

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

***PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. CASO DE
ESTUDIO SUCURSAL COMERCIAL CARACOL SANCTI SPÍRITUS***

(Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

Autor: Ing. Sandyer Yuliesky González – Llorente Guerra

Tutor: Dr. C Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Santa Clara.

2012.

“La gratitud es el legítimo pago al esfuerzo ajeno, es reconocer que todo lo que somos es suma del sudor de los demás, es tener conciencia de que un hombre solo no vale nada y que la dependencia humana además de obligatoria es hermosa”

Agradecimientos:

De manera muy especial

A mi tutor Carlos Cristóbal Martínez Martínez

A quien agradezco sus conocimientos, confianza, desinterés y sus ilusiones, hoy concretadas

En este trabajo.

A mi esposa quien me ha apoyado en los buenos y malos momentos y sin cuya ayuda hubiera sido imposible acometer este empeño.

A mis familiares, principalmente a mis padres

Quienes han enumerados largas páginas de preocupación y apoyo.

A mis compañeros de trabajo y estudio, a mis profesores y amigos en

Cuyas mentes y corazones la confianza ha engendrado deseos

De seguir en pos del éxito.

A todos mil gracias.

A mis padres, Maira y Julio,

A mi esposa, Yadira.

“Algunas personas hacen del mundo

Un lugar especial,

Con solo estar en él”

RESUMEN

Con la finalidad de garantizar que la gestión de la organización sea cada vez más eficaz y eficiente y que los puestos de trabajo sean cubiertos por las personas cuyas características de conocimientos, habilidades, competencias y potencialidades se ajusten a las exigencias del cargo es imprescindible el perfeccionamiento del capital humano como ventaja competitiva que distinguirá a las empresas exitosas, por ser este su principal activo y demostrar que la empresa estatal socialista cubana es viable y sostenible al aplicar el nuevo sistema de dirección y gestión: el Perfeccionamiento Empresarial y las NC: 3000, 3001 y 3002:2007. El Trabajo aborda una problemática de vital importancia y actualidad para el sistema empresarial cubano, que ha priorizado el MINTUR, sus cadenas y grupos: el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Su novedad consiste en el procedimiento que se presenta para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, que incluye un modelo, un procedimiento general y los procedimientos específicos para las diferentes políticas de capital humano. La aplicación de la tecnología propuesta permitió diseñar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus validado a través del criterio de expertos con juicios favorables, que se revierte en la mejora continua de la oferta para satisfacer las necesidades crecientes de los clientes y darle cumplimiento a su objeto social, que debe materializarse en el desempeño superior de sus trabajadores y cuadros mediante la idoneidad demostrada.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	10
1.1 Introducción	10
1.2 Antecedentes y origen del Capital Humano	12
1.3 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en el decursar histórico	14
1.4 Principales modelos, procedimientos y tecnologías de Gestión de Recursos Humanos y Capital humano.....	19
1.5 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Evolución y tendencias e importancia en las empresas cubanas.....	31
1.6 Valoración del autor sobre la importancia de una tecnología de GCH para el diseño del SGICH	35
Conclusiones del primer capítulo	35
CAPÍTULO 2 TECNOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	36
2.1 Introducción	36
2.2 Modelo para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	36
2.3 Procedimiento para el diseño SGICH	40
2.3.1 Características del procedimiento para el diseño del Sistema de Capital Humano.....	40
2.4 Diseño del Procedimiento	42
Conclusiones del segundo capítulo	48
CAPÍTULO 3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.....	49
3.1 Introducción	49
3.2 Aplicación del Procedimiento para el diseño del SGICH en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.....	49
3.2.1 Evaluación de integración externa.....	62
3.2.2 Evaluación de integración interna.....	66
3.2.3 Evaluación del nivel estratégico	67

Conclusiones del tercer capítulo	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	87

INTRODUCCIÓN

En el Siglo XXI Cuba se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras, instituciones y procesos, que le permita insertarse en un mundo que también está en un profundo proceso de reacomodo. En el escenario nacional se seguirán produciendo transformaciones y cambios, provocados por una reestructuración económica que sitúa, entre los objetivos priorizados de las instituciones y empresas, reorganizar y perfeccionar, sus relaciones y su funcionamiento.

El evidente peso de los servicios dentro del Producto Interno Bruto en la economía de un país, pone de relieve la necesidad de elevar la productividad de esta y desarrollar sistemas de gestión y estrategias creativas, que permitan a las empresas competir con garantía de éxito. Las empresas tienen que enfrentarse a cambios radicales de los procesos y las funciones empresariales, así como desarrollarse en mercados globales, competitivos y cambiantes, además de la existencia de consumidores cada vez más exigentes. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que se reclamen, cada vez más, nuevas herramientas de Gestión de Capital Humano.

Hace algunos años los recursos humanos constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes, más que suficientes para las necesidades de las organizaciones. Los administradores se preocuparon exclusivamente por la eficiencia de las máquinas, como medio de aumentar la productividad de la empresa. El hombre era visto como un objeto moldeable a los intereses de la empresa y fácilmente manipulable. Con el paso del tiempo tuvo lugar una reversión de este enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos; el que consideren que el trato que reciben es justo, influye de

manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

Con el afán de sustituir las formas tradicionales en la actividad de recursos humanos, que frenan la eficiencia en las entidades, surgen las normas cubanas del sistema de gestión integrada del capital humano (NCSGICH), que tienen como objetivo fundamental sistematizar con flexibilidad una política nacional de gestión de capital humano integrada a la gestión empresarial, de acuerdo con las necesidades y realidades del país.

En las empresas prestadoras de servicio todos los recursos son importantes pero el Capital Humano desempeña un papel único: es el hombre quien marcará la ruta a seguir y logrará éxito de los resultados de la organización.

En Cuba a partir de los años noventa, el Turismo emerge como uno de los sectores más dinámicos e importante, para los próximos quinquenios, y constituye un eslabón fundamental en la economía. El producto turístico ha experimentado un sistemático mejoramiento e innovación en la búsqueda de cambios que permitan alcanzar altos niveles de calidad que satisfagan las expectativas de los visitantes. Estas exigencias económicas producen un cambio en la visión del Capital Humano: de “un mero gasto imputable” a un factor productivo imprescindible, reconociendo al hombre en las organizaciones como su principal activo y capital.

La implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano cuyo núcleo son las competencias laborales (donde tiene lugar preponderante la idoneidad demostrada), constituye un proceso vital para la determinación y comunicación de la información relativa a las funciones, actividades y condiciones que se emprenderán para que el Capital Humano se convierta en la verdadera ventaja competitiva de las empresas turísticas, al determinar las destrezas, conocimientos, habilidades, capacidades y responsabilidades exigidas en las personas que se desempeñan en la organización.

Es imposible realizar un reclutamiento, una selección e inducción eficiente, establecer adecuados planes de formación, desarrollo y carreras; definir sistemas de retribución o realizar una buena evaluación del desempeño sin una

determinación y definición clara y exacta de cada uno de los perfiles de competencias.

El sector turístico desarrolla un proceso de cambio que diseña todos los elementos que intervienen en el Sistema integrado de gestión de Capital Humano. Sus antecedentes en el país datan de 1976, cuando entraron en vigor los calificadores de puestos de la actividad gastronómica y de alojamiento, que significaron un paso de avance en la organización del trabajo y los salarios, modificados en 1980 y en 2005. Con la aplicación de esos calificadores y sobre la base de esas experiencias algunas entidades avanzaron en el diseño de los perfiles a tono con las exigencias del sector, que impone la necesidad de lograr una mejor selección del personal y perfeccionar la evaluación del desempeño. En su aplicación, la nueva herramienta sin embargo, comenzó a revelar una serie de dificultades; en primer lugar por falta de comprensión a la hora de utilizarla; debía ganarse en especificidad y no lograba ser totalmente objetiva. En muchos casos los especialistas se conformaban con hacer una descripción de la persona que en ese momento ocupaba el cargo o puesto, incluyendo sus limitaciones. Por consiguiente quedaba conformado un perfil limitado en su alcance y dimensiones.

Tales dificultades y la necesidad de crear las bases organizativas para desarrollar un fuerte Sistema de Gestión Integral de Capital Humano y certificarse de acuerdo con lo establecido por el Perfeccionamiento Empresarial en los decretos 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de dirección y gestión empresarial cubano, el Decreto Ley 281 sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal en los sistemas referidos a Capital Humano y Atención al Hombre y en las normas cubanas, 3000, 3001 y 3002 : 2007, hace que continuamente se busque la excelencia , con el propósito de acercar más las condiciones y requerimientos del trabajo a las necesidades, posibilidades e intereses del hombre y de su organización. Por lo que es necesario perfeccionar la situación actual, diseñar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y certificarlo.

El futuro exitoso de la Gestión integrada de Capital Humano, tendrá que ver cada vez más con la aceptación del desempeño superior, implicado en las competencias

laborales, entendidas así al incluir no sólo conocimientos (saber) y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores (saber ser) y rasgos personales vinculados al desempeño superior (querer hacer).

En el nuevo contexto empresarial, la dirección de Capital Humano tiene la responsabilidad de proporcionar a la empresa el conjunto de políticas y procedimientos documentados necesarios, que esta necesita para asegurar su competitividad, sostenibilidad y desempeño de éxito.

Fundamentación de la Investigación

Situación problémica

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, como parte del Sector Turístico, busca competitividad y eficiencia, en un mercado cada vez más agresivo y exigente. Se impone un cambio profundo en la concepción del antiguo departamento de personal, pasando a ser primordial la Gestión Integral de Capital Humano (GICH) .Sin embargo en la misma se manifiestan un grupo de insuficiencias que impiden alcanzar este nuevo desafío, entre ellas se pueden señalar:

- Se trabaja por diseños tradicionales de puestos de trabajo que no contemplan en su totalidad las nuevas exigencias, desafíos y polivalencia que se le plantea a los mismos por su contacto directo con el cliente y la necesidad de agregar valor en las prestaciones que ofrece.
- Los procedimientos documentados existentes y las políticas actuales no se ajustan a la nueva legislación vigente, a las características de la instalación, ni a los estándares de calidad para los que está concebida la empresa, su filosofía y manuales de procedimientos.
- No se han realizado estudios en la empresa referidos al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano coherentes con el proceso Perfeccionamiento Empresarial y las normas cubanas anteriormente citadas, referidas a la Gestión integrada de Capital Humano.

Problema Científico

Existen insuficiencias en la concepción y diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, que abarca

todos los componentes coherentes con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y las normas cubanas referidas a la Gestión de Capital Humano. El que se formula con la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuir al diseño de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus que responda a sus estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002?

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Elaborar y aplicar una tecnología de GCH para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, que responda a sus estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar el marco teórico referencial que sustenta la investigación basado en las concepciones más actuales sobre la hotelería y las empresas turísticas, la Gestión integrada de Capital Humano y sus procedimientos documentados que constituyen los referentes teóricos del Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002.
2. Diseñar y fundamentar el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus y validarlo a través del criterio de expertos.
3. Aplicar el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos al diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Preguntas de investigación

El proceder metodológico de la investigación lo guían las interrogantes científicas siguientes:

1. ¿Cuáles son las principales concepciones actuales en la hotelería y las empresas turísticas sobre la Gestión integrada de Capital Humano y sus

procedimientos documentados que constituyen los referentes teóricos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, para que responda al Sistema de dirección y gestión empresarial Cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002?

2. ¿Cómo concebir, diseñar y fundamentar el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos para Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus de manera que responda a sus características y estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC sobre Gestión de Capital Humano?

3. ¿Qué criterios tienen los expertos sobre la concepción y diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y sus procedimientos documentados específicos?

4. ¿Qué resultados se obtienen al aplicar el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos al diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus?

Justificación y viabilidad

La presente investigación se justifica por su conveniencia para el sector turístico y la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, si se tiene en cuenta la importancia de la Gestión Integral de Capital Humano y la aplicación de lo legislado para el Perfeccionamiento Empresarial y la NC 3000, 3001 y 3002 del 2007 referidas al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano al que están abocadas las empresas cubanas en la actualidad, además la empresa contará con un modelo, un procedimiento general y los procedimientos específicos documentados para cada una de las políticas de gestión integrada de Capital Humano.

Novedad

Se brinda una tecnología que contiene un modelo y un procedimiento general con sus procedimientos específicos asociados. De su aplicación en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus se obtiene el diseño de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que da respuesta a las necesidades de la empresa, a las exigencias de sus estándares, al sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC sobre Gestión de Capital Humano. Esto facilitará la formación y

desarrollo, la selección, la evaluación del desempeño, el diseño, el autocontrol y la certificación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.

El valor teórico de la investigación que se realiza radica en la contribución al enriquecimiento de una perspectiva teórica a partir de la revisión bibliográfica realizada y la asunción del concepto Capital Humano de la NC 3000, definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005 y la concepción teórico metodológica para la tecnología integral que contempla el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos documentados para la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus del sector del turismo en correspondencia con el Sistema de dirección y gestión empresarial cubano, las normas cubanas sobre Gestión de Capital Humano.

Valor metodológico se manifiesta a través de la aplicación creativa de la tecnología y las herramientas que la sustentan sobre Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus y sus posibilidades de réplica a otros escenarios empresariales con sus adecuaciones pertinentes.

Su relevancia social se demuestra al concebir, diseñar e implantar la tecnología integral, que contempla el modelo, procedimiento general y sus procedimientos documentados específicos, lo que facilita el diseño y certificación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la organización, permite contar con dimensiones e indicadores para la evaluación y la medición de los resultados de cada una de las políticas de capital humano y su autocontrol.

Su valor práctico radica en la pertinencia de los resultados obtenidos al ofrecer una tecnología integral con sus herramientas, que responden a las características de la empresa, sus estándares, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y las normas cubanas referidas al Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano.

Esta investigación no requiere de grandes gastos frente a los beneficios potenciales a obtener, fruto de un mejor aprovechamiento del Capital Humano y una mejor anticipación y satisfacción a las necesidades de los clientes, todo lo cual favorece la viabilidad de su ejecución. Además se cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa y el total interés de estos por su realización.

Hipótesis de la Investigación: La elaboración y aplicación de una tecnología de Gestión de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus contribuirá al diseño de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que responda a sus estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002.

Variables

Variable independiente: Tecnología de Gestión de Capital Humano

Variable dependiente: diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Definición conceptual de las variables

Tecnología de Gestión de Capital Humano

Conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. A los efectos de esta investigación entiéndase: modelo, procedimiento general y procedimientos específicos.

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 laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Cómo comprobar las variables

Decreto 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y Decreto Ley 281 sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal, Sistemas de Capital Humano y Atención al Hombre y en las normas cubanas: 3000, 3001 y 3002.

Métodos a utilizar:

Métodos y procedimientos del nivel teórico:

- Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así

como en el tratamiento dado por la literatura científica relacionada con el problema.

- Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.
- Inducción – deducción, permite arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Métodos del Nivel Empírico:

- Análisis de documentos: a través de la revisión de las agendas de trabajo de Jefes de Capital Humano, manuales de procedimientos, estrategia de la empresa, evaluaciones de desempeño y calificadoros de cargo.
- Método Delphi en la validación del Sistema y de los procedimientos documentados específico.
- Entrevistas a directivos y trabajadores.

La investigación comienza como descriptiva, al especificar las características del Sistema y concluye como explicativa o causal porque la tecnología posibilita determinar los procedimientos documentados con sus respectivos indicadores de medición que facilitan el autocontrol de las políticas y su medición.

Diseño metodológico de la Investigación:

1. Investigación teórica basada en los aspectos relacionados con el tema en estudio, elaboración del marco teórico referencial de la investigación.
2. Investigación de campo, para el diagnóstico de la situación que presentan los recursos humanos en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.
3. Diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y procedimientos documentados específicos.
4. Validación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y procedimientos documentados específicos mediante la aplicación del criterio de expertos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**1.1 Introducción**

En el presente capítulo se recoge de forma sintetizada el criterio de diversos autores y se realiza un análisis de la bibliografía relacionada con el tema objeto de estudio. Se tratan en el mismo, la importancia que se la confiere a los Recursos Humanos y variados criterios sobre la Gestión de Recursos Humanos (G.R.H), Evolución, Tendencias e Importancia de la GRH, subsistemas que la confieren, conceptos y definiciones. Se construye una perspectiva teórica centrada en el análisis de la Gestión de Capital Humano que contribuya a la solución de problemas actuales en la búsqueda del desarrollo del talento humano y el capital intelectual.

La revisión de la literatura especializada se estructuró de manera que permitió un análisis lógico – secuencial de los temas abordados a lo largo de la misma, reflejado a través del hilo conductor que se muestra en la fig. 1. En este capítulo se evidencia el estado actual de los enfoques, modelos, procedimientos, conceptos, definiciones, métodos y criterios presentados por diferentes autores y con ello contribuir a sustentar la novedad científica de los principales resultados obtenidos, así como mostrar su valor práctico al elaborar y aplicar una tecnología que permite diseñar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

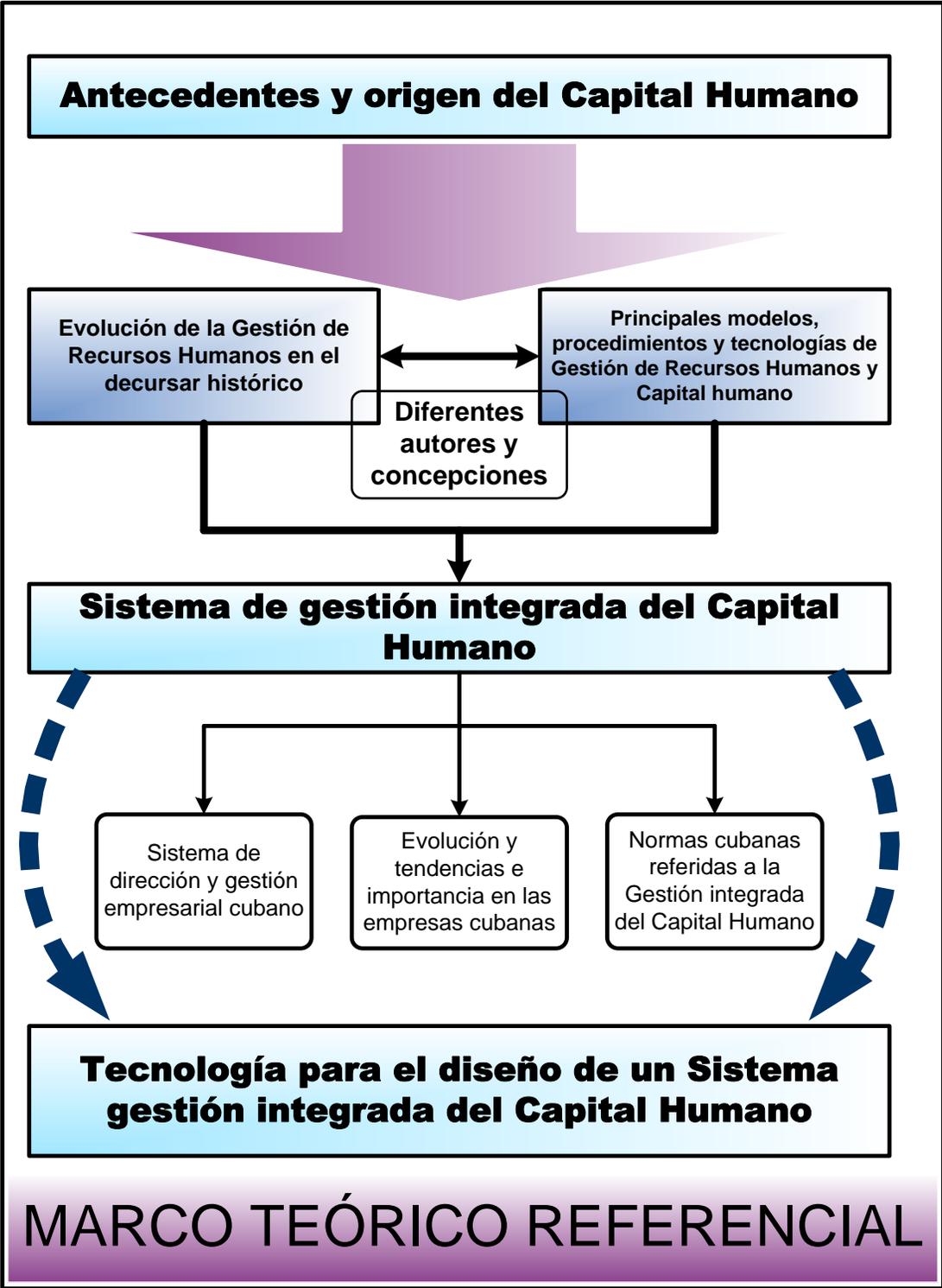


Figura 1 Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial

Fuente: elaboración propia

1.2 Antecedentes y origen del Capital Humano

Después de la Segunda Guerra Mundial se produce un cambio acelerado en el mundo empresarial, el cual transformó la concepción de la empresa dentro de la sociedad. En mayor medida temas como el de la responsabilidad social y la consideración del trabajador en sus aspectos humanos adquieren un peso mayor y aparecen movimientos de consumidores, regulaciones ambientales, normalización de diferentes aspectos de la calidad, etc. Estos fenómenos y algunos más son los que llevan a un nuevo concepto que comenzó a emerger: la empresa como organización, como un sistema en constante interacción con el medio.

Dentro del conjunto de recursos existentes en las empresas para que esta desarrolle su actividad, se destaca más poderosamente la importancia de los Recursos Humanos (RH), por sí mismos y como depositarios de otros importantes recursos (tecnológicos y ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente). En los últimos años el recurso humano ha pasado de ser solo un elemento de costo (para algunos el más importante) a uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

En el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; influye de manera importante en la productividad, en la calidad del servicio que brindan a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

En la época actual, el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo "hombre", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental.

Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistémico y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de Globalización Neoliberal.

El concepto de "hombre", ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, centrado en cuatro términos que han aparecido:

Personal.

Recurso humano.

Capital humano.

Talento humano.

Según el diccionario Aristos [1987], estos se definen como:

Personal: es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento humano: es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Se define además como Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, portados por los trabajadores, para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. (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).

Y como Capital Intelectual: "Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el

capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización”(Bueno Mayo, 2005)

“Es todo inventario de conocimientos generados por la empresa y expresado como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información: conocimiento de clientes proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente” (Valdés, 2006)

Este autor ha querido resaltar al presentar estas definiciones el carácter humanista y técnico que está primando en el tratamiento que le dan los diferentes autores en la actualidad a la función de recursos humanos. Sin embargo esta función no está exenta de desafíos y riesgos que en muchos casos no son posibles de controlar por su carácter imprevisible lo que ha provocado la existencia de gran número de modelos de GRH que han tratado de dar solución a estos problemas.

1.3 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en el decursar histórico

La gestión de Recursos Humanos debe verse hoy como una herramienta para las empresas, matizada con enfoque: integral, sistémico, estratégico y proactivo. Debido a que los RH son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, es necesario gestionarlo adecuadamente y esta responsabilidad es de todos los directores de todas las áreas funcionales: contabilidad, administración, marketing, ventas e incluso recursos humanos.

Es necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente usada como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "Administración de personal". Se abordan además otros términos discutidos y valorados por diferentes autores como los concernientes a Dirección y Gestión, donde cada concepto tiene su interpretación.

En la etapa de 1880 – 1945 se habla de Dirección de Personas, donde se vincula el factor humano con los factores productivos, y se valora su participación como un

elemento pasivo dentro de las decisiones empresariales. La motivación se basa en lo económico.

En este período en las empresas, solo se tenían en cuenta algunos conceptos relacionados con el área financiera, el factor humano era considerado como un gasto de personal, imputable al proceso productivo, utilizado en la mayoría de los casos en tareas administrativas como confección y pago de nóminas, actividades relacionadas con los sindicatos, en los temas formales de la contratación de empleados, confección de plantillas y estadísticas de ausentismo, su tratamiento estaba ajeno de cualquier otro objeto, regía un único objetivo: obtener rendimiento.

En la etapa de 1945 – 1970 ya existía la escuela de las relaciones humanas. Es considerada la precursora del actual planeamiento de los recursos humanos, realizó aportaciones como son las cuestiones relacionadas con la motivación, el liderazgo, la participación; es aquí donde se valora al hombre como miembro de grupos, como persona. Con posterioridad a estos elementos se le incorporan aportes de otras escuelas que dieron lugar a lo que hoy se denomina la Dirección de Recursos Humanos.

La década del 70 fue inicio de una etapa de cambios en la función de personal que materializa la actual Dirección de Recursos Humanos. En ella continúan los aspectos económicos y tecnológicos como los más significativos dentro de la empresa y el factor humano sigue en segundo plano, aunque con mayor preocupación por estos y por los aspectos sociales, tanto dentro como fuera de la organización. Se vinculan estrategias basadas en la idoneidad de las personas con el fin de elevar los niveles de competitividad de la empresa y los Recursos Humanos adquieren mayor importancia.

