabajador puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos sean necesarios.

- Concluir la sesión de evaluación destacado los aspectos positivos del desempeño.
- Utilizar el dialogo y el convencimiento.

Undécimo: Para la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador, se utiliza las categorías de:

- a) **Desempeño laboral superior:** Cuando el trabajador ha cumplido o sobrecumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
- b) **Desempeño laboral adecuado:** Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
- c) **Desempeño laboral deficiente:** Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la perdida de la idoneidad demostrada.

Decimosegundo: Una vez que el jefe discuta la evaluación con el trabajador, se informarán los resultados al área de Recursos Humanos, lo que incluye el certificado correspondiente que se establece en el Anexo a la presente, la valoración del cumplimiento de cada indicador evaluado, el plan de superación y las medidas referidas a la calidad, eficiencia y productividad y la disciplina laboral, todo lo cual debe ser debidamente avalado por las firmas del evaluado y del evaluador. Este documento forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador.

CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Con el fin de mantener una retroalimentación con el área de Gestión de los Recursos Humanos y como mecanismo de diagnóstico permanente activado de la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos se realizará los siguientes análisis al finalizar cada período de evaluación:

Esta información deberá ser entregada los días 10 de cada mes

Categoría Ocupacional	Total de Trabajadores	Total de Trabajadores Evaluados	%	DLD	DLA	DLS
- Técnico						
- Administrativo						
- Servicio						
- Obrero						
Totales						

DLD: Desempeño Laboral Deficiente

DLA: Desempeño Laboral Adecuado

DLS: Desempeño Laboral Superior

Del total de evaluaciones:

Cantidad reclamadas: _____

Cantidad con lugar: _____

Total de trabajadores no evaluados: _____

Causas:

DIRECCION PROVINCIAL DE CULTURA VILLA CLARA.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. : TÉCNICOS

Indicadores	Deficiente (2)	Adecuado(3)	Superior (4)
a)Cumplimiento de los objetivos y tareas	Generalmente no cumple	Cumple con regularidad y en el tiempo previsto	Excelente cumplidor y antes del tiempo previsto
b)Conocimientos del trabajo	No ha logrado dominar el 100% de su contenido de trabajo	Logra un correcto dominio de su contenido de trabajo	Dominio profundo con amplia proyección del trabajo
c) Calidad del trabajo	Con frecuencia sus trabajos no tienen la calidad requerida	Con regularidad sus trabajos tienen la calidad requerida	Logra el máximo de calidad, es profundo y exacto
d) Actitud ante el trabajo	Demuestra poco interés y dedicación en el trabajo	Su interés por cumplir con el trabajo es normal	Muy dedicado siempre, realiza cualquier trabajo que se le asigne aunque requiera de mayor esfuerzo
e) Capacidad de análisis	Le cuesta trabajo interpretar la tarea a desarrollar	En ocasiones hay que indicarle la mejor variante	Sus análisis son objetivos y prácticos, con certeras decisiones
f) Disciplina del	Frecuentemente	Comportamiento	Cumplimiento óptimo

trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral	tiene problema de disciplina que le impiden cumplir sus tareas y presenta bajo aprov. de la JL	adecuado de la disciplina y normal aprovechamiento de la JL	de la disciplina laboral y excelente aprov. de la JL
g) Actitud hacia la capacitación	No tiene interés por capacitarse	Muestra interés por su capacitación hasta donde se le exige	Excelente interés por la capacitación, además de que transmite sus conocimientos
h) Actitud hacia los demás	Su carácter no permite relaciones de trabajo	Sus relaciones y carácter son adecuados	Sus relaciones y carácter le permiten lograr el máximo de sociabilidad con sus compañeros.
l) Porte aspecto y ética	Es malo	Es adecuado	Es excelente
j) Atención y asesoría al personal homólogo de cada institución	Mala asesoría y atención al personal	Mantiene una asesoría y una atención normal	Mantiene una excelente asesoría, atención y cooperación
k) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo	No cumple	Normalmente cumple	Excelente cumplidor
l) Cuidado de recursos materiales asignados incluyendo equipos y medios de protección	No mantiene un buen uso y cuidado	Normalmente mantiene un buen uso y cuidado	Mantiene óptimamente un buen uso y cuidado

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: ADMINISTRATIVOS, SERVICIOS Y OBREROS

Indicadores	Deficiente (2)	Adecuado (3)	Superior (4)
a)Cumplimiento del contenido de trabajo	Generalmente no cumple	Cumple con regularidad	Cumple antes del tiempo previsto
b)Conocimientos del trabajo	No ha logrado dominar el 100% de su contenido de trabajo	Logra un correcto dominio de su contenido de trabajo	Dominio profundo con amplia proyección del trabajo
c) Calidad del trabajo	Con frecuencia sus trabajos no tienen la calidad requerida	Con regularidad sus trabajos tienen la calidad requerida	Logra el máximo de calidad, es profundo y exacto
d) Actitud ante el trabajo	Demuestra poco interés y dedicación en el trabajo	Su interés por cumplir con el trabajo es normal	Muy dedicado siempre, realiza cualquier trabajo que se le asigne aunque requiera de mayor esfuerzo
e) Organización, habilidad y destreza ante el trabajo	No es organizado, es muy lento y no cumple con su trabajo	Es normalmente organizado, y cumplidor en sus tareas	Es muy organizado, ágil en el cumplimiento de su trabajo
f) Disciplina del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral	Frecuentemente tiene problema de disciplina que le impiden cumplir sus tareas y presenta bajo aprov. de la JL	Comportamiento adecuado de la disciplina y normal aprovechamiento de la JL	Cumplimiento óptimo de la disciplina laboral y excelente aprov. de la JL