Según Menguzzato [1984], en la mayoría de las obras del Management traducidas al castellano, sobre todo en Hispanoamérica se acepta el término "Administración", sin embargo dicho término no es del todo satisfactorio en cuanto por su lado tiene cierta connotación pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

Es necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como

primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "Administración de personal", concepto citado por varios autores Ortueta [1987]

El término "Dirección", expresa una función concreta dentro de lo que significa "organización", a saber la coordinación y el mando del factor humano; y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe. En los 90 surge una nueva necesidad en la función de personas, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Se invierte cada vez más en los recursos humanos, en aras de incrementar la competitividad de la empresa, ya se considera al factor humano como decisivo. Se le incorporan nuevos elementos como: política de empleo, remuneración, salario, formación y promoción, que hoy se mantienen. A partir de aquí la dirección de recursos humanos se sitúa al mismo nivel del resto de las direcciones funcionales dentro de las empresas, con limitaciones económicas, donde es necesario cambios en sus estructuras organizativas en busca de optimizar recursos y realizar una planificación correcta .

En 1990 se define la Administración de Recursos Humanos, como la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos en busca de lograr beneficios para los trabajadores, la empresa y la sociedad. En ese año, Beer utiliza este término para atribuirle decisiones y acciones administrativas que afectan las relaciones entre la organización y sus empleados, hasta llegar a dirigir el comportamiento administrativo de las personas.

Tres años después Franch define como Administración de Personal: la vinculación de los elementos de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los Recursos Humanos en la organización. Asume el criterio de Factor Humano: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea, es el único recurso vivo y dinámico de la organización y el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismo. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo. Para Martínez Martínez [1995], no es más que el pago de la nomina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal y para Ferriol Molina [1996] es la

encargada de gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.

En mayor escala es usado el término "Gestión", que aunque en castellano suele referirse a corto plazo y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como acepción en que en este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno. En este trabajo será utilizado el término "Gestión", referido al tratamiento del "Capital Humano", tanto en el nivel estratégico, como táctico y operativo.

Ivancevich (1996) considera a la Gestión de los Recursos Humanos como el elemento que utilizarán las organizaciones para lograr el aprovechamiento más efectivo en el logro de los objetivos de la misma, a través de contrataciones, despidos, retención, desarrollo y utilización apropiada.

Chavienato (1998) define la Administración de Recursos Humanos a la planeación, desarrollo, organización y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y al mismo tiempo el aporte de la administración a que el personal alcance en ella, sus objetivos individuales a partir de la ejecución de su trabajo, dando el máximo y con una actitud favorable.

Las definiciones anteriores van orientadas a la necesidad del aprovechar el factor humano con grandes potenciales de creatividad, iniciativas que conllevan al logro de eficiencia, donde se combinan términos operativos, jurídicos y psicosociales. En su carácter múltiple la Administración de Recursos Humanos, es un aspecto en el que influyen varias disciplinas e incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de sistemas. La ARH es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, del Sistema empleado por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía de la administración, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

En la actualidad la GRH se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de las personas que trabajan. Una empresa puede lanzar sus políticas de Recursos

Humanos, identificar metódicamente las fortalezas de su fuerza de trabajo y estrategias empresariales, para utilizar y desarrollar esas ventajas. La identificación y seguida adquisición de las competencias de Recursos Humanos pueden ser clave para el futuro en su industria. No obstante, existen diferencias en relación con esta concepción. Podemos afirmar que hay cierto consenso en torno a cuatro principales elementos que convierten en estratégica la GRH: (Albizu Gallastegi, 2001):

- La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera que la GRH es la clave en la consecución de los objetivos estratégicos.
- La orientación de los planes hacia el largo plazo define un estilo y un modelo de actuación que incluye la planificación de los RRHH como el primer paso en la evolución de una Dirección de Recursos Humanos estratégicamente orientada.
- La interrelación entre la GRH y los procesos estratégicos empresariales implica la implantación del sistema de gestión bidireccional y el papel proactivo de los RRHH tanto en la definición como en la implantación de la estrategia y que exista una fuerte interdependencia entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RRHH y de todas sus prácticas con la estrategia de la organización.
- Los mandos de línea deben jugar un importante papel como elemento de formación estratégica de la función de los RRHH, y por tanto, deben tener mayores responsabilidades en diferentes áreas. En la mayoría de las empresas que alcanzan buenos resultados se produce una estrecha relación entre la actividad del Departamento de Recursos Humanos y la actuación de los mandos de línea que son, en definitiva, quienes ponen en práctica la estrategia diseñada desde los niveles superiores.

Muchas empresas se decantan por otorgar un rol reactivo a la DRH respecto a la estrategia empresarial, lo cual tiene una orientación a corto plazo, se le da prioridad a la implantación frente a la formulación estratégica. Otra tendencia insiste en que los RRHH desempeñen un papel central y proactivo a través de su participación en

el propio proceso de formulación estratégica. Un paso intermedio hacia la dirección de RRHH proactiva lo constituye la relación interactiva, donde se consulte al Departamento encargado de la función de los RRHH sobre aquellas cuestiones a considerar en la definición de la estrategia, lo que permite apreciar cierta relevancia en dicha función, aunque no participe en las decisiones de carácter estratégico, el área de RRHH debe participar tanto en la planificación como en la implantación de la estrategia, quedando plenamente integrada con la planificación estratégica corporativa” (Albizu Gallastegi, 2001).

El análisis de los conceptos anteriores permite concluir que el término Gestión del Capital Humano (GCH), está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios, que persiguen el propósito de lograr una completa identificación de los individuos con su organización, de modo que se establezcan nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de plena comunicación. Además si lo vemos como concepto más avanzado y abarcador, influyente en una organización de éxito, se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal; se hace necesario destacar su carácter estratégico y proactivo, que actúa como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que desempeñan un papel decisivo para una buena gestión.

1.4 Principales modelos, procedimientos y tecnologías de Gestión de Recursos Humanos y Capital humano

En la década del 90 hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales. El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran y originaran la sinergia, al tributar al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Se buscaba que el sistema GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando

lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales.

Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, que ajusten las peculiaridades de la empresa a su cultura organizacional y a la cultura del país. Sin embargo, se advierte sobre la regularidad de sus componentes, varios de los cuales devienen invariantes: considerar la dirección estratégica y la filosofía o cultura empresarial, los sistemas de trabajo, la interacción con el entorno y la auditoría del sistema de GRH. Se insta a buscar el modelo propio, que responda a *“el traje a la medida”*, sin desconocer los avances de la humanidad.

Se analizan diferentes modelos entre los que se encuentran:

Modelo conceptual sobre GRH de Chiavenato (1988): refleja los subsistemas que forman parte de la administración de recursos humanos y su interrelación, defiende los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interrelación hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema. Esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aun así, son extraordinariamente, interdependientes (Anexo 1).

Modelo conceptual sobre GRH de Werther y Davis (1992): el modelo expresa que la administración del personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tiene una marcada relación entre sí (Anexo 2).

Modelo conceptual de GRH de Harper & Lynch (1992): este modelo parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de R.H permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes (Anexo 3)

Modelo de GRH DPC de Cuesta (1997): este modelo funcional (Anexo 4), implica una tecnología (Anexo 5) para llevarlo a la práctica organizacional, de modo que a

la vez que en el proceso de investigación se diagnostica o interpreta, se proyecta, para inmediatamente después, ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad controlar (feedback) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional que tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo; referente obligado para los restantes subsistemas y políticas como muestra la figura 2 (Anexo 6).

De trabajarse en la acreditación o aplicación por las NC 3000, 3001 y 3002: 2007, se asumirían los nueve módulos o procesos clave (Anexo 7) dentro de ese cuadro de subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC. Los requisitos que en esas NC se consignan, devendrían las preguntas clave que se deben responder (Cuesta, 2009).

Subsistemas de GICH:

1. Competencias laborales. Conceptos y definiciones.

El enfoque de competencia no es una teoría nueva en el mundo de la formación laboral. Algunos autores ubican su surgimiento a inicios del siglo XX, considerando que fuera postergado de la gestión de recursos humanos ante el auge del “fordismo y el taylorismo”. Resurge con fuerza en las décadas de los 60 y 70 en los Estados Unidos de Norteamérica y es uno de los primeros en este período el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien argumentaba en aquel entonces, que los “tradicionales programas y exámenes académicos que se practicaban no garantizaban en los egresados ni el desempeño del trabajo ni el éxito en la vida”. Postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación – las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

Muchos autores han definido el término Competencias. Entre estas definiciones:

“Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer 1993).

“Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones” (Boyatzis 1982 y Woodruffe, 1993).

“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Rodríguez y Feliú 1996).

“Habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (Ansorena, 1996).

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (Ibarra, 1997).

“No son más que características permanentes de la persona que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole, las cuales pueden tener una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Por último pueden ser generalizables a más de una actividad (Manzano Hernández, 2005).

Según la NC: 3000 – 2007 : conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

2. Organización del trabajo

El nuevo enfoque de la organización integrada, busca por todos los medios que la entidad pueda responder a las exigencias económicas, financieras y comerciales que le impone la búsqueda sistemática de ventajas competitivas, mediante la adaptación rápida a los cambios y el logro de una respuesta efectiva (Vázquez, 2003)

La organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos y considera a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de estos, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH. (Cuesta, 2005)

La organización del trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral. En el proceso de trabajo, en tanto proceso de creación de nuevos valores, se relacionan la fuerza de trabajo de la persona (trabajo vivo) con los medios de producción (instrumentos y objetos de trabajo) que significan trabajo vivo ya materializado o trabajo pretérito. Ambos tipos constituyen el trabajo socialmente necesario, cuya reducción por unidad producida significa aumento de productividad del trabajo. El mejoramiento de los procesos de trabajo, de los tiempos de trabajo, de la disciplina laboral y de la productividad del trabajo constituyen elementos fundamentales de la optimización del trabajo vivo (Cuesta, 2005)

En el modelo GRH DPC antes expuesto la organización del trabajo se inserta en el concepto “tecnología de las tareas”. La tecnología de las tareas abarca a equipos y materiales (componente hard) y el procedimiento de organización (componente soft) que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH (Cuesta, 2005)

La “tecnología de las tareas” se manifiesta a través del conjunto de procesos de trabajo, considerados como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. O lo que es igual en términos de Michael Hammer y James Champy: “como un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente” (Hammer y Champy, 1994; Hammer, 1997) Citado por (Cuesta, 2005)

Según la NC : 3000 – 2007 la organización del Trabajo se define como: Proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios,

información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

3. Selección e Integración.

El empleo constituye una necesidad básica para todas las personas en condiciones de brindar su contribución al desarrollo de la sociedad además de un medio de vida y de realización de los trabajadores a partir de la convicción del que el trabajo es un derecho, un deber y un honor. (Enríquez, Revista del MTSS No. 16, 2007)

El éxito de una entidad radica en contar con personas preparadas para desarrollar sus actividades y contribuir a la estrategia trazada, la que debe corresponderse con los objetivos planteados para alcanzar resultados con eficiencia, eficacia y cumplir el rol que les corresponden en nuestra sociedad. (Enríquez, Revista del MTSS No. 16, 2007)

En tal sentido se considera que un adecuado proceso de selección del personal debe partir de la evaluación integral de las exigencias del puesto de trabajo y del diseño del perfil correspondiente que incluya el análisis de la formación, aptitudes, experiencias, habilidades, competencias, características de personalidad, motivación y valores que demuestren la persona a seleccionar. (Enríquez, Revista del MTSS No. 16, 2007)

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de conseguir la persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Estos pasos deben cumplirse ordenadamente para evitar errores al momento de realizar las valoraciones finales, teniendo presente que si se omite un elemento, se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado (Enríquez, Revista del MTSS No. 16, 2007)

La selección de personal es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la entidad busca, examina e incorpora a personas idóneas; entendiéndose por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino los que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y de una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el trabajo. (Vázquez, 2003)

Vista así, la selección debe implementarse transitando por diversas etapas, que aseguren las máximas garantías posibles, no como un proceso agresivo, aplicado de forma universal a todos y para todo (Vázquez, 2003)

Dichas etapas son: (Vázquez, 2003)

- El reclutamiento, que es el conjunto de procedimiento orientado a la identificación y obtención de un número suficiente de candidatos, potencialmente idóneo, para ocupar puestos y cargos en la organización.
- La selección propiamente dicha, que constituye el proceso de determinación de aquel o aquellos candidatos que, entre los reclutados, resulten idóneos a los requerimientos del puesto y a las necesidades de la organización, y cuyo objetivo es colocar en determinado puesto de trabajo a la persona adecuada, de forma tal que pueda realizar la mayor contribución a los objetivos de la empresa y a sí mismo.
- La incorporación, cuyo objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto y a la organización, así como estimular la tradición familiar, el sentido de pertenencia, la cultura organizacional y transmisión de la experiencia.

Se puede plantear que estas etapas abarcan un conjunto de actividades que se extienden desde el momento en que se inicia la búsqueda del candidato hasta aquel en que, superado el período a prueba (donde se acuerde o necesite ejecutar), queda ya incorporado a la organización. Sin embargo, en la práctica, la entidad como sistema, requerirá también del seguimiento y desarrollo de todos los trabajadores, por lo que el trabajo especializado se extiende al resto de los subsistemas del SGICH. Por lo general, en las entidades grandes o medianas, todas estas actividades son asumidas por un grupo especializado que ejecuta y asesora al área de Recursos Humanos en estas funciones.

Desde el punto de vista de un posible empleado, la percepción del proceso lógico a desarrollarse respecto al mismo por el área de recursos humanos, muy bien podría ser SELECCIÓN - DESEMPEÑO – COMPENSACIÓN. (Cuesta 2005)

En esa percepción no hay alteración de la realidad, pues esencialmente así transcurre el flujo respecto a su persona. Sin embargo, desde el punto de vista de un directivo o

profesional de la GRH, tan solo la actividad de selección de personal (percibida por el posible empleado como inicial) se concibe precedida de otra lógica, que comporta conexiones técnico organizativas fundamentales antes de arribar a la actividad clave de GRH que es la selección de personal.

Según la NC: 3000 – 2007 la selección e integración se define como: capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

4. Capacitación y desarrollo

El proceso clave de capacitación en el marco del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano comprende el conjunto de acciones estratégicas para el ajuste e impulso de los aprendizajes de los trabajadores en concordancia con las necesidades de formación propias del desarrollo, y especialmente la innovación, de la actividad laboral de la entidad.

Estará articulado al desarrollo de los otros subsistemas de recursos humanos al mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo, así como para su inserción laboral más oportuna. La capacitación que se efectúa está centrada en las tareas fragmentadas y más bien es una instrucción en el trabajo (adiestramiento) (Vázquez, 2003)

Según la NC : 3000 – 2007 la capacitación se define como: el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

5. Estimulación moral y material

El proceso clave de estimulación moral y material es el que determina las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás procesos se relacionan de una manera u otra a las modificaciones que posibilita la retribución y estimulación, así como por el monto de recursos a su disposición (Vázquez, 2003).

Según la NC: 3000 – 2007 la estimulación material se define como: el sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los

trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material. Pero también define la estimulación moral como: sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

6. Seguridad y salud en el trabajo

La seguridad y la salud en el trabajo constituyen, junto a las condiciones laborales, premisas para la gestión más eficiente de las entidades, y el éxito de dichas actividades depende en primer término de la existencia de una política consecuente trazada por su más alta dirección (Vázquez, 2003)

En la actualidad, la seguridad y salud en el trabajo y el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo y de vida se consideran elementos claves de la eficiencia y eficacia empresariales resultantes de una mayor motivación y del cambio de actitudes del personal, así como de la disminución de accidentes y otras contingencias. En consecuencia, una adecuada gestión de la seguridad y el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo y de vida resultan vitales (Vázquez, 2003).

Lo anterior, sin embargo, no equivale a decir que la Seguridad del Trabajo sea una función exclusiva del área de recursos humanos, aún cuando organizativamente se encuentre en dicha área. Afirmar lo anterior significa negar el principio mismo de la Seguridad integrada, tanto como decir que la Seguridad constituye una tarea del área técnica o del área económica. De lo que se trata es de lograr que cada área incorpore los aspectos de Seguridad que resulten procedentes en su esfera o área de competencia. (Vázquez, 2003)

Según la NC: 3000 – 2007 la seguridad y salud en el trabajo se define como: la actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización

y al medio ambiente.

7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de la GRH, significa la principal contribución en la mejora de la actuación o el desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar la formación. En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante. Los sistemas de evaluación del desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial (Cuesta 2005).

Según la NC - 3000: 2007 evaluación del desempeño se define como: medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

La evaluación del desempeño de los trabajadores es un proceso integral donde se combinan la evaluación de las capacidades demostradas para contribuir al mejoramiento continuo de los procesos, a la calidad y la eficiencia, con el desarrollo de las capacidades potenciales y los conocimientos para desempeñar una función o cargo durante el período analizado (Vázquez, 2003)

8. Comunicación institucional

La comunicación e información o comunicación institucional es la acción y efecto de transmitir e intercambiar una información, impresión, idea, propuesta, datos, de un individuo a otro u otros. La transmisión rápida y oportuna es vital para la eficiencia, pero hay que dar un paso más profundo para lograr el éxito. La falta de una buena comunicación es uno de los grandes y más frecuentemente señalados problemas en las empresas a nivel mundial: la comunicación es fundamental para crear un ambiente de trabajo capaz de adaptarse y renovarse continuamente. (Vázquez, 2003)

Los datos por sí solos no bastan, hay que llenarlos de significado para hacerlos útiles a las personas, equipo o colectivo de trabajo que han de interpretarlos, pues es ahí

donde realmente se practica la comunicación. Informar, transmitir datos y sentimientos, animar a la acción, escuchar y orientar, son aspectos imprescindibles para lograr un buen clima de trabajo, un equipo cohesionado y eficaz (Vázquez, 2003) El módulo comunicación e información o comunicación institucional es uno de los factores integradores en los nuevos modelos organizativos. De él se sirven todos y cada uno de los subsistemas de los recursos humanos en la empresa moderna e integra perspectivas y expectativas en ambas direcciones: de la empresa, hacia el personal y viceversa. El mismo debe proporcionar a las unidades organizativas, áreas y procesos la información necesaria, de tal manera que permita a todos los trabajadores la comprensión y el desempeño efectivo en sus actividades de trabajo. Es factor fundamental para lograr una organización participativa sustantiva (Vázquez, 2003)

La ventaja competitiva de las empresas no se logra únicamente por los niveles alcanzados en la organización, la tecnología, la capacitación de los trabajadores, etc., sino sobre todo por la capacidad de articular, a través de la comunicación e información, cada uno de estos subsistemas que, en su conjunto, dan la forma a lo que es la empresa entendida como sistema. (Vázquez, 2003)

Según la NC: 3000 – 2007 la comunicación institucional se define como: el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

9. Autocontrol

Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos, y promotores de valores y aseguran que el SGICH tenga efectiva integración con la estrategia empresarial, que las políticas se cumplan y no se distorsionen. Sirve para medir su impacto en el cumplimiento de los compromisos de cada entidad con la sociedad y con los propios trabajadores (Marín, Revista del MTSS No. 16, 2007).

El autocontrol no es un proceso aislado o improvisado, es algo que tiene que formar parte del conjunto de modos, costumbres, conocimientos, tecnologías, economía, principios, valores, comportamiento humanos de la entidad. Cuando no es entendido así, los encargados del autocontrol tienen que triplicar sus esfuerzos y pulula el desorden, la inobservancia de los procedimientos, las violaciones de las legislaciones; se crea un círculo vicioso: más supervisiones y el supervisado, desarrolla el sentido de no dejarse coger. En este juego se pierden energía, tiempo, recursos y se afecta el clima laboral (Marín, Revista del MTSS No. 16, 2007)

El autocontrol en el SGICH garantiza un desempeño de los trabajadores acorde con las funciones de cada puesto de trabajo, una correcta planificación estratégica, eleva constantemente sus competencias, organiza el trabajo de forma tal que se eliminen costos innecesarios de tiempo y de recursos y que realicen su labor en condiciones de trabajo seguras. Estos y otros elementos, inciden en la eficiencia de la entidad (Marín, Revista del MTSS No. 16, 2007)

Según la NC: 3000 – 2007 el autocontrol se define como: actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

Un análisis a los modelos mencionados deja a la luz que todos están conformados por actividades, sistemas, subsistemas, procesos que independientemente de su denominación por los diferentes autores, constituyen la razón de ser del mismo.

Procedimiento para diseñar un SGICH de Manzano Hernández (2008): este considera como procedimientos generales las actividades que según la norma deben corresponderse con los procedimientos documentados obligatorios y como específicos los nueve procesos claves o módulos definidos en la norma y a los cuáles dedica requisitos (Anexo 8). Este procedimiento cumple con los principios de enfoque de proceso y con el ciclo de Deming para establecer la mejora continua del Sistema.

Procedimiento para diseñar e implementación un SGICH de Baez Abrahantes (2008): este procedimiento (Anexo 9) está elaborado teniendo en cuenta las NC, sigue un proceso continuo formado por procesos, etapas y herramientas de

adecuado nivel de generalidad que pueden ser aplicados eficazmente en diferentes contextos.

Tecnología para la implantación de un SGICH de Rivas Torres y Velázquez Zaldívar (2008): esta tecnología está integrada por un modelo (Anexo 10) y un procedimiento (Anexo 11) para la implantación de un SGICH que permite alinear los procesos de la gestión del capital humano, y en especial el desarrollo de las competencias laborales con las necesidades estratégicas de la organización y con esto mejorar los resultados referidos al trabajador, la organización y la calidad en la respuesta a las necesidades de los clientes y la sociedad en general

1.5 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Evolución y tendencias e importancia en las empresas cubanas

Hace algunos años, alrededor de un 90% de las organizaciones limitaban sus Sistemas de información de Recursos Humanos al cálculo y elaboración de la nómina. Estos eran considerados como un elemento más en la cadena productiva y en consecuencia, se identificaba la necesidad de disponer de sistemas que cumpliesen con su gestión operativa necesaria y básica: el pago de la nómina y en el mejor de los casos, la mecanización de los procedimientos de contratación y registro de personal.

Hoy la Sociedad del Conocimiento, la globalización, el desarrollo de la actividad en red, las nuevas tecnologías y tendencias empresariales sitúan a los profesionales de las empresas, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización, como principal elemento de diferenciación en el mercado.

En la última década la GRH en las empresas ha sufrido un cambio vertiginoso, pasando de ser una administración de personal dirigida principalmente al cumplimiento de las obligaciones fiscales y salariales y al control de tiempos, a una gestión integral en la que el centro de interés es el equipo humano y en la que todos los procedimientos están totalmente relacionados. (Espony, 2007)

Solo aquellas empresas que tienen una estrategia de recursos humanos y unos objetivos perfectamente establecidos, consiguen una verdadera implantación del Sistema; sin embargo es un camino que hay que acometer con calma, objetividad y optimismo.

La Gestión integral de los Recursos Humanos sustenta su principal pilar en la identificación y desarrollo de una serie de competencias básicas que han de ser el motor de la organización y la clave para alcanzar los objetivos. Estas competencias, van más allá del conocimiento técnico de una materia o puesto de trabajo, incluso más allá de la habilidad concreta para poder desarrollarlo. En realidad tiene que ver con las capacidades y las actitudes con que cada colaborador afronta y resuelve las diferentes situaciones que se pueden plantear en su puesto de trabajo en particular y en la organización en general. (Espony, 2007)

En la NC 3000:2007 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”.

El modelo de Gestión integrada de Recursos Humanos es un ciclo que se inicia con la aplicación del Sistema de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. Es un sistema de interacciones técnico - organizativas de los módulos que lo componen. La integración del modelo se materializa mediante dos ejes, que son los siguientes: (Morales, 2007)

- El vínculo con la estrategia de la empresa.
- El vínculo entre los módulos de la gestión de recursos humanos.

El diseño e implantación 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 superior (NC 3000-3002: 2007). Su aplicación dependerá de factores tales como la estrategia de Recursos Humanos, la complejidad de la estructura y los procesos de servicios que realizan y el sector de la economía donde se desarrollan, entre otros.

El SGICH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave; es una nueva cualidad surgida de la interacción de estas. Por ello, no basta con definir cuáles procesos deben desarrollarse y cómo, sino cómo se interconectan e

interdependen, cómo ocurre el proceso de evaluación y mejora y qué sistema de indicadores expresan su efectividad (Aranguiz, 2007).

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 Recursos Humanos 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 implantación de los procesos de GRH.
- Debe asegurarse la participación de los trabajadores y su consenso.
- Los dirigentes y técnicos de Recursos Humanos 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). 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 implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, 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.

1.6 Valoración del autor sobre la importancia de una tecnología de GCH para el diseño del SGICH

Esta investigación tiene como objetivo principal elaborar y aplicar una tecnología para diseñar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que se presenta como aporte científico. Con el diseño que se realizará se innova desde el punto de vista tecnológico para potenciar un salto cualitativo y cuantitativo en el Capital Humano de la empresa en cuestión, al desarrollar las competencias, conocimientos, habilidades, destrezas, para ser cada vez más eficientes y eficaces en la organización y en su puesto de trabajo.

Los Subsistemas de Capital Humano persiguen cada vez más la satisfacción de las necesidades del hombre así como la contribución del aprovechamiento de la jornada laboral, el incremento de la productividad, el aumento de la calidad en los servicios que se brindan en la organización y una mayor competitividad e inserción en un mundo competitivo.

Conclusiones parciales

- La concepción y tratamiento del trabajador en el mundo del trabajo es especial en el ámbito empresarial y ha experimentado una larga transformación dentro de la actividad de GRH.
- Para las empresas introducirse en el enfoque de GICH es necesario tener identificadas las competencias laborales, por lo que se debe romper esta resistencia al cambio de manera tal que les permita a estas determinar las competencias claves, para marchar a la par del avance de las tecnologías y estar en condiciones para competir.
- Se plantea que el SGICH le brinda al trabajador un mayor confort en su puesto de trabajo y satisfacción de sus necesidades y a la empresa poder satisfacer las necesidades de sus clientes y brindar un mayor y mejor servicio.

CAPÍTULO 2 TECNOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO

2.1 Introducción

Para dar solución al problema científico planteado en la investigación y como respuesta a lo expuesto en las conclusiones parciales derivadas de la construcción del marco teórico referencial de la investigación, se expone en este capítulo una tecnología formada por un modelo y un procedimiento general con sus procedimientos específicos asociados, la cual facilita la concepción y el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, de modo que se adecua a sus condiciones y necesidades y facilita el desarrollo del trabajo de la organización en esta actividad para su (más tarde) materialización en el proceso de implantación.

2.2 Modelo para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

El diseño del SGICH de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus se apoya en el modelo propuesto en la Figura 3 (Anexo 12), creado para el proceso de investigación y responde al «traje a la medida» de la empresa en cuestión. El mismo implica un procedimiento (Anexo13) para llevarlo a la práctica organizacional, aplicable en la Sucursal y responde a las NC.

La concepción y diseño del modelo está basado en los requisitos de la NC 3001 y considera además, elementos del modelo de GRH DPC (Cuesta, 2005).

El modelo propuesto reúne características que influyen en la obtención de resultados favorables de la empresa, tales como: orientación estratégica-participativa, integración, interactivo, con enfoque de procesos, integral, retributivo y permanente, orientado hacia el cumplimiento del principio de mejora continua, proyectado a la evolución de la GCH y a posibles cambios en el futuro de la organización, de modo que permita solucionar sus problemas actuales y los que traerá consigo el mundo globalizado y cada vez más exigente del porvenir, lo que lo hace dinámico.

El modelo parte de las premisas del SGICH y estas guardan correspondencia con los requisitos generales de la NC3001. Cuando la dirección de la Sucursal toma la

decisión de diseñar e implantar un SGICH, es necesario tenga la capacidad de dirigir e influir en las actividades relacionadas con las funciones de los trabajadores (liderazgo), así como estar orientada estratégicamente, de manera que se adecue y responda de forma proactiva a los cambios signados por un entorno muy turbulento, considerar diferentes escenarios posibles de actuación y darle solución a los problemas: potenciando sus fortalezas, minimizando sus debilidades para aprovechar sus oportunidades y atenuar sus amenazas en un ambiente de gran competencia. También se analiza si los directivos y técnicos encargados de la actividad de recursos humanos poseen las competencias laborales requeridas, se busca que los trabajadores se integren y participen activamente en el mismo, que unido a lo anterior logrará un clima laboral satisfactorio.

El “Grupo de implicados” está comprendido esencialmente por los mencionados en el modelo y es quien determina la dirección estratégica. Se hace necesario para alcanzar los resultados deseados considerar sus contradicciones como elemento siempre influyente en el desarrollo y conocer los subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.) para facilitar el diagnóstico de las políticas de CH.

Le sigue el análisis de la estructura organizacional que debe cumplir determinadas características entre las que se destacan la horizontalidad, menor cantidad de niveles jerárquicos, mayor cantidad de personas dedicadas a los servicios y menos jefes, de modo que propicie buen flujo de comunicación entre todas las áreas, así como la interacción entre ellas, entre sus funciones y responsabilidades y se facilite la toma de decisiones y la solución de problemas. De no ser óptima se elabora una nueva.

Después se pasa al análisis de los “Subsistemas y políticas de RH” (se asumen de Cuesta ,2005). Las políticas de CH son líneas de acciones a desarrollar, que habrán de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Las mismas se concentran en cuatro áreas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistema de trabajo y compensación laboral. El centro de los subsistemas y políticas de recursos humanos lo constituye la persona manifiesta en su educación y desarrollo (de ahí que en el gráfico se muestre en el centro del triángulo y en sus vértices los demás subsistemas y políticas). La persona, su educación y desarrollo

humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GCH que contempla el modelo. Pero si bien la *educación y desarrollo* es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas del modelo, el *sistema de trabajo* es su base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GCH.

Para evitar dispersión en el accionar sobre los recursos humanos, contribuir a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico, quedarán concentradas todas las actividades clave de GCH en los cuatro subsistemas:

- **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación (utplacement).
- **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RH, e-RRHH, e-selección, e-learning, etc.)
- **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de RH y optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- **Compensación laboral:** sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

Como se evidencia en el modelo antes propuesto, dentro de ese cuadro de subsistemas y políticas se analizan nueve módulos o procesos clave asumidos y representados también por las NC 3000, 3001 y 3002: 2007. Y los requisitos que en esas NC se consignan, devendrían las preguntas clave a responder.

Tales módulos son: organización del trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, seguridad y salud del trabajo, estimulación moral y

material, autocontrol, capacitación y desarrollo, selección e integración y competencias laborales, siendo este último módulo el centro de los demás por su gran significación. Este tiene presente que la ventaja competitiva básica de las empresas del presente y futuro radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos y que de esos elementos, el primero es el determinante. Se inferirá la importancia de considerar a las **Competencias laborales** que portan las personas, y como esas “competencias” no se dan de una vez y para siempre, o sea, hay que mantenerlas vitales y en permanente desarrollo, se impone una organización que aprenda, que garantice su continua renovación.

Después corresponde el cuadro relativo a los documentos necesarios para el SGICH. Es aquí donde se revisa si existen, y se elaboran los documentos que faltan, tal es el caso de la política y objetivos de GCH, el manual y los procedimientos documentados (obligatorios y otros que se requieran); se especifican en el gráfico los más importantes, aunque todos pudieran estar dentro del manual (por ello la saeta entre ambos).

Todo lo anterior repercute en los resultados y consecuencias a largo plazo lo que se traduce en eficacia y eficiencia en la organización, en bienestar social (clientes, proveedores, etc.) e individual (trabajador) y resultados de Compromiso, Competencia, Congruencia y Costos eficaces y productividad del trabajo (las cuatro “Ces”), donde compromiso con la organización se considera el de mayor importancia.

Alto grado de compromiso quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc.

Alto grado de competencia quiere decir que los empleados de la empresa tendrán la versatilidad de habilidades (polivalencia) y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

Alto grado de congruencia quiere decir que la empresa ha conformado sistemas de flujos de recursos humanos, de educación y desarrollo, de trabajo, y de

compensaciones para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas, la sociedad y los trabajadores y sus familias.

Eficacia de los costos quiere decir que los costos de recursos humanos de la organización, (salarios, beneficios y costos indirectos tales como rotación de personal y quejas) se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia.

Dinámica de la productividad del trabajo significa cómo se ha comportado ahora la productividad del trabajo respecto a un período anterior, o cómo se ha comportado la real respecto a la planificada, o cómo se ha comportado respecto a otras de la competencia.

Todo los componentes de este modelo alineados con la estrategia empresarial y cumpliendo con la legislación laboral vigente.

Después procede la retroalimentación o feedback del sistema, como indican las saetas. Se inicia el nuevo ciclo, para potenciar la mejora continua al adoptar medidas correctivas a partir de los resultados obtenidos, los cambios ocurridos en el entorno interno o externo de la organización, los resultados de auditorías, etc.

2.3 Procedimiento para el diseño SGICH

2.3.1 Características del procedimiento para el diseño del Sistema de Capital Humano

El procedimiento propuesto se muestra en la Figura 3, sirve de base al diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Sucursal Comercial Caracol, Sancti Spíritus; constituye una referencia para otras empresas porque está creado teniendo en cuenta los requisitos de la NC 3000. El mismo y sus cualidades están definidos en gran medida, por su objetivo, el conjunto de principios básicos, las premisas y demás características que lo sustentan.

Objetivo del procedimiento

El objetivo general de la elaboración y diseño del procedimiento es diseñar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Principios que sustentan el procedimiento

El procedimiento general para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, se sustenta en los principios siguientes:

Mejoramiento continuo: el procedimiento general contempla en sus objetivos la mejora en la Gestión del Capital Humano a partir de la búsqueda de un desempeño laboral superior y su correspondiente idoneidad demostrada.

Flexibilidad: posibilidad que tiene de aplicarse a empresas y organizaciones con características diferentes y de adaptarse con racionalidad a los cambios internos de la organización, así como a las amenazas y oportunidades provenientes de un entorno dinámico y complejo.

Aprendizaje: contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la precisión del diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y los fundamentos teórico prácticos de su aplicación. Para darle cumplimiento a las fases y etapas del procedimiento se requiere de la capacitación y formación del personal comprometido en las técnicas a aplicar para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Parsimonia: el diseño y estructuración, consistencia lógica y flexibilidad de las fases y etapas del procedimiento permiten abordar un proceso que resulta complejo por su naturaleza debido a la interacción de factores diversos, de una forma sencilla, comprensible y práctica.

Consistencia lógica: en el diseño, estructuración y secuencia de los pasos, en correspondencia con la lógica de diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Pertinencia: posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado en las condiciones actuales de las empresas cubanas en general y turísticas en particular. Contribuye al logro y consecución de los objetivos planteados referidos al tránsito hacia el diseño e implementación futura del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Generalidad: posibilidad de su extensión como herramienta e instrumento metodológico para el diseño e implementación futura del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas cubanas.

Integrador: pondera la integración entre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y el resto de las áreas funcionales de la empresa, se ajusta a las

condiciones internas de la organización y la asimilación e incidencia de los factores externos.

2.4 Diseño del Procedimiento

Derivado del modelo conceptual propuesto y como herramienta para su implantación, se concibió y desarrolló un procedimiento general para el diseño del SGICH estructurado en cuatro fases, cada una dividida en diferentes etapas (dieciocho), algunas de las cuales se dividen a su vez en pasos (para un total de doce) y algunos de estos en actividades (que suman nueve) lo que facilita el desarrollo de este proceso. Es importante destacar que el paso 9 está presente a través de su interacción con los restantes ocho pasos en todas las etapas (de la 11 a la 14) pertenecientes a la fase III, así como la actividad 9 mediante su interacción con las restantes ocho actividades en todos los pasos (del 10 al 12) de la etapa 16 correspondiente a la fase III.

Fase I Preparación Inicial

Etapas 1 Caracterización de la Sucursal, del departamento de GRH y de la fuerza de trabajo.

Es esta etapa la que da inicio a la primera fase y por ende al procedimiento para el diseño del SGICH. Ella recoge las principales características de la organización, así como las del Departamento de Recursos Humanos: misión, visión, valores compartidos, objeto social, áreas de resultados clave, matriz DAFO, etc. Analiza también la distribución de la fuerza de trabajo: en sexo, grupo de edades, categoría ocupacional, etc. Para ello se consultan documentos de la empresa, se entrevistan a directivos y algunos trabajadores, se utiliza la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo , 2009) y se muestran gráficos que evidencian el comportamiento de estas variables.

Etapas 2 Preparación de los trabajadores

En esta etapa se debe informar a los trabajadores el propósito de diseñar e implantar un SGICH que dé solución a problemas existentes en la Sucursal, permita la toma de decisiones y responda de forma proactiva a las variaciones del turbulento entorno. Se preparará al personal para el cambio y se mantendrá al tanto de la evolución del proceso, buscando su concienciación y participación activa, ya sea

individual o en organizaciones sindicales, del PCC, UJC y otras. Se debe garantizar el dominio de las NC 3000,3001 y 3002 y su relación con el Perfeccionamiento Empresarial.

Etapas 3 Designar miembro del Consejo de dirección como director del SGICH

El Consejo de dirección designará un miembro de la alta dirección de la organización para que dirija el SGICH que tendrá la autoridad necesaria para cumplir sus funciones e influirá en las actividades relacionadas con las funciones de los demás trabajadores.

Etapas 4 Formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño del SGICH

Se hace necesario formar el equipo de trabajo que va a llevar a cabo el diseño del SGICH para lo cual se recomienda realizar el cálculo del número de expertos a través de la expresión (1):

$$M = \frac{p(1-p) \cdot k}{i^2} \quad (1)$$

M: Número de expertos.

p: Proporción estimada de error de los expertos.

k: Constante de acuerdo al nivel de significación.

i: Nivel de precisión deseado (0.14 – 0.05).

Nota: Según la ISO se plantea que el número de expertos debe ser entre 6 – 15 expertos.

Selección de los expertos:

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados, por lo que el número de expertos debe reunir los requisitos siguientes:

1. Conocimientos del tema y de las NC 3000,3001 y 3002.
2. Preparación sobre la temática a evaluar.
3. Capacidad de comunicación.
4. Poder de decisión.
5. Experiencia en la actividad de recursos humanos
6. Reconocido prestigio y desempeño superior en su área o departamento.

A pesar de seleccionar los integrantes de este equipo según los criterios anteriores, estos deben recibir preparación especializada a través de diplomados u otro tipo de cursos sobre GCH que aumenten su nivel de competencias.

Fase II Evaluación de las premisas

Las etapas de esta fase coinciden con las premisas para la implantación del SGICH, también aludidas en el modelo de la fig. 1.

Etapas 5 Evaluación de la orientación estratégica

Etapas 6 Evaluación de la participación efectiva de los trabajadores

Etapas 7 Evaluación de las competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de RH

Etapas 8 Evaluación del clima laboral satisfactorio

Etapas 9 Evaluación del liderazgo en la GRH

Cada una de estas etapas se llevará a cabo utilizando la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo Crespo, 2009) para lo que se requiere responder en tres grados de desarrollo (bajo, medio o alto) cada pregunta de las cinco premisas y esta evaluación arroja un resultado en por ciento, lo que facilita su interpretación.

Fase III Evaluación de los procesos clave de los subsistemas y políticas de Capital Humano

En esta fase las etapas coinciden con la evaluación de los procesos clave o módulos de los subsistemas y políticas de CH dados por la NC 3001 y presentan interacción entre ellas, lo que fue explicado antes en el modelo.

Etapas 10 Evaluación de los procesos clave de Educación y Desarrollo

En esta etapa se evaluarán los procesos clave o módulos que pertenecen a la política y subsistema “Educación y desarrollo”. Cada una de estas evaluaciones, constituyen y se denominará paso, lo cual se extenderá para el resto de las 4 etapas. A continuación se nombran los tres pertenecientes a la etapa en cuestión:

Paso 1 Evaluación de competencias laborales

Paso 2 Evaluación de capacitación y desarrollo

Paso 3 Evaluación de comunicación institucional

Etapas 11 Evaluación de los procesos clave de Sistemas de trabajo

En esta etapa se evaluarán los procesos clave o módulos de “**Sistemas de trabajo**”. Cuenta con tres pasos.

Paso 4 Evaluación de organización del trabajo

Paso 5 Evaluación de seguridad y salud del trabajo

Etapa 12 Evaluación de los procesos clave de Flujo de Recursos Humanos

En esta etapa tendrá lugar la evaluación de los procesos clave o módulos de “**Flujo de Recursos Humanos**”

Paso 6 Evaluación de selección e integración

Paso 7 Evaluación de evaluación del desempeño

Etapa 13 Evaluación de los procesos clave de Compensación salarial

En esta etapa se efectuará la evaluación del proceso clave o módulo perteneciente a “**Flujo de Recursos Humanos**”, lo que significa que comprende un solo paso.

Paso 8 Evaluación de estimulación moral y material

Paso 9 Evaluación de Autocontrol

Como se explica al inicio del procedimiento, este paso está presente a través de su interacción con los restantes ocho pasos en todas las etapas (de la 10 a la 14) pertenecientes a la fase III.

Cada uno de los pasos (pertenecientes a la fase II) se realizarán utilizando la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo , 2009) para lo que se requiere responder en tres grados de desarrollo (bajo, medio o alto) en cada pregunta de los nueve módulos y esta evaluación arroja un resultado en por ciento, lo que facilita su interpretación, que unida a la evaluación de las premisas brindará como resultado el diagnóstico de la integración interna, externa y el nivel estratégico de la empresa.

Fase IV Diseño del SGICH

Esta fase es primordial porque va a dar respuesta al cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Etapa 14 Administración del Capital Humano

En esta etapa quedará diseñado como funcionará la Administración del Capital Humano y sus funciones y se realizará a partir del procedimiento específico dedicado a este requisito de la NC (Anexo 13).

Etapas 15 Estructura Organizacional

Esta etapa analiza la estructura organizacional que debe cumplir determinadas características entre las que se destacan la horizontalidad, menor cantidad de niveles jerárquicos, mayor cantidad de personas dedicadas a los servicios y menos jefes, de modo que se propicie buen flujo de comunicación entre todas las áreas, así como la interacción entre ellas, entre sus funciones y entre sus responsabilidades y se facilite la toma de decisiones y la solución de problemas. Debe estar en correspondencia con el Sistema Organización General del Perfeccionamiento Empresarial.

Etapas 16 Exigencias a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH

En esta etapa quedarán claras las exigencias y competencias que deben poseer dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH, elementos importantes para lograr que el proceso de diseño se lleve a cabo con calidad, cumpla con los objetivos trazados, lo que va a repercutir favorablemente en el posterior proceso de implantación y por consiguiente en el buen funcionamiento de la Gestión del Capital Humano. Esta etapa se realizará a partir del procedimiento específico dedicado a este requisito de la NC (Anexo 14).

Etapas 17 Revisión de la documentación necesaria para la implantación del SGICH

La NC3001 en sus requisitos generales lista una serie de documentos que deben existir en la empresa para poder implantar el SGICH. Esta etapa tiene como objetivo guiar la elaboración de estos documentos, muestra los elementos a tener en cuenta en cada uno de ellos y en caso de que se haya adelantado en la confección de alguno, también se mostrará. Entre estos documentos se encuentran:

a) Política de GCH y objetivos

b) Manual de GCH, incluidos los procedimientos documentados obligatorios

c) Registros

Etapas 18 Diseño de los procesos clave de los subsistemas y políticas de RH.

El diseño de cada uno de los procesos clave o módulos de los subsistemas y políticas se basará en las NC 3001 y 3002 que dedican un requisito a cada uno de estos y a partir de los cuales se elaboran los procedimientos específicos que facilitarán el desarrollo del proceso.

Paso 10 Diseño de los Procesos clave o módulos de Educación y desarrollo

En este paso se diseñará cada uno de los procesos clave o módulos pertenecientes a la política y subsistema “Educación y desarrollo”. El diseño de cada uno se concebirá como una actividad, lo cual se extenderá para el resto de las 4 etapas. A continuación se nombran las tres actividades de la etapa en cuestión.

Actividad 1 Diseño de competencias laborales

Para llevar a cabo esta actividad se aplicará el procedimiento específico para el diseño de las competencias laborales (Anexo 15).

Actividad 2 Diseño de capacitación y desarrollo

La realización de esta actividad se guiará a través del procedimiento específico para el diseño de la capacitación y desarrollo (Anexo 16)

Actividad 3 Diseño de comunicación institucional

Esta actividad se apoyará para su materialización en el procedimiento específico para el diseño de la comunicación institucional (Anexo 17)

Paso 11 Diseño de los Procesos clave o módulos de Sistemas de trabajo

En este paso tendrá lugar el diseño de cada uno de los procesos clave o módulos pertenecientes a la política y subsistema, “Sistemas de trabajo”.

Actividad 4 Diseño de organización del trabajo

Esta actividad se desarrollará mediante el procedimiento específico para el diseño de la organización del trabajo (Anexo 18)

Actividad 5 Diseño de seguridad y salud del trabajo

El desarrollo de esta actividad se regirá por el procedimiento específico para el diseño de seguridad y salud del trabajo (Anexo 19)

Paso 12 Diseño de los Procesos clave o módulos de Flujo de Recursos

Humanos

En este paso se diseñarán los procesos clave o módulos de Flujo de Recursos Humanos.

Actividad 6 Diseño de evaluación del desempeño

Para desarrollar esta actividad se utilizará el procedimiento específico para el diseño de evaluación del desempeño (Anexo 20)

Actividad 7 Diseño de selección e integración

Para efectuar con mayor calidad la actividad en cuestión se regirá por el procedimiento específico para el diseño de **selección e integración**

Paso 13 Diseño de los Procesos clave o módulos de Compensación laboral

En este paso se desarrollará el diseño del módulo perteneciente a Compensación laboral.

Actividad 8 Diseño de estimulación moral y material

Esta actividad cuenta para facilitar su realización con el procedimiento específico para el diseño de estimulación moral y material (Anexo 21)

Actividad 9 Diseño de autocontrol

Como se explica al inicio del procedimiento, la actividad 9 mediante su interacción con las restantes ocho actividades, estará presente en todos los pasos (del 10 al 12) de la etapa 16 correspondiente a la fase III. Para desarrollar la misma se usará como guía el procedimiento específico para el diseño de autocontrol (Anexo 22)

Conclusiones parciales del capítulo

- La aplicación de la tecnología elaborada como ad hoc de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus le proporcionó el diseño de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano acorde a sus estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002.
- Se diseñó la tecnología para el diseño del SIGCH que incluye el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos con sus respectivas fases y etapas adecuado al contexto empresarial de la investigación.
- Se fundamentaron cada una de las fases y etapas de la tecnología propuesta las que deben ser entendidas en una concepción holística y sistémica para su aplicación.

CAPÍTULO 3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO

3.1 Introducción

Este capítulo recoge de forma sintetizada el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Sucursal Caracol Sancti Spíritus, que responde a sus estándares de calidad, al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y a las NC sobre Gestión integrada de Capital Humano (3000-3002:2007). El mismo se basa en el modelo, procedimiento general y procedimientos específicos elaborados y descritos en el capítulo anterior y se propone propiciar en la empresa, mejor formación y gestión de los recursos humanos, de las condiciones de trabajo, así como brindar un servicio con mayor calidad que la haga más competitiva y eleve su eficacia y eficiencia, lo que repercute favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Dicho diseño fue creado por la autora a partir de la valoración crítica de la literatura consultada y se adecua como traje a la medida de esta organización.

El objetivo fundamental de este capítulo es aplicar el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos quedando diseñado el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

3.2 Aplicación del Procedimiento para el diseño del SGICH en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus

Fase I Preparación Inicial

Etapas 1 Caracterización de la Sucursal, del departamento de GRH y de la fuerza de trabajo.

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus del Grupo Empresarial Comercial Caracol, perteneciente al MINTUR se fundó el 1 de noviembre de 2004, a través del acuerdo No 16 con fecha 8 de diciembre de 2004, adoptado por la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. Se dedica a la comercialización minorista de mercancías en la red de tiendas, posicionada en las Instalaciones Turísticas del Polo y zonas de interés del Centro Histórico Urbano de la Ciudad de Trinidad y Sancti Spíritus.

Su objeto social está aprobado por resolución desde el 2 de mayo del 2008.

Objeto Social

- Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados en Cuba, en asociaciones, franquicias y otras modalidades, para la venta minorista de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad en tiendas especializadas en pesos convertibles.
- Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa, en pesos convertibles.
- Brindar servicios de navegación por Internet a solicitud de los clientes, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en pesos convertibles.
- Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, en pesos convertibles.
- Exportar e importar según la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
- Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran el sistema del turismo, mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior, según corresponda.

- Comercializar de forma mayorista productos de lento o nulo movimiento, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en pesos cubanos, y en aquellos casos que se autoricen a entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones. El cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de fotografía y vídeo en general en pesos convertibles a través de las unidades PHOTOCLUB, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y vídeo, sus accesorios e insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos; brindar servicios de floristería en taller, así como efectuar actividades comerciales minoristas de licorera y bombonera a través de las unidades FLORIANTE, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto de uniformes como módulos de presencia a las entidades de la economía nacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios de reparación, mantenimiento, montaje, diseño y ambientación a tiendas, almacenes, oficinas u otros locales, propios o arrendados, para las entidades que integran el Grupo Empresarial Comercial Caracol SA., en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Prestar servicios de transportación e izaje de cargas contenerizadas a las entidades del sistema de turismo, así como a terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles de acuerdo con las regulaciones del MITRANS para estos tipos de transportación, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Este Objeto Social tiene validez práctica para la empresa y no se realizan actividades no previstas aunque no todas las operaciones mercantiles que se aprueban son desarrolladas por la empresa como por ejemplo:

- Desarrollar las ventas minoristas a través del comercio electrónico
- Servicios de atelier en las tiendas de confecciones
- Servicios para la navegación por Internet
- Comercialización minorista de flores naturales y arreglos florales.
- Servicios de peluquería complementaria
- Operar almacenes de forma mayorista
- Servicio de comedor obrero
- Prestar servicios de arrendamiento de locales

Las funciones generales de la empresa, que se derivan del objeto social, se gestionan y llevan a cabo encaminadas al cumplimiento de la **Misión**

Misión: satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofertando productos cubanos e importados genuinos y de reconocida calidad a través de una red de tiendas de amplia experiencia comercial y un servicio esmerado en un magnífico ambiente y confort.