g) Actitud hacia la capacitación	No tiene interés por capacitarse	Muestra interés por su capacitación hasta donde se le exige	Excelente interés por la capacitación, además de que transmite sus conocimientos
h) Actitud hacia los demás	Su carácter no permite relaciones de trabajo	Sus relaciones y carácter son adecuados	Sus relaciones y carácter le permiten lograr el máximo de sociabilidad con sus compañeros.
l) Porte aspecto y ética	Es malo	Es adecuado	Es excelente
j) Atención a visitantes y personal interno de las instituciones	Mala atención	Regularmente presenta buena atención	Es óptimo en su atención
k) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo	No cumple	Normalmente cumple	Excelente cumplidor
l) Cuidado de recursos materiales asignados incluyendo equipos y medios de protección	No mantiene un buen uso y cuidado	Normalmente mantiene un buen uso y cuidado	Mantiene óptimamente un buen uso y cuidado

DIRECCION PROVINCIAL DE CULTURA VILLA CLARA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. : TECNICOS

Nombre y Apellidos: _____ Nivel

Escolaridad: _____

Cargo que ocupa: _____

Unidad Organizativa:

Área de Trabajo: _____

Etapa Evaluativa:

_____ Fecha: _____

Indicadores	Deficiente (2)	Adecuado (3)	Superior (4)
a)Cumplimiento de los objetivos y tareas			
b)Conocimientos del trabajo			
c) Calidad del trabajo			
d) Actitud ante el trabajo			
e) Capacidad de análisis			
f) Disciplina del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral			
g) Actitud hacia la capacitación			
h) Actitud hacia los demás			
l) Porte aspecto y ética			
j) Atención y asesoría al personal homólogo de cada institución			
k) Cumplimiento de las normas de			

seguridad y salud en el trabajo			
l) Cuidado de recursos materiales asignados incluyendo equipos y medios de protección			

Para cuantificar cada uno de los indicadores se han establecido tres calificaciones que son: Superior, Adecuado y Deficiente. Estas se rigen por una puntuación establecida en cada concepto de evaluación, siendo la suma de los puntos obtenidos en diferentes indicadores el que podrá determinar la calificación general alcanzada por el trabajador de acuerdo a la siguiente tabla.

EVALUACION	RANGO DE PUNTUACION
Superior	43 - 48
Adecuado	32 - 42
Deficiente	24 - 31

Total de puntos:

Evaluación obtenida:

Aspectos a destacar en la evaluación (Positivos y negativos):

Recomendaciones:

Necesidades de Capacitación

Tareas que debe acometer y período en que las cumplirá:

Evaluador

Nombre y Apellidos:

Firma:

Evaluado

Nombre y Apellidos:

Firma;

DIRECCION PROVINCIAL DE CULTURA VILLA CLARA.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO. : ADMINISTRATIVOS, SERVICIOS Y OBREROS

Nombre y Apellidos: _____ Nivel
Escolaridad: _____

Cargo que ocupa: _____ Unidad Organizativa:

Área de Trabajo: _____ Etapa Evaluativa:
_____ Fecha: _____

Indicadores	Deficiente (2)	Adecuado (3)	Superior (4)
a)Cumplimiento del contenido de trabajo			
b)Conocimientos del trabajo			
c) Calidad del trabajo			
d) Actitud ante el trabajo			
e) Organización, habilidad y destreza ante el trabajo			
f) Disciplina del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral			
g) Actitud hacia la capacitación			
h) Actitud hacia los demás			
l) Porte aspecto y ética			
j)Atención a visitantes y personal interno de las instituciones			

k) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo			
l) Cuidado de recursos materiales asignados incluyendo equipos y medios de protección			

Para cuantificar cada uno de los indicadores se han establecido tres calificaciones que son: Superior, Adecuado y Deficiente. Estas se rigen por una puntuación establecida en cada concepto de evaluación, siendo la suma de los puntos obtenidos en diferentes indicadores el que podrá determinar la calificación general alcanzada por el trabajador de acuerdo a la siguiente tabla.

EVALUACION	RANGO DE PUNTUACION
Superior	43 - 48
Adecuado	32 - 42
Deficiente	24 - 31

Total de puntos:

Evaluación obtenida:

Aspectos a destacar en la evaluación (Positivos y negativos):

Recomendaciones:

Necesidades de Capacitación

Tareas que debe acometer y período en que las cumplirá:

Evaluador

Nombre y Apellidos:

Firma:

Evaluado

Nombre y Apellidos:

Firma:

MINISTERIO DE CULTURA

ANEXO

CERTIFICADO DEL RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.

Entidad:

Nombre y apellidos del trabajador:

Cargo que ocupa:

Categoría ocupacional:

Grupo de escala:

Año natural que se evalúa:

Fecha de evaluación:

Indicadores fundamentales (Detallar el grado de cumplimiento en hojas anexas)

CUMPLIMIENTO	GRADO DE	
	Se Destaca	Cumple
Incumple		
a) Cumplimiento recomendaciones anteriores	_____	_____
b) Funciones, tareas, objetivos individuales	_____	_____
c) Plan de capacitación y desarrollo	_____	_____
d) Disciplina laboral	_____	_____

CONCLUSIÓN DE LA EVALUACION:

a) DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR: _____

b) DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO: _____

c) DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE : _____

CONFORMIDAD O NO DEL EVALUADO:

RECOMENDACIONES: _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

J'
Trabajador

Inmediato