Visión: somos la Cadena de Tiendas preferida por los clientes que buscan satisfacer plenamente sus necesidades ofertando productos de excelencia y marcas de reconocido prestigio internacional con un colectivo ético de alta profesionalidad, incrementando nuestras operaciones en Cuba y en el extranjero para aumentar el aporte a la Sociedad.

Valores compartidos:

- Compromiso con la Organización. Desafío y responsabilidad, automotivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del colectivo. Es tener sentido de pertenencia, participación, dedicación y total

entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.

- Productividad. Conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas.
- Trabajo en equipo. Tener espíritu de cooperación y ayuda mutua. Tener capacidad de lograr el cumplimiento de objetivos y funciones a través de la coordinación y motivación de las áreas y compañeros implicados.
- Profesionalidad. Los equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo.
- Patriotismo. Mantener una actitud digna y enérgica ante cualquier manifestación en contra de nuestro proceso revolucionario, ser fiel defensor de las conquistas alcanzadas por la Revolución.

Características del Departamento de Gestión de Recursos Humanos

Diagnóstico estratégico

Debilidades

1. Falta de motivación en trabajadores y cuadros.
2. Deficiente calidad de los servicios.
3. Deficiencias en la confección de las evaluaciones del desempeño.
4. Pérdida del sentido de pertenencia.
5. Deficiencias en la preparación de la reserva de Cuadros.
6. Distorsión de los objetivos de la capacitación.

Amenazas

1. Burocratismo.
2. Centralización excesiva de decisiones.
3. Situación financiera del país.

4. Existencia de Leyes, Decretos Ley, Decretos y Resoluciones de diferentes Ministerios, existiendo contradicciones entre ellas.
5. Disminución del nivel de actividad por el decrecimiento del turismo.
6. Insuficiente abastecimiento de mercancía para la venta.
7. Deterioro de la infraestructura en general.

Fortalezas

1. Alto nivel profesional de los trabajadores.
2. Personal con experiencias en la actividad comercial.
3. Elevada moral revolucionaria de los trabajadores.
4. Alta preparación idiomática.
5. Contamos con un Sistema de Seguridad y Salud del trabajo.
6. Permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo.
7. Garantía de uniforme y calzado al 100% de los trabajadores, lo que permite buena presencia personal.
8. Aplicación de Sistemas de Pagos por resultados en el trabajo.

Oportunidades

1. Estar posicionada en el mercado del turismo nacional e internacional.
2. Existencia de Formatur.
3. Existencia de Turempleo como reguladora del acceso al empleo en el sector del turismo.
4. Existencia en Turempleo de una reserva de fuerza de trabajo calificada.
5. Voluntad estatal de incrementar el arribo de turistas.
6. Incremento de las casas de alquiler en divisa.

Análisis Estratégico

1. Si aprovecháramos el alto nivel profesional de los trabajadores podríamos lograr que las evaluaciones del desempeño se elaboraran con calidad.
2. Si aprovecháramos la existencia del personal con experiencia en la actividad comercial podemos atenuar la amenaza del burocratismo y de centralización de decisiones.

3. Si aprovecháramos la existencia del personal con experiencia en la actividad comercial podemos atenuar el insuficiente abastecimiento de mercancía para la venta.
4. Si aprovecháramos la elevada moral revolucionaria de los trabajadores podemos atenuar las posibilidades de incremento de actividades delictivas.
5. Si aprovecháramos la alta preparación idiomática de los trabajadores y la permanencia de los mismos en su puesto de trabajo podemos lograr elevar el sentido de pertenencia y brindar servicios con calidad.
6. Si aprovechamos la existencia de Turempleo como reguladora de acceso al empleo podemos atenuar la amenaza de la existencia de Leyes, Decretos Ley, Decretos y Resoluciones de diferentes ministerios, existiendo contradicciones entre ellas.
7. Si aprovechamos la existencia de Formatur podemos lograr eliminar la distorsión de los objetivos de capacitación.
8. Si aprovechamos el incremento de las casas de alquiler en divisa podemos atenuar la amenaza de situación financiera del país, así como el incremento de abastecimientos de los proveedores nacionales en las demás cadenas de tiendas recaudadoras en divisa.
9. Si se mantiene la voluntad estatal de incrementar el arribo de turistas podemos atenuar la amenaza de disminución del nivel de actividad por el decrecimiento del turismo.
10. Si aprovechamos la garantía de uniforme y calzado al 100% de los trabajadores, lo que permite buena presencia personal podemos atenuar la amenaza de deterioro de la infraestructura en general.
11. Si aprovechamos la aplicación de Sistemas de Pagos por resultados en el trabajo podemos lograr elevar la motivación de trabajadores y cuadros.
12. Si aprovechamos la existencia en Turempleo de una reserva de fuerza de trabajo calificada podemos incrementar la reserva de cuadro.
13. Si aprovechamos la existencia de Formatur podemos lograr una correcta preparación de la reserva de Cuadros.

Problema estratégico

Si sobre el departamento de RRHH continúan incidiendo la falta de motivación en trabajadores y cuadros, pérdida del sentido de pertenencia, deficiente calidad de los servicios y las evaluaciones del desempeño continúan siendo elaboradas de forma incorrecta y seguimos siendo amenazados por el burocratismo, la centralización de las decisiones, la existencia de Leyes, Decretos Ley, Decretos y Resoluciones de diferentes ministerios, existiendo contradicciones entre ellas y la disminución del nivel de actividad por el decrecimiento del turismo no podremos aprovechar el posicionamiento de Caracol en el mercado del turismo nacional e internacional, ni la voluntad estatal de incrementar el arribo de turistas aunque seamos fuertes en poseer un personal con experiencia en la actividad comercial, con alto nivel profesional, alta preparación idiomática y elevada moral revolucionaria.

Solución estratégica

Si el Departamento de RRHH sigue siendo fuerte en poseer un personal con experiencia en la actividad comercial, con alto nivel profesional y alta preparación idiomática y aprovecha el posicionamiento de Caracol en el mercado del turismo nacional e internacional, el incremento de las casas de alquiler en divisa y la voluntad estatal de incrementar el arribo de turistas al país podría atenuar el insuficiente abastecimiento de mercancía para la venta, la centralización excesiva de decisiones, la situación financiera del país y la disminución del nivel de actividad por el decrecimiento del turismo y eliminar o reducir la falta de motivación de trabajadores y cuadros, la pérdida del sentido de pertenencia, así como la deficiente calidad de los servicios y en las evaluaciones del desempeño.

Áreas de resultados clave

1. Incorporación al empleo.
2. Trabajo y salario.
3. Sistemas de Pago.
4. Seguridad y Salud en el trabajo.
5. Capitación y desarrollo.
6. Evaluaciones del desempeño.

7. Recursos laborales.
8. Política de Cuadros.

Objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos

1. Continuar perfeccionando la Gestión del Capital Humano.
 - Continuar aplicando los sistemas de pago por resultados en moneda nacional, beneficiando con dichos sistemas al 100% de los trabajadores.
 - Lograr la eficiencia en la gestión de los recursos humanos expresado en que la correlación salario medio - productividad del trabajo, alcance valores inferiores a 0.88 con respecto al 2010.
 - Incrementar en un 22% la productividad por trabajador con respecto al 2010.
2. Lograr en el año un mayor desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial.
3. Contribuir a la capacitación continua de los trabajadores y cuadros, para elevar su competitividad mediante el incremento del nivel de desempeño técnico, profesional, educativo y cultural.
4. Dotar al 100% de los trabajadores que requieren de medios de protección de los mismos.

Estrategias del área de Recursos Humanos

1. Hacer análisis del presupuesto y ajustar la fuerza de trabajo según el nivel de actividad.
2. Planificar y posteriormente utilizar el presupuesto para medios de protección.
3. Hacer inspecciones sistemáticas con el rigor requerido y exigir por el uso de los medios de protección.
4. Mantener actualizado el inventario de riesgo con la participación de los trabajadores y darle solución a los mismos.
5. Hacer coordinaciones con Formatur para cumplir con el plan de capacitación.
6. Aprovechar los cursos que oferta la escuela del partido incorporando a ellos al 100% de los cuadros y sus reservas.
7. Coordinar capacitación de los directivos en el tema evaluaciones del desempeño.
8. Continuar aplicando los sistemas de pagos elaborados.
9. Trabajar en las actividades de estimulación de los cuadros, entiéndase:

- ✓ Selección del cuadro destacado y posterior estimulación tanto material como moral y dárselo a conocer a los trabajadores.
- ✓ Cartas de reconocimiento al lugar de residencia y a escuela de sus hijos.
- ✓ Resaltar en los consejos de dirección los cumpleaños de los cuadros.

Análisis de la fuerza de trabajo

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus para el desarrollo de sus funciones cuenta con un total de 109 trabajadores, de ellos 76 mujeres para el 69.72% y 33 hombres para el 30.28%, lo que evidencia que no existe balance, puesto que el sexo femenino supera el doble del masculino (Anexo 23), desglosados en 11 dirigentes para el 10,09%; 18 técnicos para el 16,51%; 7 operarios para el 6,42% y 73 trabajadores de servicio para el 66,97%. (Anexo 24)

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede concluir que el 73.39% de la plantilla corresponde a personal directo al servicio, existe una relación favorable aproximada de siete trabajadores directos por cada personal dirigente.

La composición por edades muestra un comportamiento desfavorable en general, ya que es significativo el bajo por ciento de trabajadores jóvenes en la entidad, que representan un 13.76% del total, ocupando el mayor rango las edades comprendidas entre 30 a 39 (26.61%), 40 a 59 (56.88%), 60 a 64 (2.75%), que suman el 86.24% (Anexo 25), por lo que el recurso humano poseído está en su máxima madurez, lo cual está vinculado a la profesionalidad que se alcanza mediante la experiencia y la maestría adquirida pero trae consigo mayor resistencia al cambio y a las nuevas tendencias.

Etapas 2 Preparación de los trabajadores

Después de que el Consejo de dirección se reunió para discutir la decisión de diseñar e implantar el SGICH en la Sucursal (dejando constancia), acordó iniciar el proceso.

Se incluyó en los objetivos estratégicos de la organización, el diseño, implantación y mejora continua del SGICH.

Se transmitió la información a los trabajadores del propósito de diseñar e implantar un SGICH que va a dar solución a problemas existentes en la Sucursal, ayudar a la toma de decisiones y a responder de forma proactiva a las variaciones del turbulento

entorno. Se prepara al personal para el cambio y se mantiene al tanto de la evolución del proceso, buscando su concienciación y participación activa, ya sea individual o en organizaciones sindicales, del PCC, UJC y otras.

Etapa 3 Designar miembro del Consejo de dirección como director del SGICH

Se designa al Jefe de Recursos Humanos como jefe del SGICH por ser el de más conocimiento y preparación sobre el tema y por ser líder frente a los demás expertos.

Etapa 4 Formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño del SGICH

Se calculó el número de expertos utilizando un nivel de confianza del 95%; $K = 3.8416$; $p = 5\%$ e $i = 0.14$:

$$M = \frac{p(1-p) * k}{i^2}$$

$$M = \frac{0.05(1-0.05) * 3.8416}{(0.14)^2}$$

$$M = \frac{0.182476}{0.0196} = 9.31 \approx 9 \text{ expertos.}$$

El equipo de trabajo encargado de llevar a cabo el diseño del SGICH quedó formado por nueve expertos.

Selección de los expertos:

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y de ello se tuvo en cuenta:

7. Conocimientos del tema.
8. Preparación sobre la temática a evaluar.
9. Capacidad de comunicación.
10. Poder de decisión.
11. Experiencia en la actividad de recursos humanos.
12. Reconocido prestigio y desempeño superior.

Partiendo de estas premisas, el grupo de expertos quedó conformado de la siguiente manera:

1. Director General.
2. Director de RRHH.
3. Director Comercial.
4. Especialista “C” en Gestión Comercial.
5. Especialista “C” en Gestión de los RRHH.
6. Administrador Complejo Especializadas.
7. Administrador Complejo Centro Histórico.
8. Administrador Complejo Galería.
9. Administrador Complejo Península.

A pesar de seleccionar los integrantes de este equipo teniendo en cuenta los criterios anteriores, estos recibieron preparación especializada a través del Diplomado en Gestión del Capital Humano y en conferencias y talleres coordinados con Formatur que contribuyeron a elevar su nivel de competencia. Se programaron conferencias para todo el personal de la empresa, referidas al Perfeccionamiento Empresarial y a las NC 3000, 3001, 3002.

Fase II Evaluación de las premisas

En esta etapa se refleja la evaluación de las premisas y se argumentan las causas que provocaron en alguna pregunta, un resultado no óptimo. En caso de obtenerse el máximo de puntos se exponen los indicadores que definen este resultado.

Etapa 5 Evaluación de la orientación estratégica

Para efectuar la evaluación de esta premisa a través de la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de Capital Humano” (Melo Crespo, 2009), se utilizaron 5 indicadores, de los cuales dos no fueron satisfactorios: el primero porque a pesar de que la empresa tiene identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años, aún le faltan por definir soluciones con enfoque estratégico y el segundo porque aunque cuente con flexibilidad en sus procesos clave, la empresa necesita dar respuesta más rápida a las necesidades de los servicios para satisfacer al cliente. Ello arrojó como resultado total un promedio de 86.67%, que manifiesta que la Sucursal no se encuentra orientada estratégicamente.

Etapa 6 Evaluación de la participación efectiva de los trabajadores

La evaluación de esta premisa arrojó como resultado un 93.33%, lo que representa que en la empresa existe una activa participación de los trabajadores en los diferentes procesos de dirección y funcionamiento de la entidad, aunque no fue del todo óptima porque al analizar el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa, quedó demostrado que poseen una educación económica insuficiente, expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en los servicios que prestan, así como una idea discreta de los recursos financieros y materiales, aunque sí presentan amplio dominio de los portadores energéticos.

Etapa 7 Evaluación de las competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de RH

La evaluación de esta premisa evidenció un nivel medio de competencia en los directivos y técnicos encargados de las actividades de RRHH (para un promedio de 88.89%). Para la atención de estas actividades existe un departamento que forma parte del primer nivel de la estructura organizativa de la Sucursal, pero a este le falta desempeñar un papel más protagónico en la Dirección Estratégica, asesorándola y exigiendo a la alta dirección la adecuada ejecución de las políticas de recursos humanos.

Etapa 8 Evaluación del clima laboral satisfactorio

Se obtiene como resultado de la evaluación de esta premisa un 77.78%, valor desfavorable causado por un débil sentido de pertenencia en los procesos de apoyo y por la existencia de dificultades económicas financieras (cada uno de estos problemas pertenecen a indicadores diferentes)

Etapa 9 Evaluación del liderazgo en la GRH

En la evaluación de esta premisa se obtuvo que existe un alto grado de liderazgo en la GRH (para un 100%), lo cual evidencia que predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión, que existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa y que se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y

administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.

3.2.1 Evaluación de integración externa

La evaluación externa está dada por el resultado de medir el comportamiento de las cinco premisas a tener en cuenta antes de diseñar un SGICH (Anexo 26). En este caso se evidenció que la orientación estratégica arrojó un promedio de 86.67%, pues le faltan por definir soluciones con enfoque estratégico, además necesita dar respuesta más rápida a las necesidades de los servicios para satisfacer al cliente; en la participación efectiva de los trabajadores se obtuvo un 93.33%, producto de que estos poseen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en los servicios que prestan, así como una idea discreta de los recursos financieros y materiales; en las competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de RH se percibió un nivel medio de competencia (para un promedio de 88.89%) causado por la falta de protagonismo del departamento de RH en la Dirección Estratégica, asesorándola y exigiendo a la alta dirección la adecuada ejecución de las políticas de recursos humanos; la evaluación de clima laboral satisfactorio fue de 77.78%, valor desfavorable causado por un débil sentido de pertenencia en los procesos de apoyo y por la existencia de dificultades económicas financieras y por último, el liderazgo en la GRH que manifestó un comportamiento óptimo (para 100%). Los resultados anteriores promedian un 89,47% y transmiten que en la Sucursal no existe orientación estratégica.

Fase III Evaluación de los procesos clave de los subsistemas y políticas de Capital Humano

Etapas 10 Evaluación de los procesos clave de Educación y Desarrollo

Esta etapa contiene las evaluaciones de los procesos clave o módulos que pertenecen a la política y subsistema “Educación y desarrollo” (cada evaluación aquí contenida se denomina paso, lo cual se extenderá para el resto de las 4 etapas).

Paso 1 Evaluación de competencias laborales

La evaluación de competencias laborales arrojó un resultado de 40 puntos (para un 88,89%) lo que representa un 9,88% de la máxima puntuación posible a alcanzar

por la evaluación de todos los módulos (405 puntos) debido a que la alta dirección de la Sucursal tiene identificadas y aprobadas las competencias clave de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que en estas laboran, pero no las del resto de las actividades, tampoco tiene elaborado los perfiles de competencias de cada puesto lo que se realizará después de terminado el diseño. También es necesario destacar que en la gestión por competencias en favor de la calidad se observan ventajas, manifiesta en el aumento de la satisfacción en los clientes, lo que está dado en gran medida por la motivación alcanzada en los trabajadores como consecuencia de la remuneración recibida ante el logro de resultados relevantes.

Paso 2 Evaluación de capacitación y desarrollo

Como resultado de capacitación y desarrollo se obtuvo un 77,78% (equivalente a 35 puntos) lo que representa un 8,64% de la máxima puntuación posible a alcanzar por los nueve módulos juntos. Este comportamiento desfavorable estuvo dado porque a pesar de que la calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores de la Sucursal, logrando cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades debido al amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada, necesita convertirse en la vía segura para materializar el programa de desarrollo individual a partir de la evaluación del desempeño de cada trabajador. Por otra parte el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad, pero le falta elevar las competencias laborales.

Paso 3 Evaluación de comunicación institucional

La evaluación de comunicación institucional resultó óptima (45 puntos equivalentes al 100%) lo que representa un 11,11% de la máxima puntuación posible a obtener al evaluarse todos los módulos, pues en la Sucursal existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales, lo que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa, los cuales se alinean a su vez con los tipos de información definidos en ella. También están precisadas las

responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional acorde con sus misiones, incluido el papel de las organizaciones políticas y de masas dentro de este y a través de los canales existentes.

Etapas 11 Evaluación de los procesos clave de Sistemas de trabajo

Esta etapa contiene las evaluaciones de los procesos clave o módulos que pertenecen a la política y subsistema “Sistemas de trabajo”. A continuación sus dos pasos:

Paso 4 Evaluación de organización del trabajo

Al evaluar las preguntas de organización del trabajo se obtuvo un promedio de 88,89% (equivalente a 40 puntos), lo que representa un 9,88% de la máxima puntuación posible a alcanzar por la evaluación de todos los módulos. Este resultado estuvo dado porque a pesar de que se aplica el calificador de amplio perfil de cargos, el análisis y rediseño de los puestos de trabajo no se realiza de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos, lo que garantizaría el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.

Paso 5 Evaluación de seguridad y salud del trabajo

La evaluación de este módulo arribó a un máximo de puntos (45 para un 100%) que representa un 11,11% de la suma de las evaluaciones óptimas de los nueve procesos clave, lo cual estuvo dado porque la estrategia empresarial de la Sucursal contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo, aplica su modelo de referencia, cuenta con la certificación de la NC 18001, se identificaron y analizaron los riesgos según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS, se evaluó la peligrosidad y se cuenta con un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Etapas 12 Evaluación de los procesos clave de Flujo de Recursos Humanos

Paso 6 Evaluación de selección e integración

La evaluación de selección e integración ocasionó un resultado óptimo de 45 puntos (para un 100%) lo que representa un 11,11% de la máxima puntuación posible a obtener al evaluarse todos los módulos ya que en la Sucursal para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial la alta dirección conjuntamente con el comité de expertos o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad.

La selección de personal de los puestos de los procesos de las actividades principales se realiza de acuerdo al perfil de competencias y la de los trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos. Es bueno destacar que se cuenta con un plan de integración del personal seleccionado que se basa en la ejecución de un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia y las relaciones laborales satisfactorias.

Paso 7 Evaluación de evaluación del desempeño

En cuanto a la evaluación de este proceso clave se alcanzó un resultado de 35 puntos (para el 77,78%) que representa un 8,64% de la máxima puntuación posible a obtener sumados los nueve módulos. Para mejorar este resultado, es necesario que la empresa base su evaluación del desempeño en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, de los objetivos trazados y en las competencias y además logre integrar este proceso con la estrategia empresarial y no se limite a utilizarla como indicador para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores.

Etapas 13 Evaluación de los procesos clave de Compensación salarial

Paso 8 Evaluación de estimulación moral y material

Al evaluar este módulo se percibió un 77,78% (equivalente a 35 puntos) lo que representa un 8,64% de la máxima puntuación posible a obtener al evaluarse todos los módulos. Las causas del ineficiente comportamiento de este proceso clave, radican en que a pesar de que entre los trabajadores existe un clima favorable y se encuentran motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad por la remuneración y reconocimientos morales recibidos por los resultados satisfactorios en su trabajo no existe un programa coherente armónico y de aplicación sistemática para la realización de los reconocimientos morales. Además, aunque la estimulación moral y salarial están dirigidas a lograr mayor productividad se evidencia una discreta integración entre ellas.

Paso 9 Evaluación de Autocontrol

La evaluación de autocontrol arrojó un resultado de 35 puntos (para el 77,78%) que representa un 8,64% de la máxima puntuación total posible a alcanzar tras evaluar los nueve procesos clave, lo cual estuvo dado por llevar a cabo el control de algunas actividades de forma esporádica y sin planificación, además porque la ejecución y el contenido del autodiagnóstico en la Sucursal lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada y se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.

3.2.2 Evaluación de integración interna

Tras la evaluación de todos los procesos clave de las políticas y subsistemas de Capital Humano se obtuvo un total de 355 puntos, lo que representa un 87,65% (Anexo 27) de la máxima puntuación posible a alcanzar por la evaluación de todos los módulos (405 puntos). En ella se aprecia que los módulos: comunicación institucional, seguridad y salud del trabajo y selección e integración, arrojaron un comportamiento óptimo. Le siguen los módulos organización del trabajo y competencias laborales que presentan un comportamiento medio (88,89%) al manifestar debilidades en cuanto a solo un indicador. En “organización del trabajo” ocurre que a pesar de que se aplica el calificador de amplio perfil de cargos, el análisis y rediseño de los puestos de trabajo no se realiza de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos, lo que garantizaría el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial. Coincide lo anterior con la causa del comportamiento no óptimo en “competencias laborales”, pues es precisamente el hecho de no estar identificadas y aprobadas en la Sucursal las competencias de todas las actividades de la organización, ni tampoco estén elaborados los perfiles de competencias de cada puesto lo que hace que este módulo alcance una evaluación media. Aunque es necesario destacar que sí están identificadas y aprobadas las competencias clave de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que en estas laboran. Las principales deficiencias se encuentran en los módulos que alcanzaron un 77,78% como autocontrol: lo cual estuvo dado por llevar a cabo el control de algunas actividades de forma esporádica y sin planificación, además porque la

ejecución y el contenido del autodiagnóstico en la Sucursal lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada; se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas; evaluación del desempeño: se limita a utilizarse como indicador para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. Estimulación material y moral: no existe un programa coherente armónico y de aplicación sistemática para la realización de los reconocimientos morales, además se evidencia una discreta integración entre estimulación moral y salarial y por último, en la capacitación y desarrollo, la calidad del proceso necesita convertirse en la vía segura para materializar el programa de desarrollo individual elaborado de la evaluación del desempeño de cada trabajador, así como lograr que el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa eleve las competencias laborales.

3.2.3 Evaluación del nivel estratégico

La evaluación de la integración externa arrojó un promedio de 89,47 %, así como la interna 87,65%; lo que promedia un 88,41% que representa el nivel estratégico alcanzado por la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus (Anexo 28).

Fase IV Diseño del SGICH

El Sistema de gestión integrada del Capital Humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, se realiza de forma creadora por sus cuadros, dándoles una participación plena a todos los trabajadores. Esta incluye las políticas, objetivos, responsabilidades, funciones, procedimientos, reglamentos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión del Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Es importante destacar que para lograr un exitoso SGICH y para su posterior certificación por las entidades autorizadas, es necesario cumplir una serie de requerimientos, que serán abordados en el desarrollo del mismo.

Etapas 14 Administración del Capital Humano

La administración de capital humano (ACH) depende de la situación organizacional, del ambiente, del Sistema empleado por la organización, de las políticas y

directrices vigentes, de la filosofía de la administración, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. En la actualidad, esta constituye una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de las personas que trabajan. Una empresa puede lanzar sus políticas de Recursos Humanos, identificar metódicamente las fortalezas de su fuerza de trabajo y estrategias empresariales, para utilizar y desarrollar esas ventajas.

La Sucursal debe cumplir con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad social vinculadas a la (ACH), así como garantizar por parte de todos sus trabajadores, el cumplimiento de:

- Las obligaciones generales y las específicas establecidas en los diferentes cargos
- Asistir regular y puntualmente al trabajo, aprovechando al máximo la jornada laboral y mantener el adecuado control
- El contenido, las funciones y tareas del cargo
- Realizar el análisis sistemático de la disciplina y evaluar su comportamiento en los consejos de dirección, adoptándose las medidas que correspondan para su fortalecimiento
- El convenio colectivo de trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y mantenerlo actualizado
- Mantener el Órgano de Justicia Laboral de Base completo y en disposición de funcionar
- Las regulaciones de seguridad y salud en el trabajo, utilizando debidamente los medios de protección que les sean entregados y los relativos a la prevención de incendios;
- Cuidar la propiedad social y los recursos materiales y financieros que les confían para el desempeño de sus labores

El consejo de dirección debe mantener actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la Sucursal referidos a la ACH, siguientes:

- Plantilla de cargos
- Convenio Colectivo de Trabajo

- Reglamento Disciplinario Interno
- Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen
- Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base
- Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación
- Levantamiento de riesgos y programa de prevención.
- Plan de capacitación y desarrollo.
- Sistemas de pago aprobados y sus Reglamentos.
- Reglamentos de la estimulación material y moral.
- Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.

La organización deberá llevar los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y fundamentalmente los siguientes:

- Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, donde constan los escritos sancionadores hasta la rehabilitación del trabajador
- Índice de morbilidad
- Control de las ausencias e impuntualidades
- Control de altas y bajas
- Escalafones generales y por cargos
- Confección y control de la pre Nómina de pagos emitidos
- Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados

La organización deberá confeccionar el expediente para el trámite de la pensión por edad y cumplir con las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social y el Decreto Ley de Maternidad de la Trabajadora y su legislación complementaria, llevando los controles y registros correspondientes.

Etapas 15 Estructura Organizacional

La estructura de la Sucursal (Anexo 29) está concebida de modo que no se han creado subdivisiones estructurales con el objetivo de ser utilizadas como contrapartidas unas de otras. Cada área ha sido creada para cumplir misiones muy específicas que le son propias y que aseguran el funcionamiento integral del sistema, dejando el margen necesario para el desarrollo de la iniciativa. Se

mantiene como principio responder a las decisiones tomadas por un solo jefe. Tiene como objetivo fundamental propiciar una mayor comunicación entre las áreas, eliminar los niveles intermedios innecesarios, contando con solo un nivel entre la dirección general de la empresa y el nivel de base. Permite la mejora continua de la organización, dar solución a los problemas de forma rápida y eficaz y responder al enfoque de procesos que está orientado a lograr la satisfacción plena del cliente, ya que ellos son la razón de ser de la organización.

Etapas 16 Exigencias a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH

La Sucursal debe obtener evidencias de que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones, mediante los documentos formales que acrediten haberlas adquirido a través de diferentes acciones de capacitación (que pudieron tener lugar en la aplicación de Fase I del procedimiento general), así como las evaluaciones de su desempeño en el trabajo vinculado con esta actividad. Relacionado con estos dos procesos clave se mostrarán a continuación exigencias para con el personal que participa activamente en el diseño del Sistema.

Deberán demostrar que poseen las competencias requeridas relacionadas con:

- Planificación del trabajo y los recursos humanos, materiales y financieros
- Selección del personal
- Gestión total de calidad
- Organización del trabajo
- Formación y desarrollo de capital humano
- Motivación
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Negociación y solución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicación institucional
- Dirección por objetivos y valores
- Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía

Deberán conocer y dominar de la Sucursal los aspectos siguientes:

- Objeto social, misión, visión y valores.
- Estrategias y objetivos
- Estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas
- Proceso productivo o de servicios que desarrolla
- Principales indicadores técnicos-económicos que caracterizan la actividad productiva o de servicios, así como su comportamiento

Etapas 17 Revisión de la documentación necesaria para la implantación del SGICH

a) Política de GCH y objetivos del SGICH

La política de la Sucursal Comercial Caracol de Sancti Spíritus presupone contar con un Capital Humano capacitado, capaz de ofrecer un servicio de calidad, que satisfaga al cliente, caracterizado por una alta profesionalidad y elevado nivel de competencia mediante un proceso eficiente de selección e integración, que garantice mejoría constante en las condiciones de trabajo y permita elevar la productividad y eficiencia en la gestión de la organización, para la implantación y certificación de un SGICH acorde a las NC 3000, 3001 y 3002 del 2007, a sus estándares de calidad y al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

Para la elaboración de esta política la alta dirección de la entidad tuvo en cuenta lo plasmado en las NC, así como lo establecido en la estrategia de la organización y sus objetivos y responde al principio de mejora continua y enfoque en procesos, además de cumplir con la legislación laboral vigente. La política está encaminada a garantizar un correcto funcionamiento de los RRHH para contribuir al mejoramiento de las condiciones de trabajo, al logro de bienestar físico, psíquico y social en los trabajadores, lo que viene aparejado de un incremento en la calidad del servicio y en la eficiencia de la gestión de la organización.

OBJETIVOS DEL SGICH:

Atraer, retener y desarrollar permanentemente a los trabajadores con la calificación y las competencias laborales requeridas.

Desarrollar continuamente los recursos humanos, potenciar sus valores éticos, revolucionarios y los conocimientos necesarios para su desempeño laboral superior.

Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la Gestión integrada de Capital Humano.

b) Manual de GCH, incluidos los procedimientos documentados obligatorios

El Manual de Gestión de Capital Humano se confeccionará con la ayuda del grupo de expertos. Este recogerá el SGICH diseñado y será objeto de revisión por las auditorías, inspecciones, etc. lo que posibilitará la mejora en la gestión y en la actividad de los Recursos Humanos o Capital Humano dentro de la empresa. También tendrá implícito los procedimientos documentados obligatorios: elaboración y control de la documentación y los registros, control de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, auditoría interna.

c) Registros

En este paso se elaboraron los documentos que presentan resultados obtenidos o muestran prueba de actividades desempeñadas. Tal es el caso de los que proporcionan evidencias de acciones preventivas, correctivas y de verificaciones.

Etapas 18 Diseño de los procesos clave de los subsistemas y políticas de RH

Esta etapa recoge el diseño de los nueve procesos clave o módulos (cada uno como actividad) dentro de los cuatro subsistemas y políticas de RH.

Paso 10 Diseño de los procesos clave o módulos de Educación y desarrollo

Este paso contiene el diseño de cada módulo o proceso clave perteneciente a la política y subsistema “Educación y desarrollo”.

Actividad 1 Diseño de competencias laborales

El diseño de este módulo se realizará siguiendo el procedimiento específico referido al mismo (Anexo 30).

Actividad 2 Diseño de capacitación y desarrollo

El desarrollo de esta actividad (Anexo 31) se apoyó en el procedimiento específico de capacitación y desarrollo.

Actividad 3 Diseño de comunicación institucional

Para diseñar el funcionamiento del proceso de comunicación institucional (Anexo 32) se utilizó como guía el procedimiento específico referido al mismo. Además es bueno señalar que la Sucursal ya cuenta con su Manual y Estrategia de comunicación e información y el plan de acción correspondiente al Sistema de Comunicación Empresarial Decreto Ley 281/2007 (Anexo 33)

Paso 11 Diseño de los Procesos clave o módulos de Sistemas de trabajo

En este paso tuvo lugar el diseño de cada uno de los procesos clave o módulos pertenecientes a la política y subsistema “Sistemas de trabajo”.

Actividad 4 Diseño de organización del trabajo

Este proceso clave se diseñó (Anexo 34) sobre la base del procedimiento específico de organización del trabajo.

Actividad 5 Diseño de seguridad y salud del trabajo

Este módulo se diseñó (Anexo 35) siguiendo el procedimiento específico a él referido.

Paso 12 Diseño de los Procesos clave o módulos de Flujo de Recursos Humanos

En este paso se diseñaron los procesos clave o módulos de Flujo de Recursos Humanos

Actividad 6 Diseño de evaluación del desempeño

Para la realización de esta actividad (Anexo 36) se usó como base el procedimiento específico de evaluación del desempeño.

Actividad 7 Diseño de selección e integración

El desarrollo de este diseño (Anexo 37) se basó en el procedimiento específico referido al mismo.

Actividad 8 Diseño de estimulación moral y material

En esta actividad consistió en diseñar el proceso de estimulación moral y material (Anexo 38) siguiendo la secuencia del procedimiento específico a él referido.

Actividad 9 Diseño de autocontrol

El diseño de este proceso clave (Anexo 39) se realizó a través del procedimiento específico de autocontrol.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Un Diseño del SIGCH de forma correcta, le brinda a la organización no solo prestigio empresarial sino también coloca a la organización desde el punto de vista de Capital Humano, como centro con una alta competitividad y una adecuada gestión de los servicios de la organización.
2. Una correcta Gestión del Capital Humano repercute de forma positiva y da calidad empresarial a la organización.
3. Para que una organización funcione de manera eficiente y pueda contribuir a incrementar la calidad del servicio que se presta es de suma importancia tener diseñado e implementado un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico referencial de la investigación muestra una amplia base conceptual vinculada a la Gestión del capital Humano, pero evidencia carencia de metodologías que guíen y faciliten el diseño e implantación de Sistemas integrados de Capital Humano.
2. No obstante la experiencia positiva de modelos, procedimientos, tecnologías aplicadas en empresas cubanas se hace necesario configurar modelos que respondan al « traje a la medida » que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.
3. Se analizaron diferentes modelos, procedimientos, tecnologías para la Gestión Integrada del Capital Humano, pero ninguno se adecua a la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, de ahí la elaboración y aplicación de una tecnología como ad hoc de esta organización, que le proporciona el diseño de su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano acorde a sus estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002.
4. El cumplimiento de las cinco premisas mencionadas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa determina su nivel de integración externa, así como los resultados que se obtengan en cada módulo del modelo de GCH, el nivel de integración interna. La unión de estas representa el nivel estratégico alcanzado por la organización, basando la estrategia global a seguir en la utilización las fortalezas de los módulos y premisas.
5. El procedimiento general y sus procedimientos específicos asociados, elaborados a partir de los requisitos de las NC sobre Gestión del Capital Humano permitieron el diseño de los nueve procesos clave de los subsistemas y políticas, así como lo concerniente en los restantes requisitos.

RECOMENDACIONES

1. Confeccionar el Manual de Gestión de Capital Humano de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus
2. Implantar y certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano diseñado en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.
3. Aplicar esta tecnología para el diseño de Sistemas de Gestión Integrada de Capital Humano en otras organizaciones, ajustándola a las características de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

1. 3000-3001-3002:, N. (2007). Norma Cubana NC 3000, 3001 y 3002: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, Requisitos e Implementación”, 2007. E. O. N. d. N. N. La Habana, en www.cubaindustria.nc.cu.
2. Aboody, D. y. B. L. (1998). “The Value Relevance of Intangibles: The Case of Software Capitalization”, *Journal of Accounting Research*, Supplement. **Vol..36:** : pp.. 161 – 191.
3. Abramovitz, M. y. P. D. (1996). “Technological change and the rise of intangible investment: The US economy’s growth path in the twentieth century”, en OECD: *Employment and growth in the Knowledge based Economy*, OCDE, Paris.
4. Agudelo Mejía, S. (1994) *Certificación ocupacional. Manual didáctico*. Montevideo: Cinterfor/OIT. (1994). Doce temas de formación. Montevideo: . **Volume**, DOI:
5. AGUDELO, S. (1998) *Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía. . Montevideo: Cinterfor/OIT, Volume*, DOI:
6. Aguilera, M., Allan. (1995). *Contribución al perfeccionamiento de la organización del trabajo en la fabricación de bicicletas. Cuba., UCLV. .*
7. Aguilera, M., Allan. (2002) *monografía de gestión de recursos humanos uclv, cuba. Volume*, DOI:
8. Alaya, S. (2005) *La administración de rrhh en la nueva sociedad empresarial. Volume*, DOI:
9. ALVAREZ, L. (1989). *La dirección de recursos humanos como liderazgo transformador, . A. Bilbao, citado por Valle.*
10. Amir, E. y. B. L. (1996). “Value- Relevante of Nonfinancial Information: The Wireless Communication Industry”, *Journal of Accounting and Economics*. **Vol. 22:** pp. 2-30.
11. Ángel, J. (2006) *Desarrollo Humano Sustentable. Volume*, DOI:
12. Ansorena Cao, A. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, P. E. Barcelona.

13. Ansorena Cao, A. (1996) 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa. **Volume**, DOI:
14. Aristos, d. (1987). Diccionario de la Lengua Española. E. P. S. A. Madrid.
15. Atkinson, A. A. W., J.H. y Wells, R. B.“ (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement”, Sloan Management Review, Spring.: pp. 25-37.
16. Ávila, V., Adalberto (2005). CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (DO) MANUAL PARA SU UTILIZACIÓN, Facultad de Psicología. Ciudad Habana, Universidad de La Habana: 36.
17. Azúa, S. (1998). “La gestión del conocimiento y del capital intelectual de las organizaciones como elemento clave para la mejora de la competitividad”, Fomento del Trabajo, octubre-diciembre.: pp. 30-37.
18. Ball, R. Y. B., P. (1968). “An empirical evaluation of accounting income numbers”, Journal of Accounting Research. **Vol. 6**: pp. 159-178.
19. BANK, J. (1993). La Esencia de la Calidad Total (The Essence of Total Quality Management (1990). C. editorial Legis.
20. Barranco, F. J. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos del marketing interno a la planificación. . E. P. S. A. Madrid.
21. Barrios, E. (2000) Capacitación y Productividad (INTECAP) – Guatemala. **Volume**, DOI:
22. Bartle, P. (2006) A gestão participatória da gente. As personas são algo mais do que um recurso económico. **Volume**, DOI:
23. BEER M., e. a. (1985). Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un director general, The Free Press, Nueva York, 1985,. M. edición en español del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989, citado por Sisternas. .
24. Beer, M. e. a. (1985). Human Resource Management. A General Manager’s Perspective. Text and Cases. New York. . E. F. P. Macmillan.
25. Beer, M. e. a. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Texto y Casos. M. Ed. Ministerio del Trabajo.
26. BELCHER, J. (1996). Productividad total (Productivity Plus +, 1987). E. ediciones Granica.

27. Bentham, J. (1789). An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, London.
28. Bentham, J. (1789) An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, London. **Volume**, DOI:
29. Bergamini, C. W. (1980). Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional, Atlas.
30. Bontis, N. M. D. (1998). "Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models". **Vol.. 36, nº 2, pp.. 63-76.**
31. Bontis, N. W. (1996). "Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models",. U. o. W. O. Paper 96-11.
32. Boyatzis, R. (1982) The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons. **Volume**, DOI:
33. Brooking, A. (1996). Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium enterprise, International Thomson Business press, London.
34. Bueno, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". B. d. E. Económicos. **Vol. LIII, nº 164, pp.**
35. Bueno, E. (2003). "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge Management), en R. Hernández (Ed): Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones. T. Ediciones la Coria, Cáceres, pp. 21-54.
36. Bueno, E.-C. (2003). Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual,. n. Documento Intellectus, CIC-IADE (UAM), Madrid.
37. Bueno, E. y. S. A. (1997). Medición del Capital Intelectual: Modelo Intelect,. M. IU. Euroforum Escorial.
38. Bunk, G. P. (1994). "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA". . Revista CEDEFOP **No. 1** pp. 18-21.
39. Calvez Hernández, S. C. M. L. (1998). Técnicas de trabajo creativo en grupos de expertos. . C. d. I. H. Ed. ISPJAE.
40. Camisón, C. P., D .y Devece, C. (2000). "Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova", Oviedo.

41. Carnota Lauzán, O. (1991). Curso de administración para dirigentes. . E. C. S. L. Habana.
42. Casa, B. J. (1992). como reclutar y seleccionar al personal. . S. A. Editorial de Vecchi.
43. Casa, M. (2004). Seminario impartido por especialistas de Capacitación y Seguridad Social de la Casa Matriz de Emprestur. Ciego de Ávila. Seminario impartido por especialistas de Capacitación y Seguridad Social de la Casa Matriz de Emprestur. Ciego de Ávila.
44. Casa, M. (2004) Seminario impartido por especialistas de Capacitación y Seguridad Social de la Casa Matriz de Emprestur. Ciego de Ávila. **Volume**, DOI:
45. Catalano Ana M., A. d. C. S., Sladogna Monica G. (19 de julio de 2004) Competencias Laborales **Volume**, DOI:
46. CEDEFOP. (1994) “Las competencias: el concepto y la realidad”. En: Rev. Formación Profesional n1. Berlín. **Volume**, DOI:
47. Cetin, F. (2000). “Managing and measuring Intellectual Capital. Theory and Practice”. In Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology, Helsinki.
48. Chiavenato, I. (1988). administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. . M. Editorial Mc Graw Hill.
49. Chiavenato, I. (1988). Administración de los Recursos Humanos, M. Ed. McGraw - Hill.
50. Chiavenato, I. (1992). Recursos humanos, Atlas.
51. Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos.
52. Chiavenato, I. (1994). Recursos humanos en la empresa, Atlas.
53. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. S. d. B. Editorial Mc Graw - Hill, 699p.
54. Cinterfor/OIT (2002) Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia Laboral”. **Volume**, DOI:
55. Cinterfor/OIT. (1998) Certificación de competencias laborales. Montevideo:. **Volume**, DOI:

56. Cinterfor/OIT. (1997) Formación basada en competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/OIT. . **Volume**, DOI:
57. Cinterfor/OIT. (1999) “Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia Laboral”. . **Volume**, DOI:
58. CLAVER, E. e. a. (1995). Los Recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo. . S. A. Editorial Civitas, Madrid, España, 1995, citado por Valle.
59. CONOCER (1997) “La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de la empresas”. Presentación en Marzo de 1997. Madrid. **Volume**, DOI:
60. CONOCER. (1997) “La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de la empresas”. Presentación en Marzo de 1997. Madrid. **Volume**, DOI:
61. CONOCER. (1998) “El enfoque del análisis funcional”. Consejo de Normalización y certificación de Competencias Laborales (CONOCER). México D.F Web side: <http://www.conocer.org.mx>. **Volume**, DOI:
62. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. . E. A. L. Habana.
63. Cuesta, S. A. (2002). GESTION DE COMPETENCIAS La Habana, Cuba, Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE)
64. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de G.R.H. L. H. E. Academia.
65. Cuesta Santos, A. (2000). Learning Organization: la organización que aprende? La Habana., ISPJAE. .
66. Cuestas, S. A. (2002). Analisis y Proyeccion de los Recursos Humanos, . L. H. Editorial Academia.
67. Davenport, T. (2002) Capital Humano. Gestión 2000. **Volume**, 22-23 pp. DOI:
68. Davenport, T. (2002) Capital Humano. Gestión 2000. . **Volume**, 34 p. DOI:
69. De Sousa Silva, J. (2002). Investigación, Sociedad y Desarrollo. Los nuevos paradigmas del desarrollo científico-tecnológico en el contexto del cambio de la época. 3-8 pp.
70. DOLAN, S., SCHULER, R. y VALLE, R. (1999). La gestión de los recursos

- humanos (Human Resource Management),. E. editorial Mc Graw Hill.
71. Edvinson, L. y. M. (1997). "Developing intellectual capital at Skandia", Long Range Planning,. **Vol. 30, nº 3**, : pp.. 366-373.
 72. Edvinson, L. y. M., M.S. (1997) Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, Harper Collins Publ. New York. **Volume**, DOI:
 73. Edvinson, L. y. M. (1997). M.S.Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. Título: Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales. H. C. P. N. York.
 74. Enríquez, C., Marcia (2007). Selección e Integración: prioridad en nuestras entidades laborales. Revista del MTSS, Gaceta laboral **No. 16 2007** pp. 8
 75. Eric G, F. (1985) Human Resource Accouting. . San Francisco, Josesey- Bass. **Volume**, 35 p DOI:
 76. Espony, E. (2007) La Gestión integral de los Recursos Humanos y los Sistemas de Gestión por competencias. **Volume**, DOI:
 77. Faloh, B. R. e. a. (2006). GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: Una visión actualizada para el contexto iberoamericano. L. H. Editorial Academia, Cuba.
 78. Feliú Salazar, P., Rodríguez Trujillo, N. (1996) Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial (PEG 01). **Volume**, DOI:
 79. French, W. L. (1993). Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. . E. L. México.
 80. Harper, y. L. (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. . E. P. S. A. Madrid.
 81. HELGASON, S. (1998). Evaluación del desempeño en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA: Dirección y Gerencia Pública. Gestión para el Cambio. S. Dolmen S. A.
 82. Herrera Lemus, K. (2000). Modelo de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo,

- Santa Clara, Cuba., Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
83. Ibarra, A. (1997) El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencias laboral y educación basada en normas de competencia. México. SEP, CONOCER, CONALEP, 74p. **Volume**, DOI:
 84. Ibarra, A. (2002) Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. México. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/competencia-laboral.htm> 10/10/06. **Volume**, DOI:
 85. INA (2001) Experiencia del INA en el marco de la normalización, formación y certificación de competencias laborales en el sector turismo. **Volume**, DOI:
 86. INSAFORP (2000) Proceso para la elaboración de programas de formación profesional por competencias laborales, San Salvador. **Volume**, DOI:
 87. Irigoin, M. y. V., Fernando (1997) MÓDULO1 Competencias, fases y aplicación UNIDAD 2 Concepto de competencia laboral. **Volume**, DOI:
 88. Isabel, S. A. (2007) Recursos Humanos: Una gestión integral. **Volume**, DOI:
 89. Kendrick, J. V. (1961). “Some Aspects of Capital Measurement”, . The American Economic Review, . **Vol. 51, Nº 1**, : pp. 102-111.
 90. Lev, B. (2001). Intangibles Management, measurement and Reporting, The Brookings Institution press Washington, D.C.
 91. List, F. (1841) Das Nationale System der Politischen Okonomie, Tubinga. **Volume**, DOI:
 92. Longo, F. (1997). La G.R.H en los servicios públicos de naturaleza profesional. . Revista Capital Humano. . **Nº 98** Pág. 52-58.
 93. Luz, R. (1995). Clima organizacional.
 94. Manzano, H. G. (2005). Determinación de las Competencias Laborales a los Cargos de Directivos y Técnicos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Ciego de Ávila. Cuba., UCLV.
 95. Manzano, H. G. (2008). Diseño de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la DPV Ciego de Ávila, Capítulo I. Santa Clara, Cuba, UCLV: 35.
 96. Marín, T. Z. (2007). El autocontrol Un sistema de ayuda para alcanzar la estrategias y los objetivos organizacionales. Revista del MTSS, Gaceta laboral

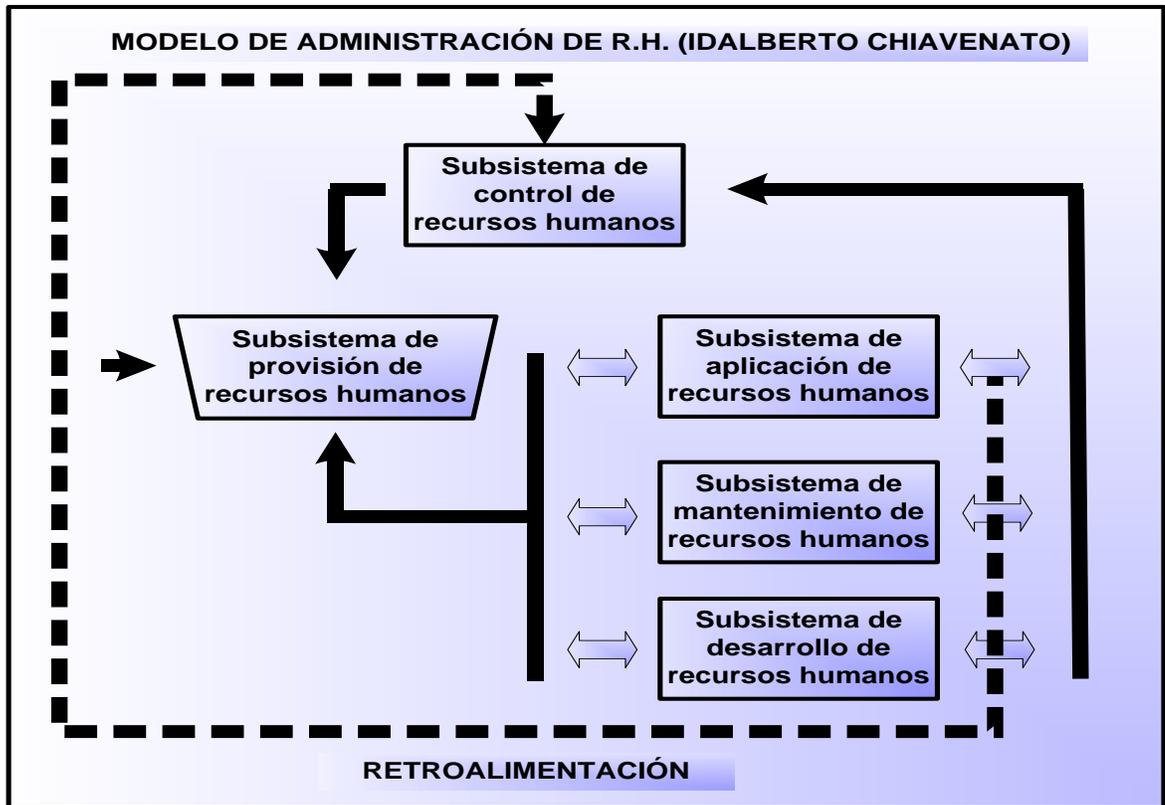
- No. 16 2007** pp. 12 - 15.
97. Martínez, M. (1995). Pago de la nomina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.
 98. Mill, J. S. (1848) Principles of Political Economy, Cambridge. **Volume**, DOI:
 99. Morales, C., A (2007). Contribución para un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos, Ponencia Presentada. . Taller Provincial Hacia un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano, Ciego de Ávila, Cuba.
 100. MTSS. (2001). Determinación y Normalización de Competencias Laborales”. Dirección de Fuerza del trabajo. Ciudad de la Habana.: 25p.
 101. OCHOA, I. y. S., Carla. (2005) Evaluación de Competencias Genéricas del Personal Operario. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. **Volume**, DOI:
 102. Ordóñez, O., M (1995). La nueva Gestión de Recursos Humanos. . Revista AEDIPE. .
 103. OZAKI, M. (1995). Gestión de Recursos Humanos: Tendencias Recientes, Informes de Relasur/OIT. Revista RELASUR. **Nº 6 Montevideo, Uruguay.**
 104. PARDO, C. (1999). Evaluación del Desempeño, en DIRECCION DE PRESUPUESTOS, Recursos Humanos en el sector público. Experiencias, análisis y propuestas,. S. Dolmen ediciones.
 105. Porrápista, O. c. p. (1999). Diseño y aplicación de un Sistema Integrado de GRH para las Unidades Básicas de Producción Corporativa Cañera de la Provincia Pinar del Río. . Cuba. : 27 p.
 106. Puchol, L. (1995). Lecturas de dirección y gestión de recursos humanos. . D. C. d. I. H. Ed. ISPJAE.
 107. RAMÍREZ, C. (1994). Calificaciones, Comentarios y Sugerencias. Revista Chilena de Administración Pública. **Nº 2, Colegio de Administradores Públicos de Chile, P. 71 y ss.**
 108. RAMÍREZ, C. (1996). Calificaciones. Un Cambio que debe nacer de las mismas personas. Revista Chilena de Administración Pública, . **Nº 12, Colegio de Administradores Públicos de Chile, p. 1 y ss.**

109. RAMÍREZ, C. (2000). Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Evaluación del Desempeño. Revista Chilena de Administración Pública.
110. RENAU PIQUERAS, J. (1992). prólogo a QUINTANILLA PARDO, L.: Recursos Humanos y Marketing Interno. M. Editorial pirámide, España, citado por Valle.
111. Rivas, T. M. (2008). Tecnología para la implantación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano
112. ROBBINS, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica (Organizational Behavior, concepts, controversies, applications,. e. editorial Prentice Hall, México.
113. RODRÍGUEZ, M. C. (1996). Diferentes perspectivas para la formulación de un nuevo sistema de Calificaciones para los trabajadores del sector público,. Revista Chilena de Administración Pública. N° 12, Colegio de Administradores Públicos de Chile, p. 76 y ss.
114. ROJAS, L. (1996). Sistema de Evaluación del desempeño del Instituto de Normalización Previsional. Revista Chilena de Administración Pública. N° 13, p. 58 y ss.
115. Sánchez García, J. C. (1993)). Selección de personal; Guía práctica. . E. A. España.
116. Scopinho, R. A. M., A. F. G. (2003). Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método, SciELO Brasil. **15**: 124-143.
117. SENA (2002) Dirección de Formación Profesional, Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral, Bogotá, . **Volume**, DOI:
118. SENAC (2002) Referências para a Educação Profissional do Senac. **Volume**, DOI:
119. SENAI (2002) Metodologia de Elaboração de Perfis Profissionais, Brasília. **Volume**, DOI:
120. SISTERNAS, X. (1999). Los recursos humanos en las Administraciones Públicas: Un enfoque de Gestión, ¿De burócratas a gerentes?. Las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del Estado, Banco Interamericano

- de Desarrollo (BID), Washington, E.U.A., pp. 290 - 336. C. E. LOSADA.
121. Smith, A. (1960) Wealth Nations. . **Volume**, 103 p. DOI:
 122. Stewart, T. A. (1997) Intellectual Capital. The New Walth of organizations, Nicolas Brealey Publ. London. **Volume**, DOI:
 123. Travieso, D., . Francisco (2007). A propósito de un concepto: ¿Fuerza de trabajo, personal, recursos humano o capital humano?, . Revista del MTSS, Gaceta laboral **No. 16 2007** pp. 16 - 21.
 124. Valle, R. (1995). La gestión estratégica de los recursos humanos,. W. editorial Addison - Wesley Iberoamericana, Delaware, E.U.A.
 125. Vasco, C. d. C. P. (2000). El ABC del capital intelectual para PYMEs Bilbao.
 126. Vázquez, O., Gerardo. (2003) SISTEMA DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y SUBSISTEMAS QUE LO INTEGRAN. **Volume**, DOI:
 127. VILLAFANE, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. . M. Pirámide S. A., España.
 128. VILLORRIA, M. (1996). La Modernización de la Administración como instrumento al servicio de la Democracia,. M. Ministerio de las Administraciones Públicas.
 129. Werther, W. B. D., k. (1992). Administración de personal y Recursos Humanos. . E. M. G.-H. México.
 130. Woodruffe, C. (1993) What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. . **Volume**, Pp.29-36. DOI:
 131. Zarifian, P. (2001) El modelo de competencia y los sistemas productivos, Montevideo, Cinterfor/OIT, . **Volume**, DOI:

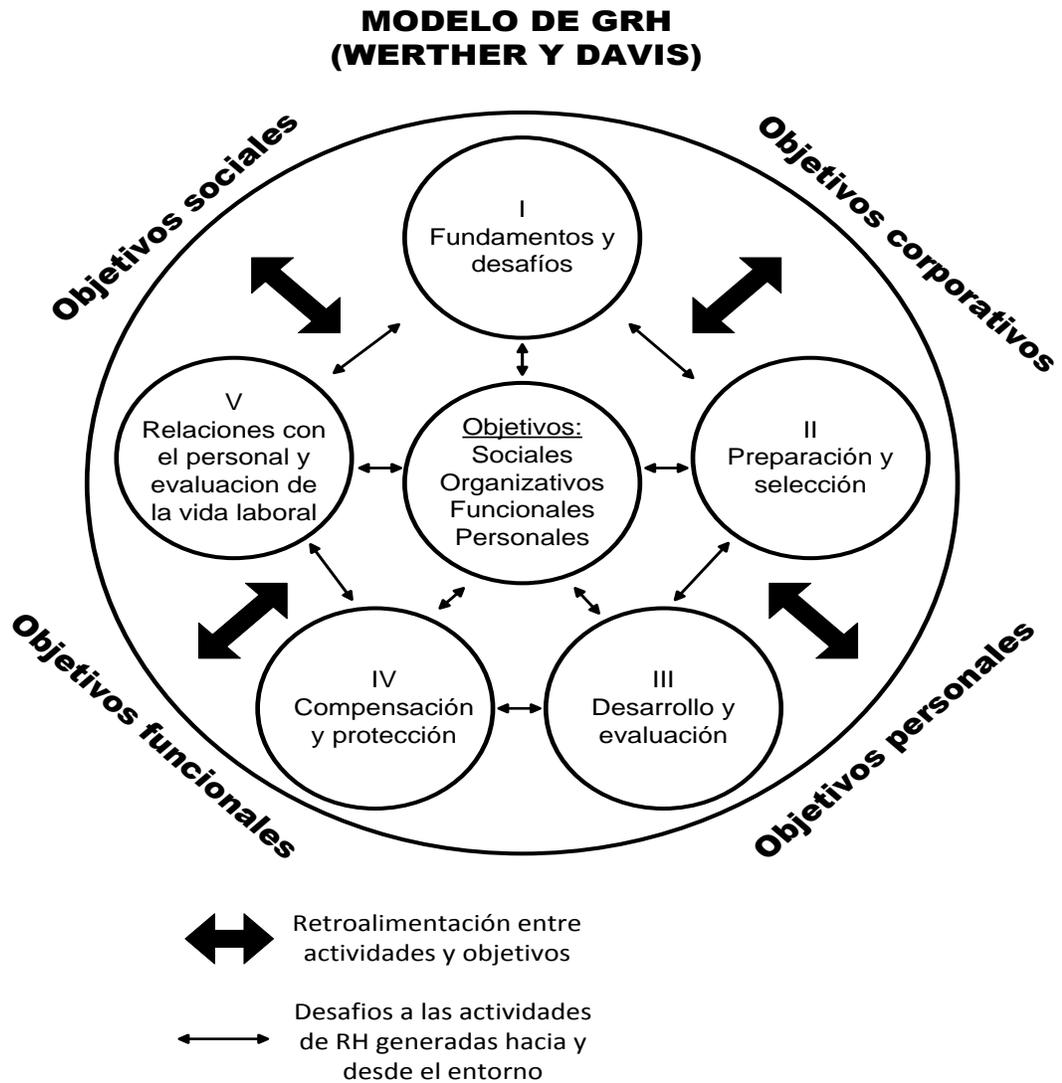
ANEXOS

Anexo 1 Modelo conceptual de GRH



Fuente: Chiavenato (1988)

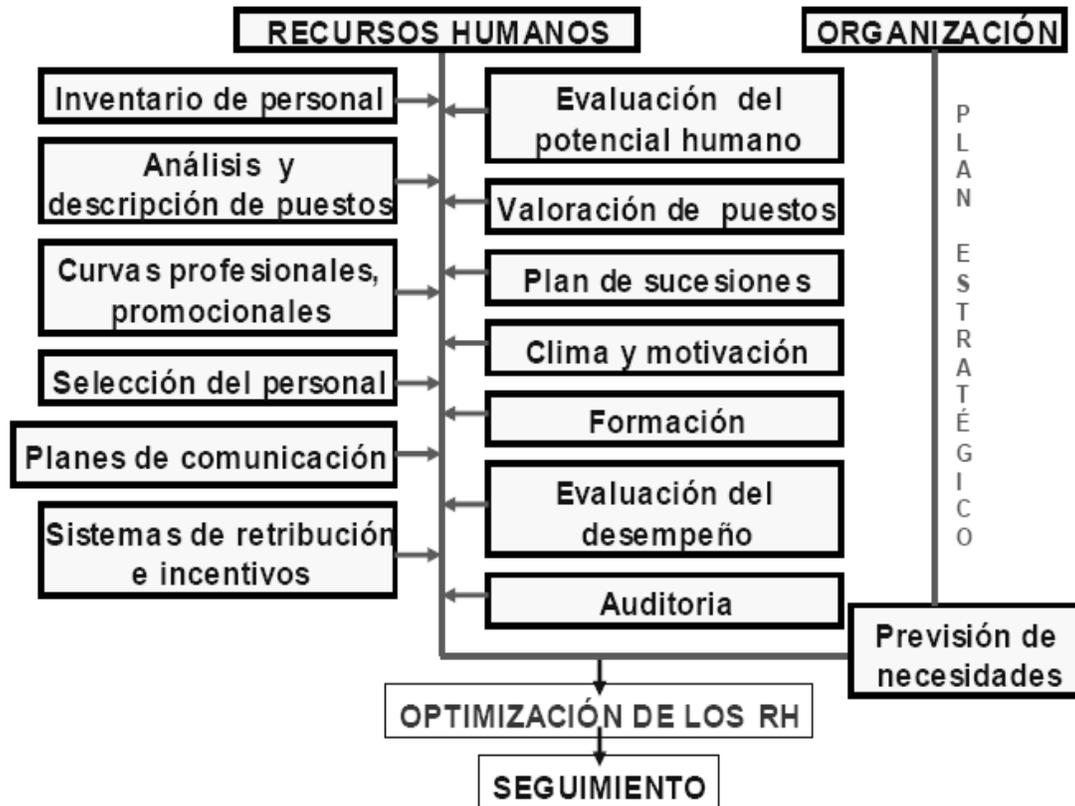
Anexo 2 Modelo conceptual de GRH



Fuente: Werther y Davis (1992)

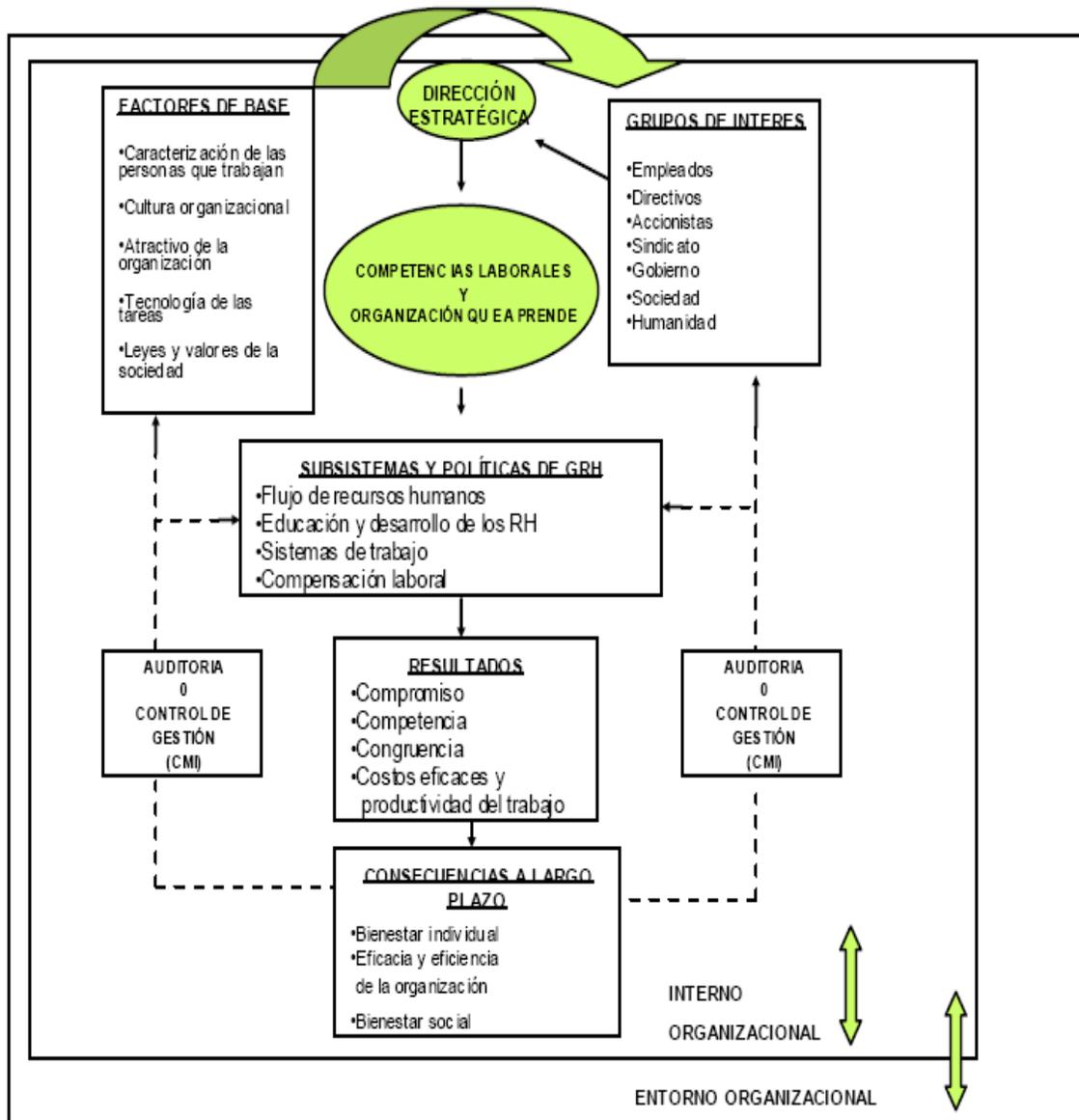
Anexo 3 Modelo conceptual de GRH

Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)



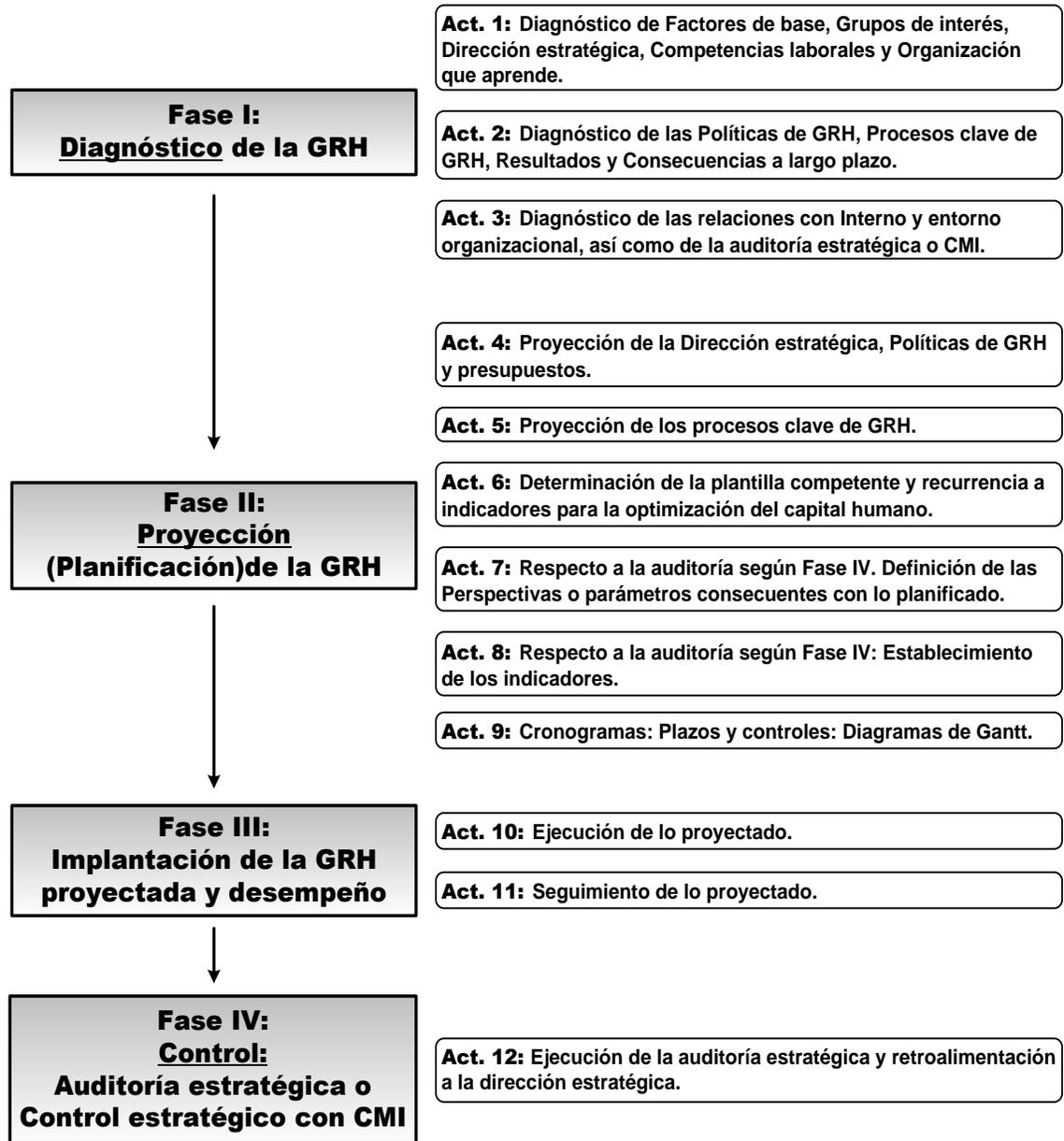
Fuente: Harper & Lynch (1992)

Anexo 4: Modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de Diagnóstico, Proyección Y Control (Modelo GRH DPC).



Fuente: Cuesta Santos (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2da. Edición Revisada y Ampliada Editorial Academia.

Anexo 5: Tecnología de diagnóstico, proyección y control estratégico de gestión de Recursos Humanos



Fuente: Cuesta Santos (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2da. Edición Revisada y Ampliada Editorial Academia.

Anexo 6: Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC



Figura 2 Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC

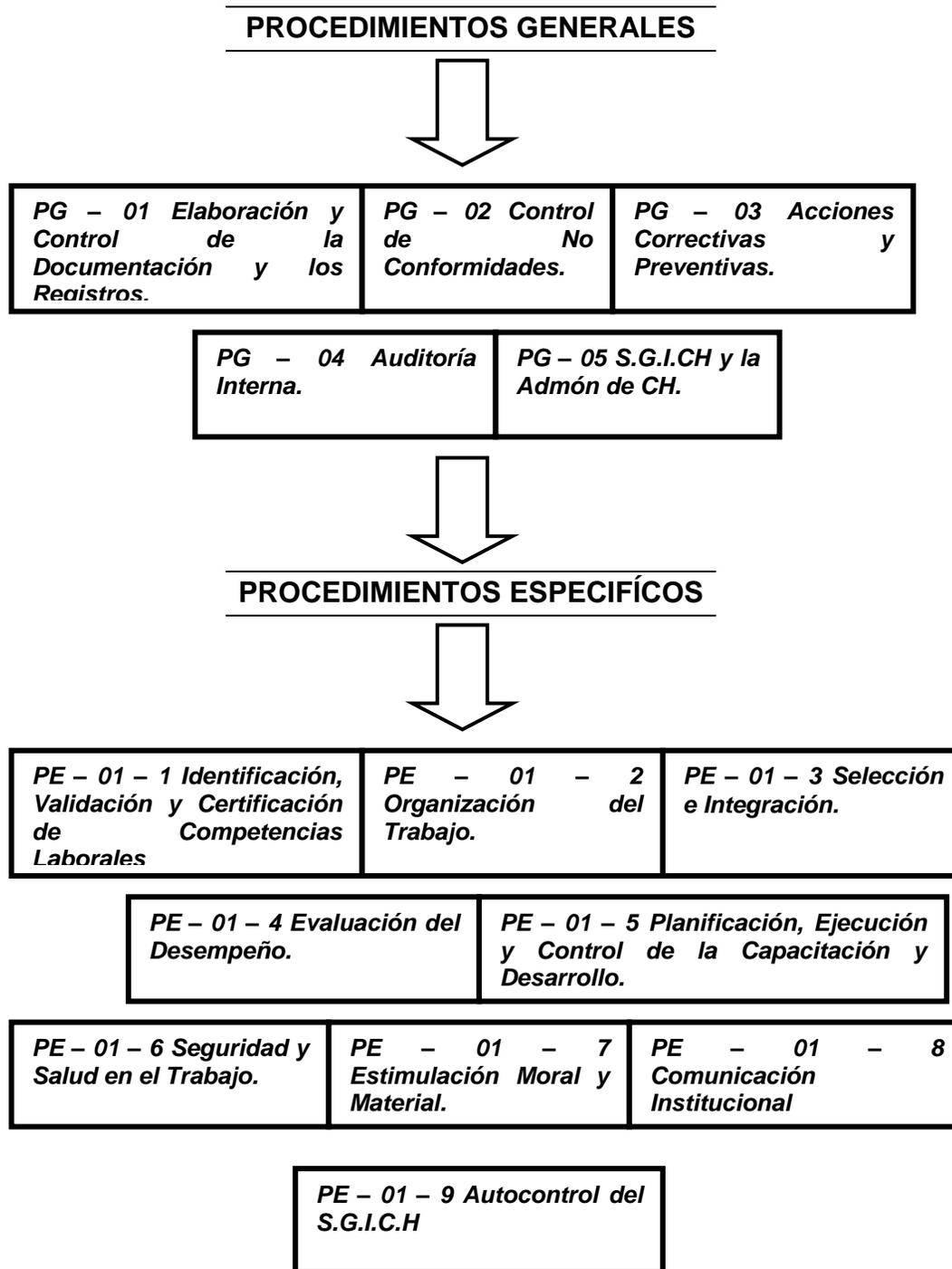
Fuente: Cuesta Santos (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2da. Edición Revisada y Ampliada Editorial Academia.

Anexo 7: Módulos o procesos clave del Modelo de Gestión integrada de Capital Humano

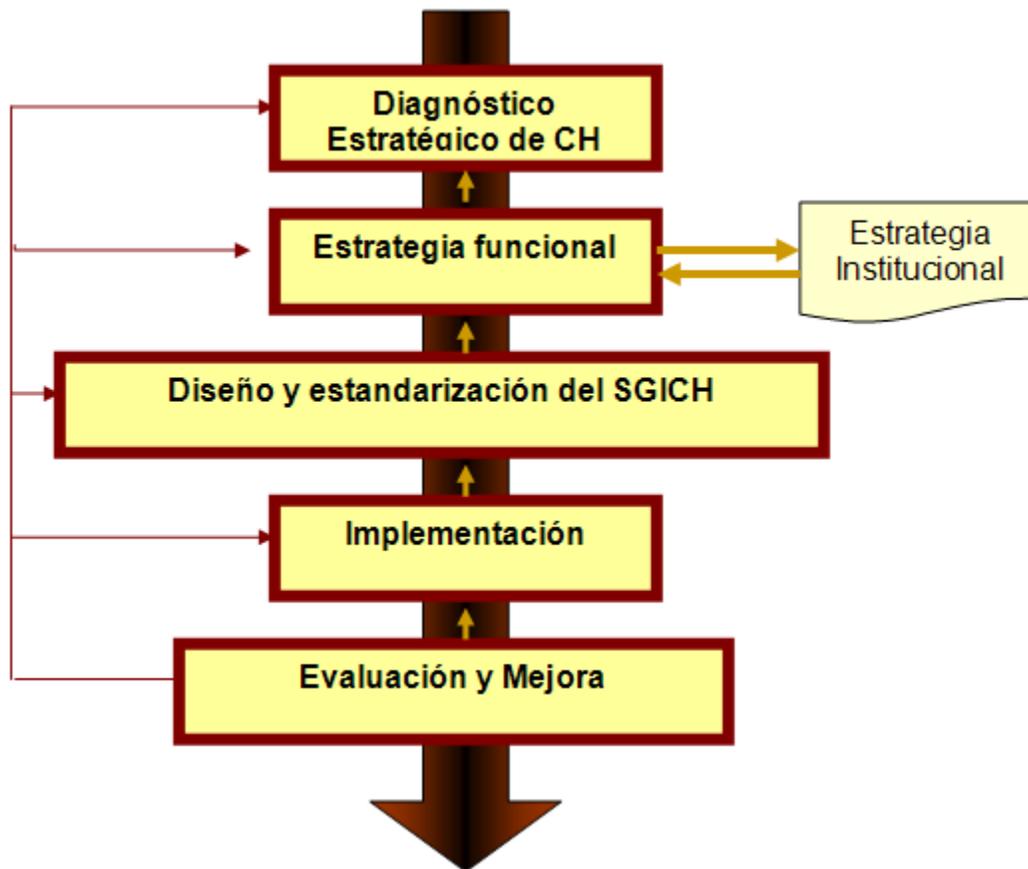


Fuente: NC 3000, 3001 y 3002: 2007.

Anexo 8 Procedimientos del S.G.I.C.H

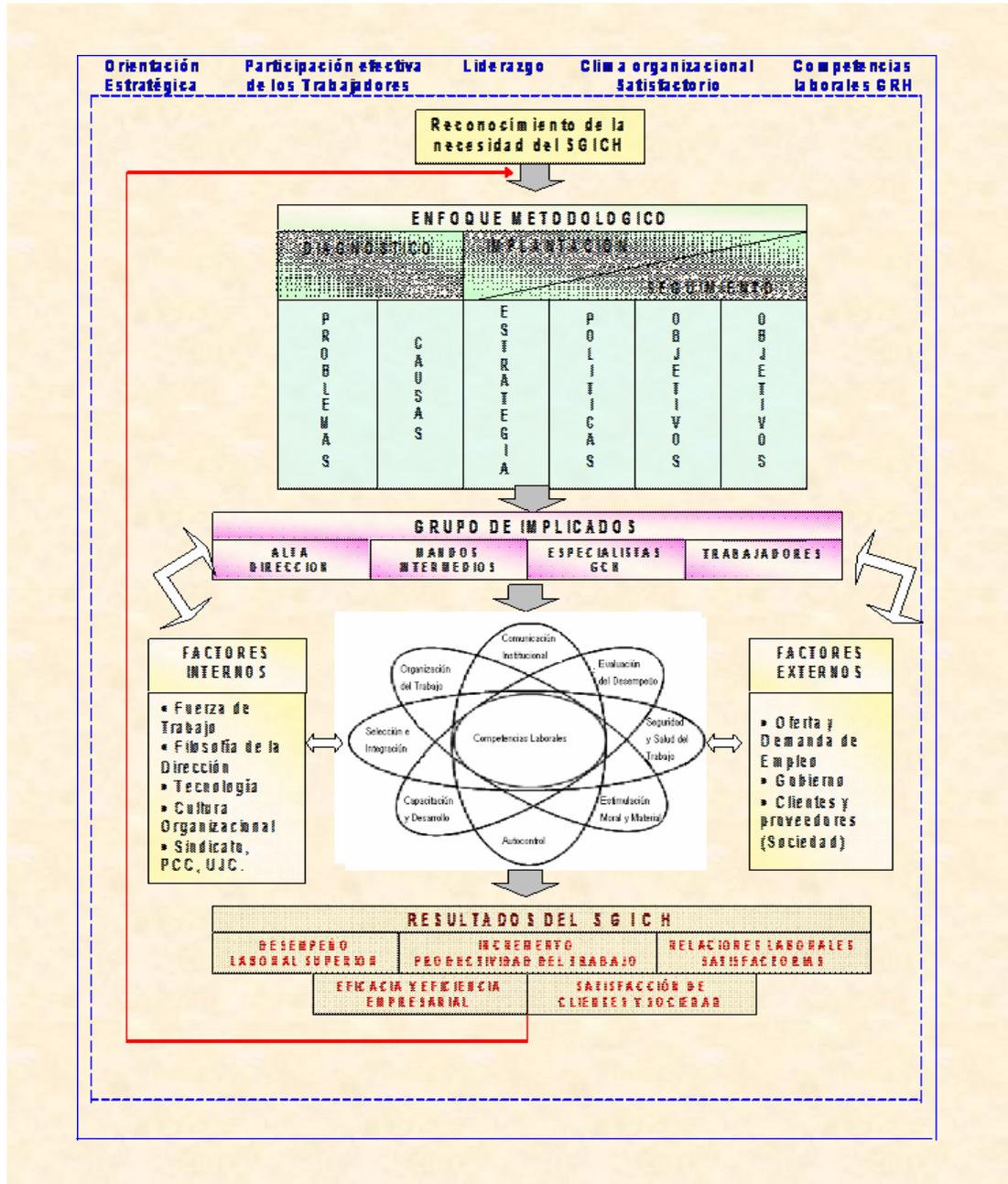


Fuente: Manzano Hernández (2008) Tesis en opción al Título académico de máster en gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica

Anexo 9 Flujograma de Procesos para el diseño e implementación de un SGICH

Fuente: Báez Abrahantes, (2008) Tesis en opción al Título académico de máster en Dirección

Anexo 10: Modelo de la tecnología para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano



Fuente: Rivas Torres y Velázquez Zaldívar (2008)

Anexo 11: Procedimiento de la tecnología para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Procedimiento metodológico para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

FASE I: Preparación inicial y análisis del cumplimiento de las premisas

ETAPAS	PASOS
I. Preparación inicial.	1. Caracterización de la entidad.
	2. Comprometimiento.
	3. Selección del grupo de trabajo.
	4. Capacitación.
II. Evaluación del cumplimiento de las premisas.	5. Comprobación a través de la lista de chequeo de la Tecnología de Diagnóstico.
	6. Comprobación de las premisas.
	7. Análisis de los resultados.
III. Programación del proceso de implantación.	8. Elaboración del cronograma.
	9. Aprobación del cronograma de ejecución

FASE II: Diagnóstico de la situación actual

ETAPAS	PASOS
I. Caracterización de los factores influyentes y medición de los resultados.	10. Caracterización de los factores externos de la organización.
	11. Caracterización de los factores internos de la organización.
	12. Medición de los resultados del Sistema de gestión integrada del Capital Humano.
II. Diagnóstico de los módulos o subsistemas.	13. Análisis del nivel de integración interna de los módulos que conforman el sistema.
	14. Diagnóstico del funcionamiento y resultados de los módulos.
	15. Análisis de los resultados

FASE III: Diseño del Sistema de gestión integrado del Capital Humano

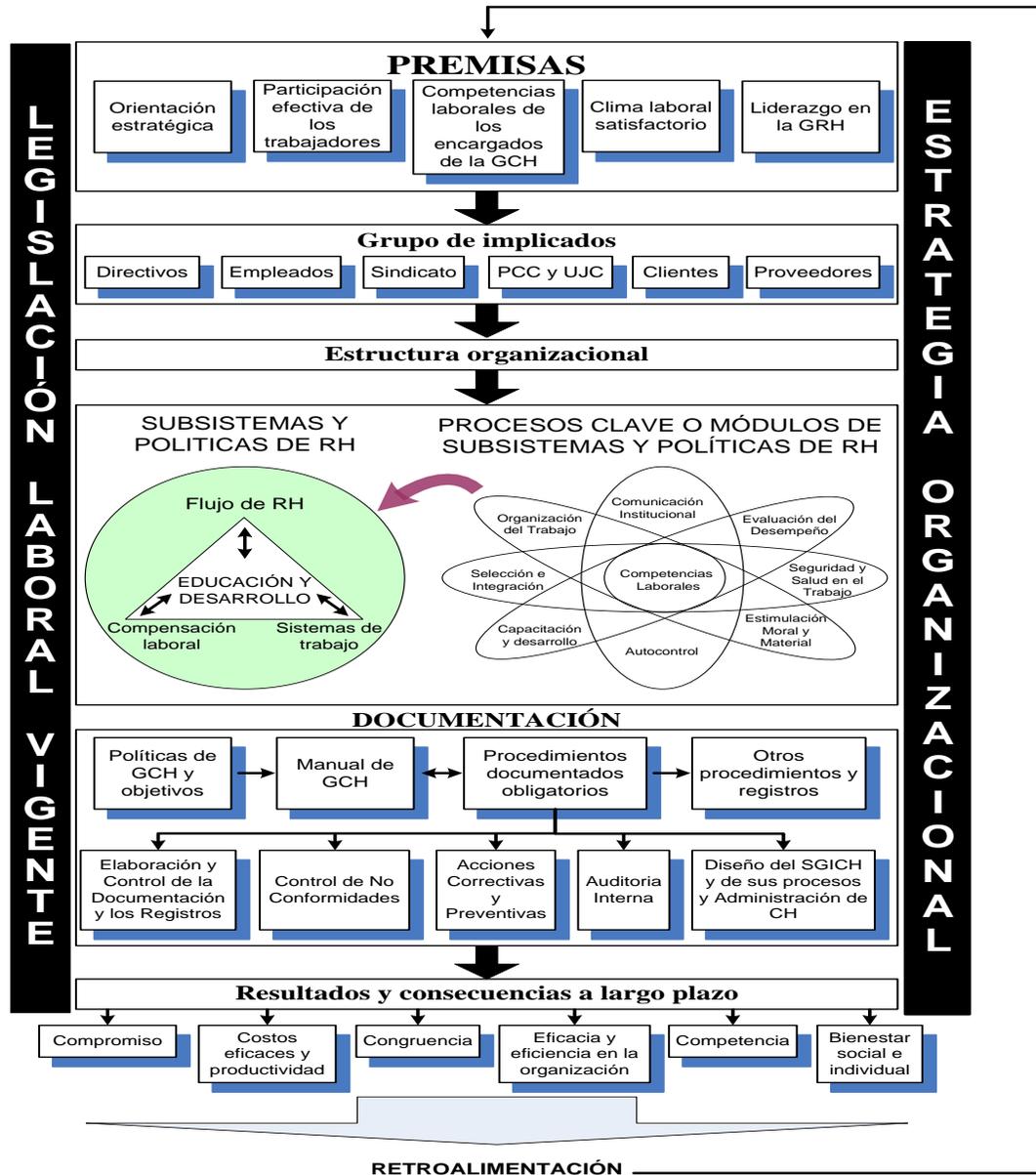
PASOS
16. Identificación y selección de la estrategia global a adoptar.
17. Formulación de las políticas del Sistema.
18. Identificación de objetivos estratégicos.
19. Elaboración de los planes de acción.
20. Modelar el proceso de Gestión del Capital Humano.

FASE IV: Implantación

PASOS
21. Planificar la implantación del Sistema de gestión integrado del Capital Humano.
22. Efectuar la implantación.
23. Ejecución de los planes de acción en el funcionamiento del sistema.
24. Control y seguimiento.

Fuente: Rivas y Velázquez (2008)

Anexo 12 Modelo de la tecnología para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

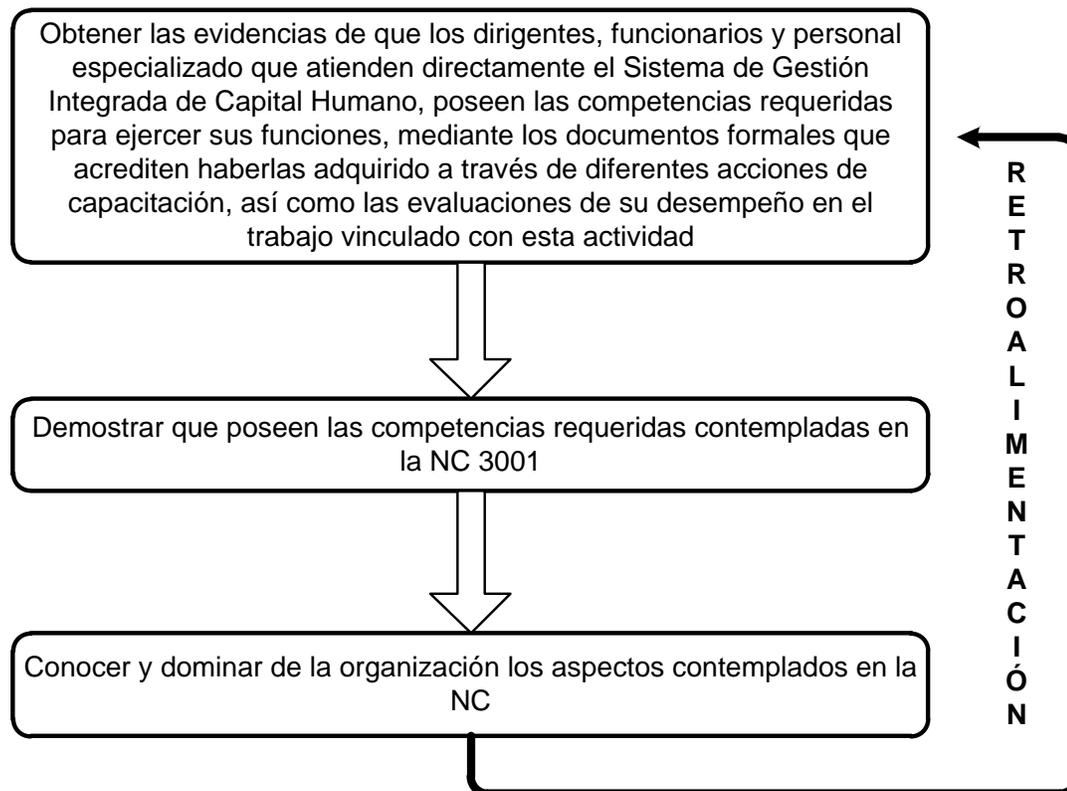


Fuente: elaboración propia

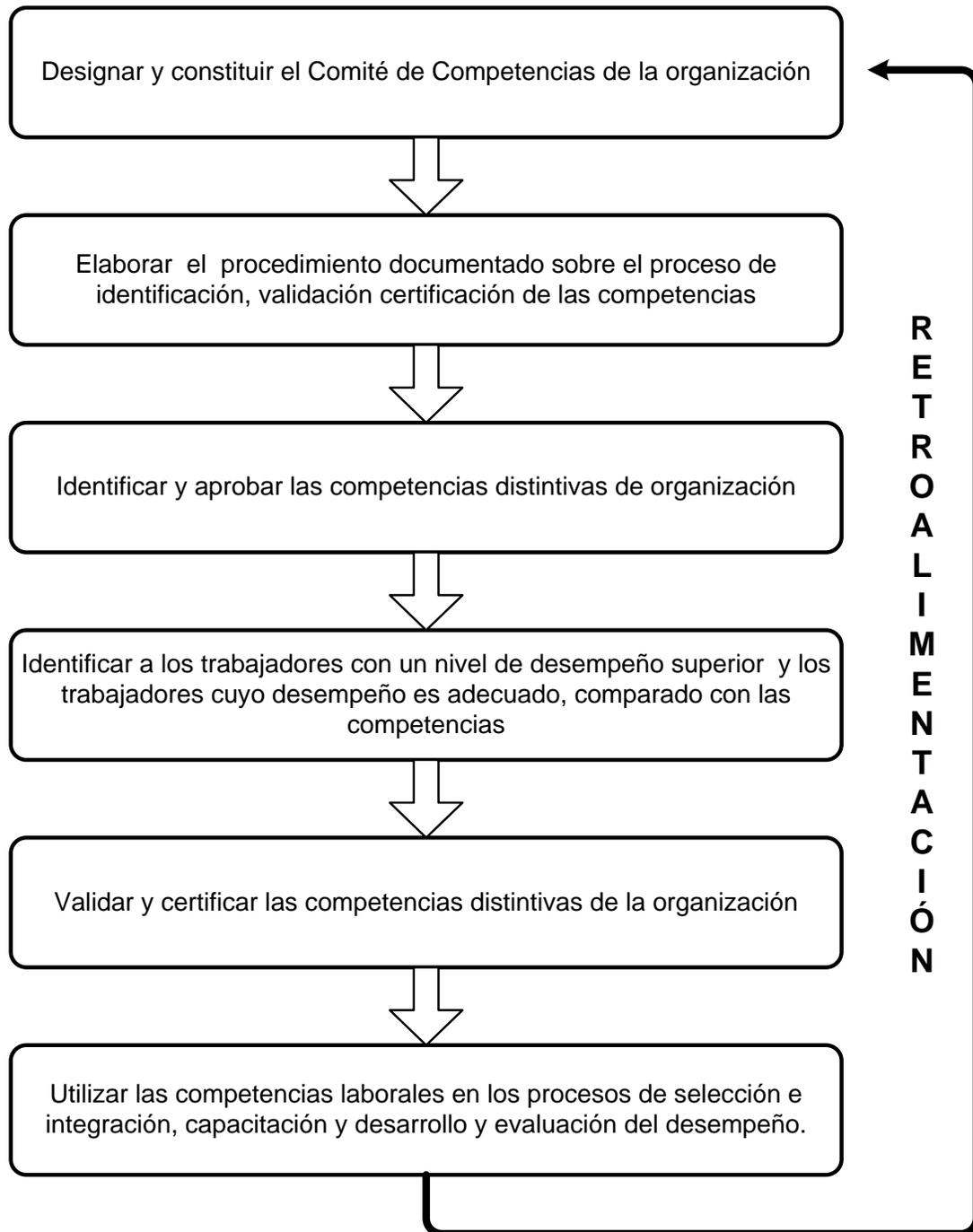
Anexo 13 Diseño de Administración del Capital Humano

Procedimiento específico de Administración del Capital Humano

Fuente: elaboración propia

Anexo 14 Diseño de exigencias a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH

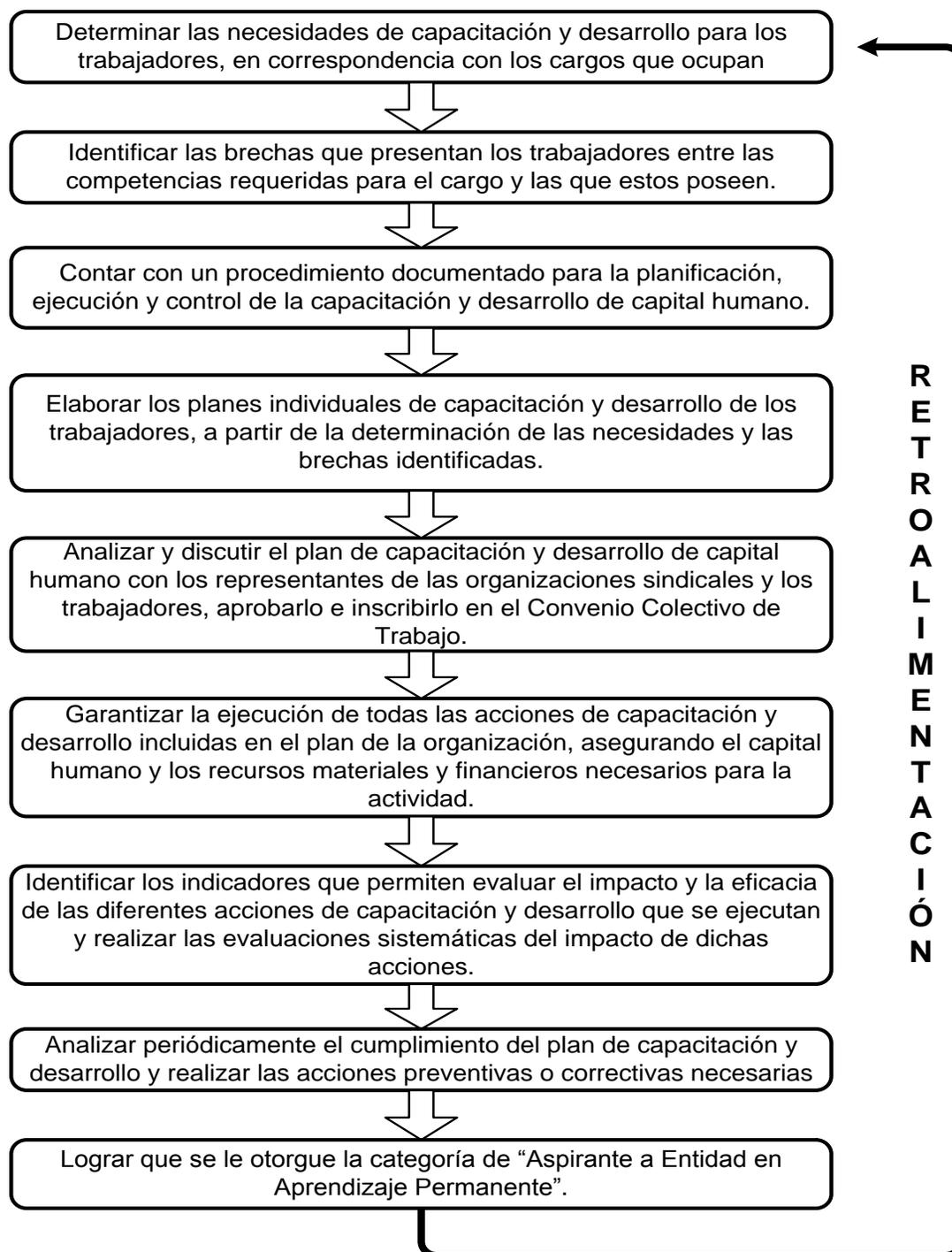
Fuente: elaboración propia

Anexo 15 Diseño de competencias laborales

Procedimiento específico de competencias laborales

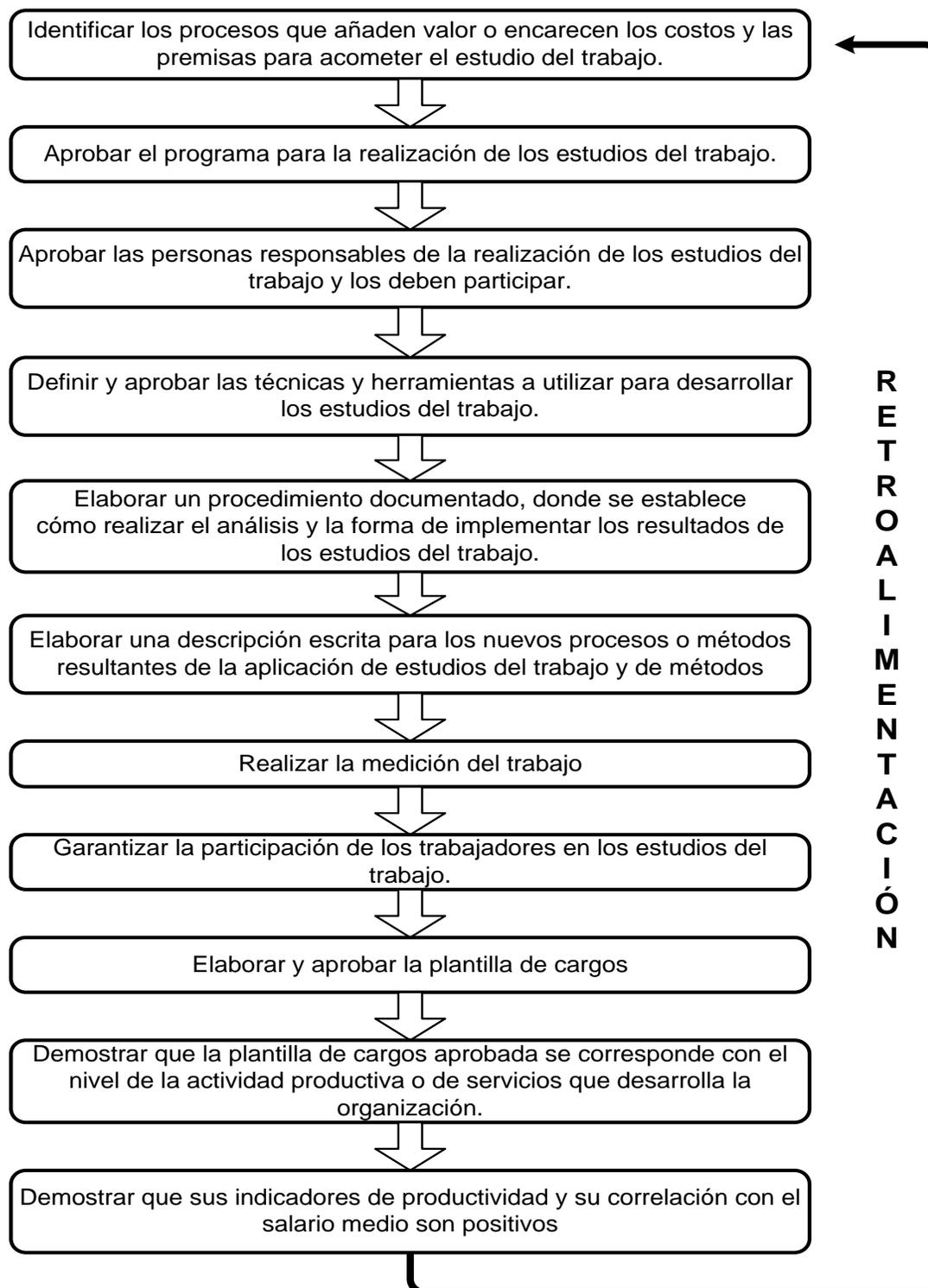
Fuente: elaboración propia

Anexo 16 Diseño de capacitación y desarrollo



Procedimiento específico de capacitación y desarrollo

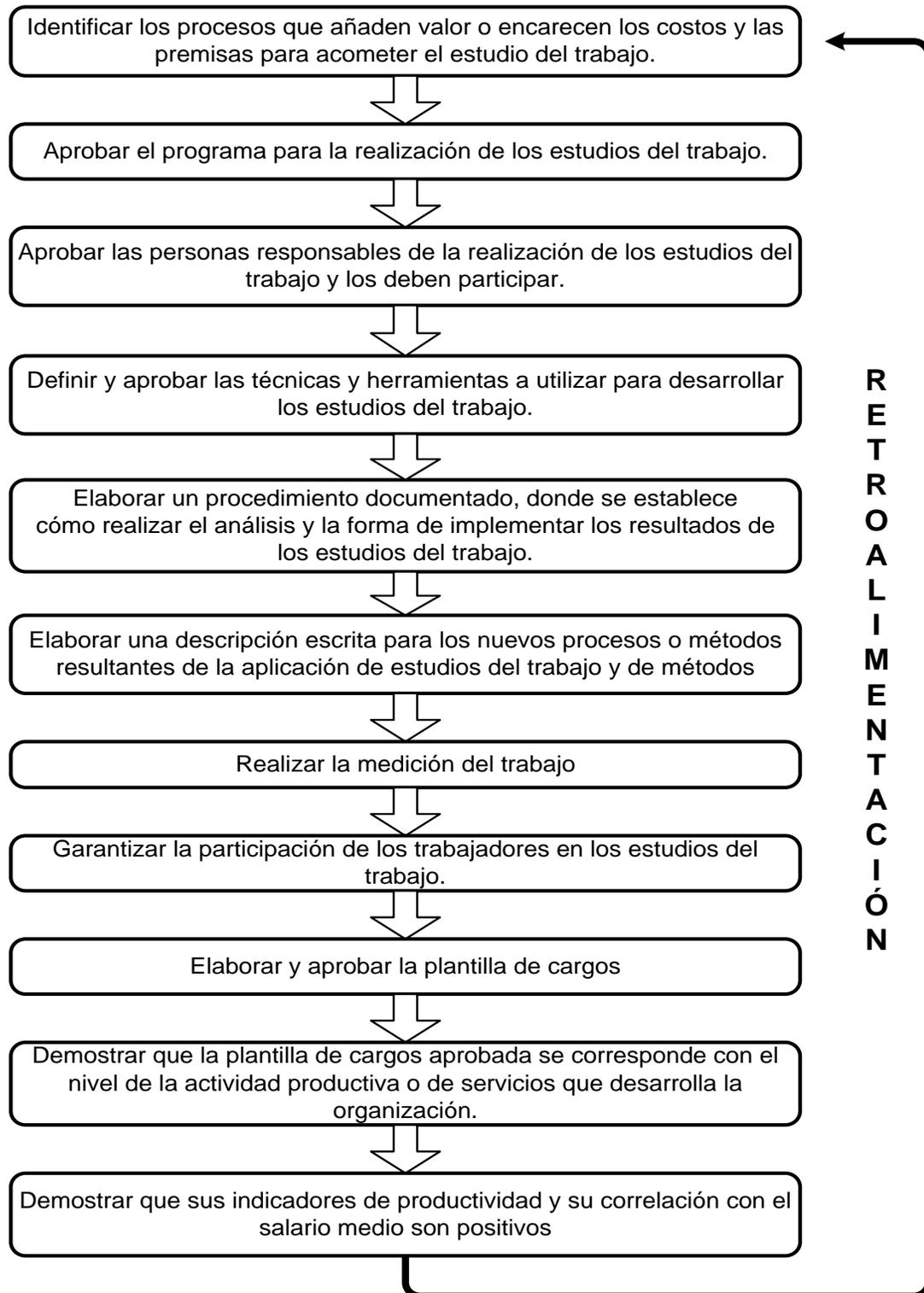
Fuente: elaboración propia

Anexo 17 Diseño de comunicación institucional

Procedimiento específico de comunicación institucional

Fuente: elaboración propia

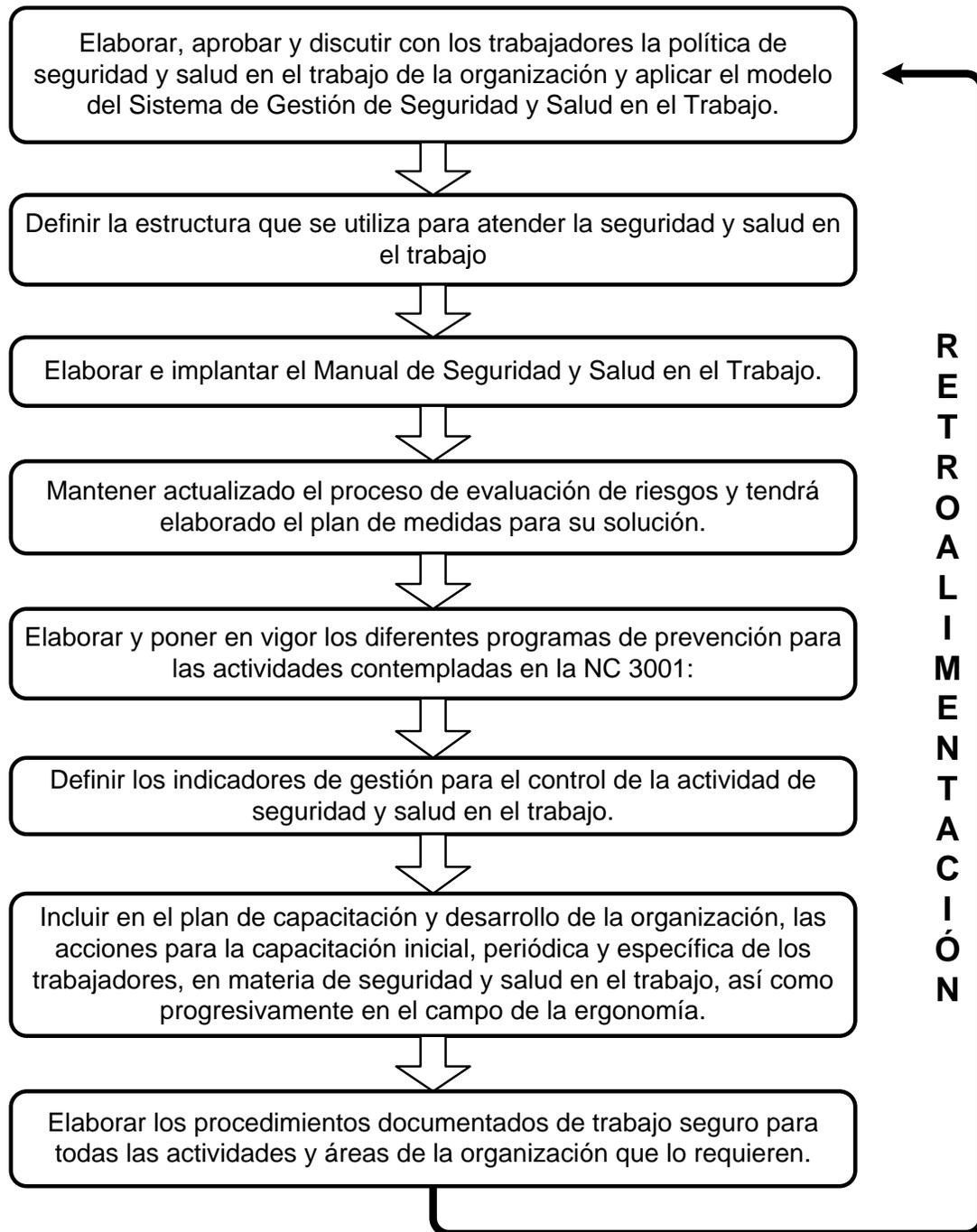
Anexo 18 Diseño de organización del trabajo



Procedimiento específico de organización del trabajo

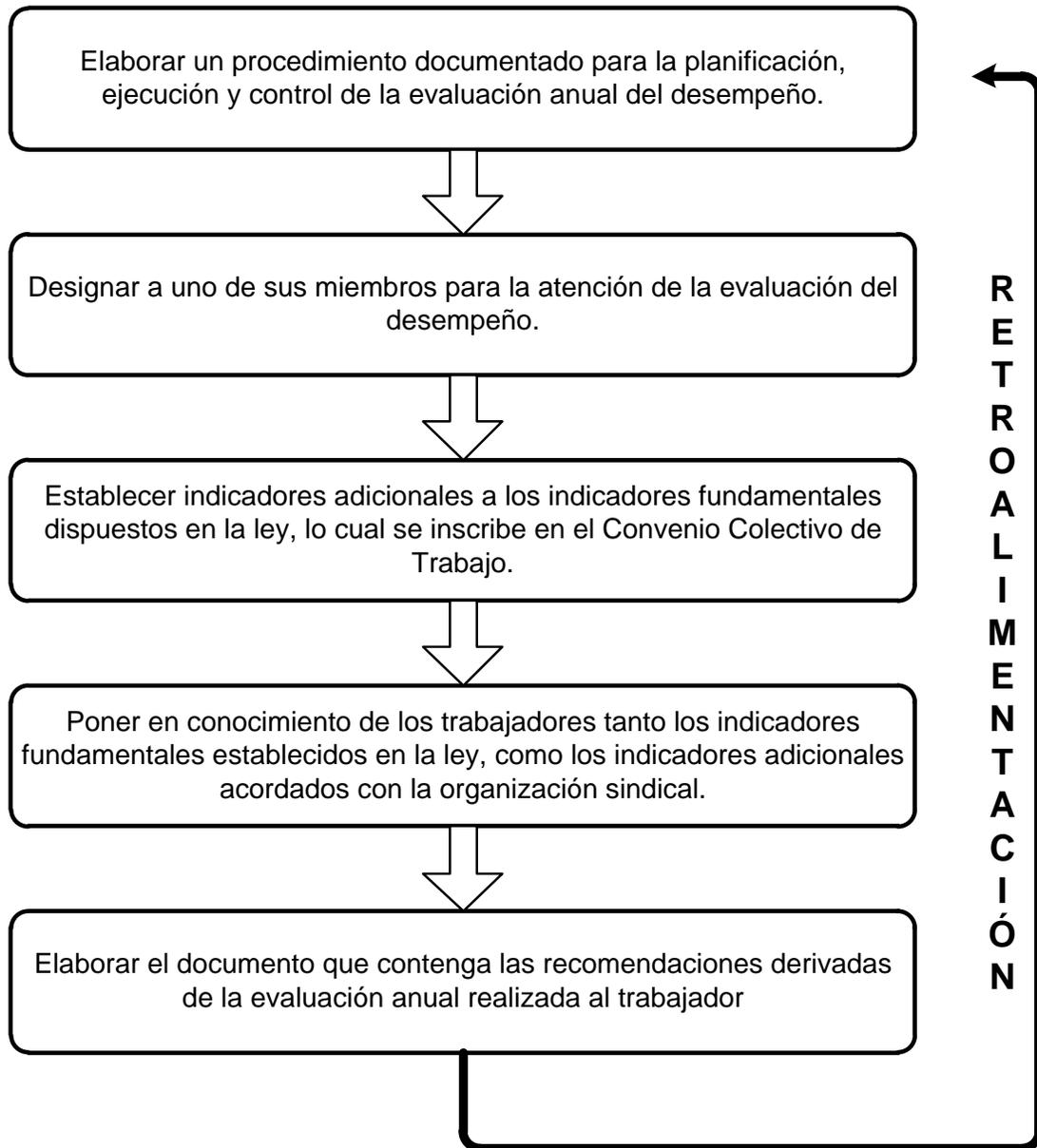
Fuente: elaboración propia

Anexo 19 Diseño de seguridad y salud del trabajo



Procedimiento específico de seguridad y salud del trabajo

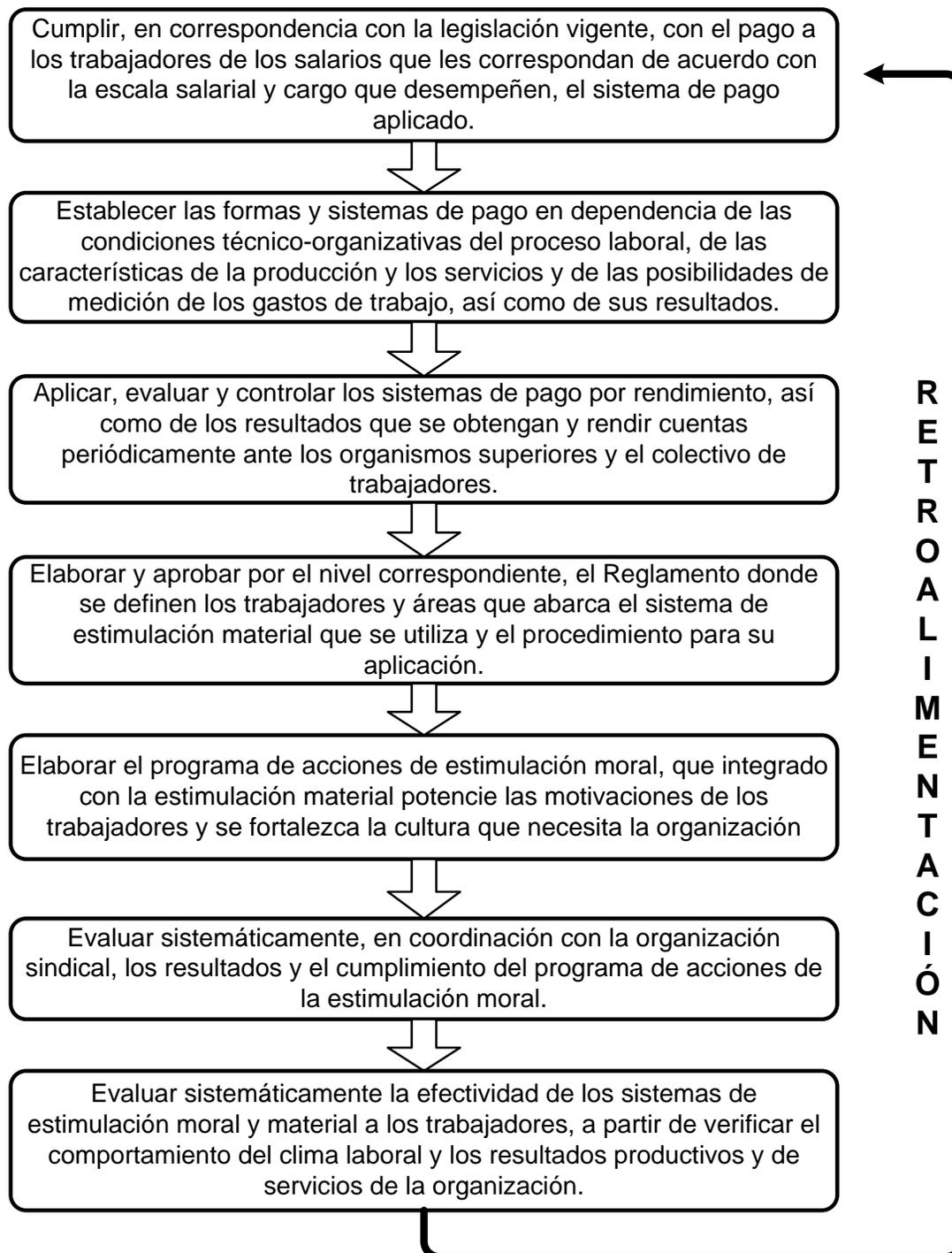
Fuente: elaboración propia

Anexo 20 Diseño de evaluación del desempeño

Procedimiento específico de evaluación del desempeño

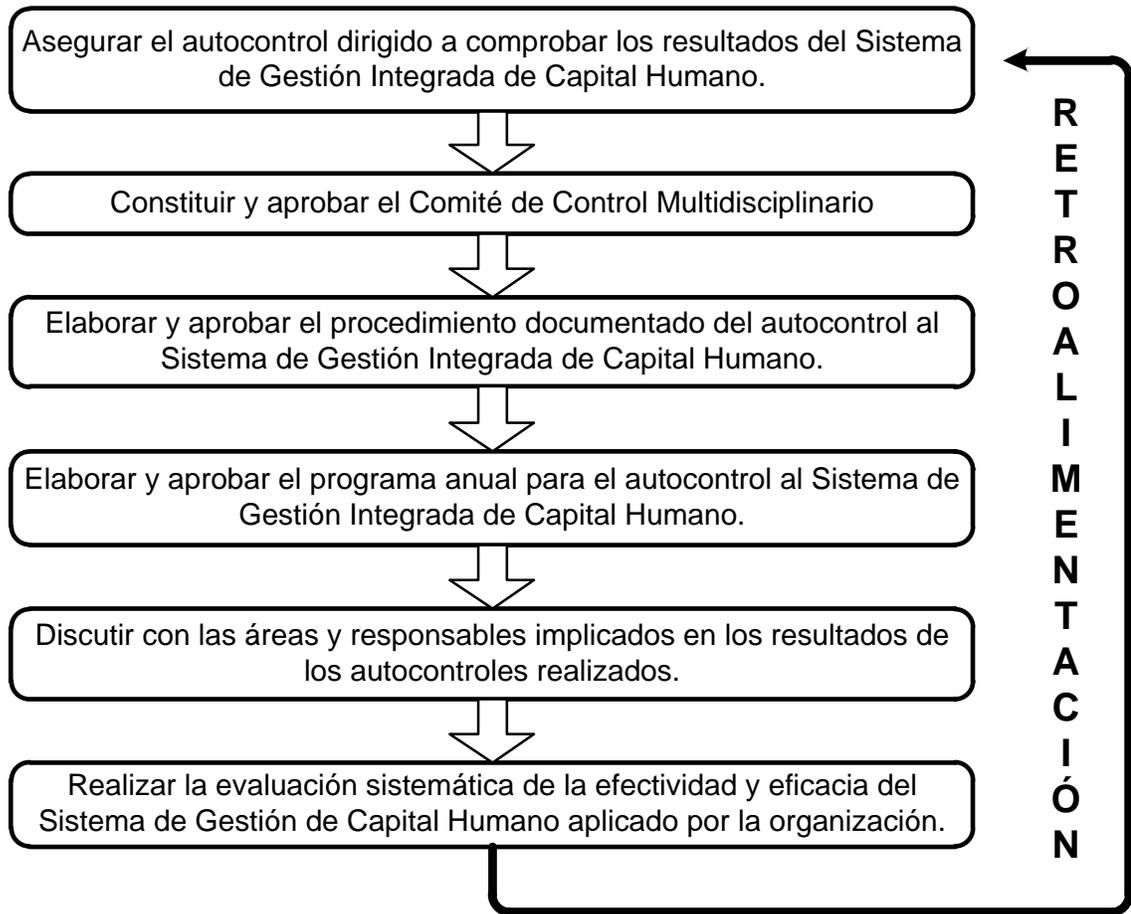
Fuente: elaboración propia

Anexo 21 Diseño de estimulación moral y material



Procedimiento específico de estimulación moral y material

Fuente: elaboración propia

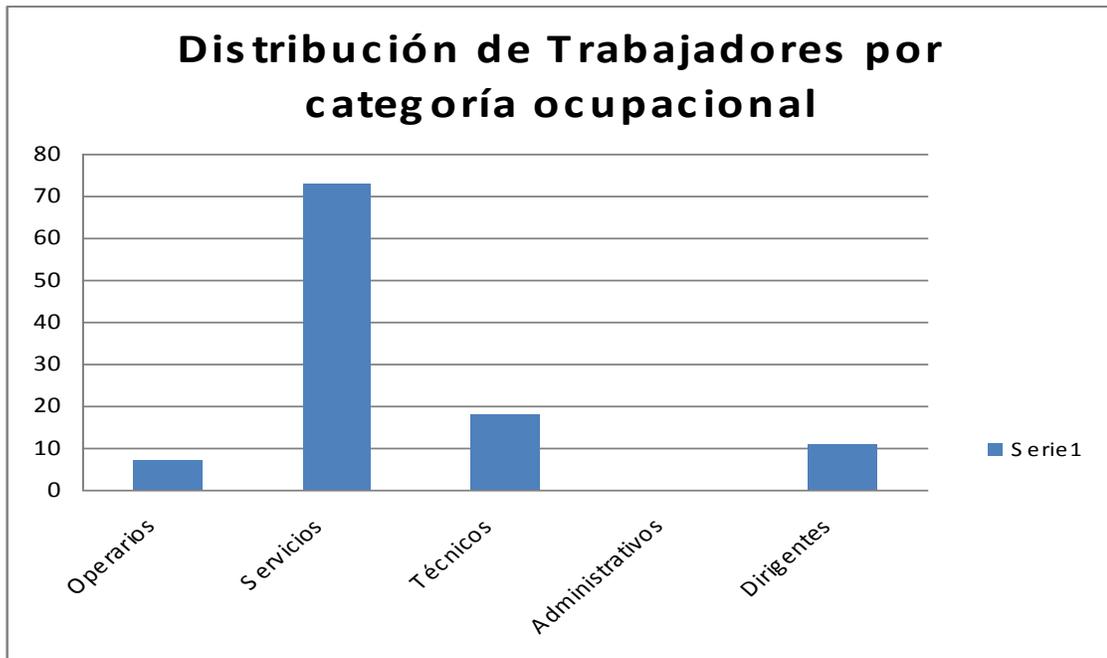
Anexo 22 Diseño de autocontrol

Procedimiento específico de autocontrol

Fuente: elaboración propia

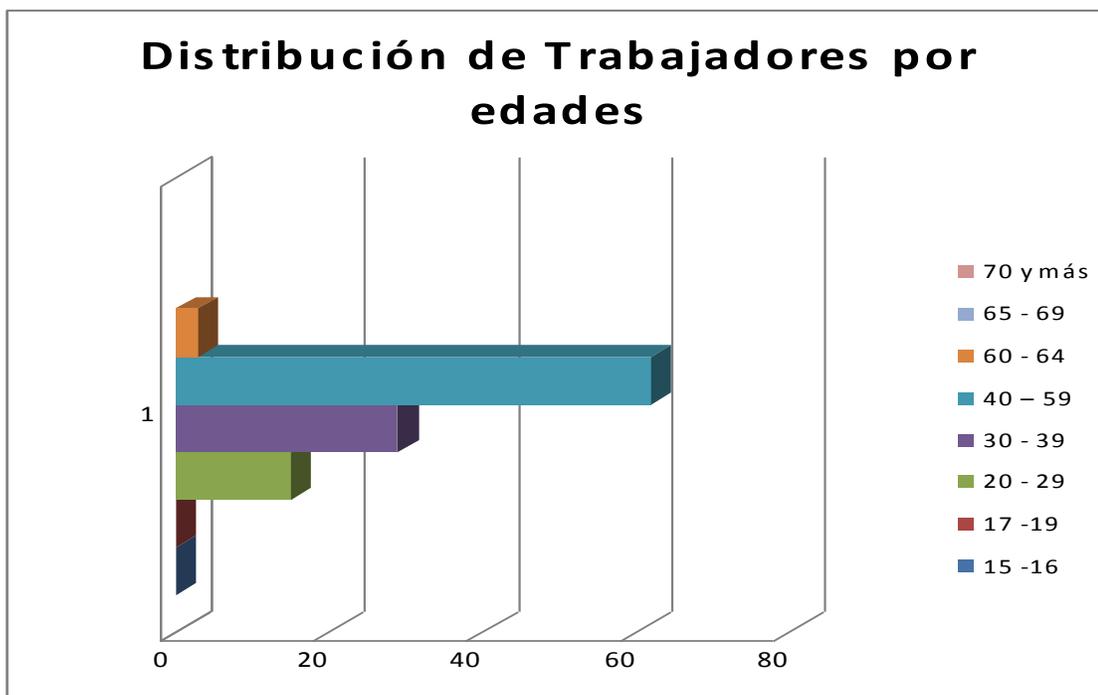
Anexo 23 Distribución de trabajadores por sexo

Fuente: “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009)

Anexo 24 Distribución de trabajadores por categoría ocupacional

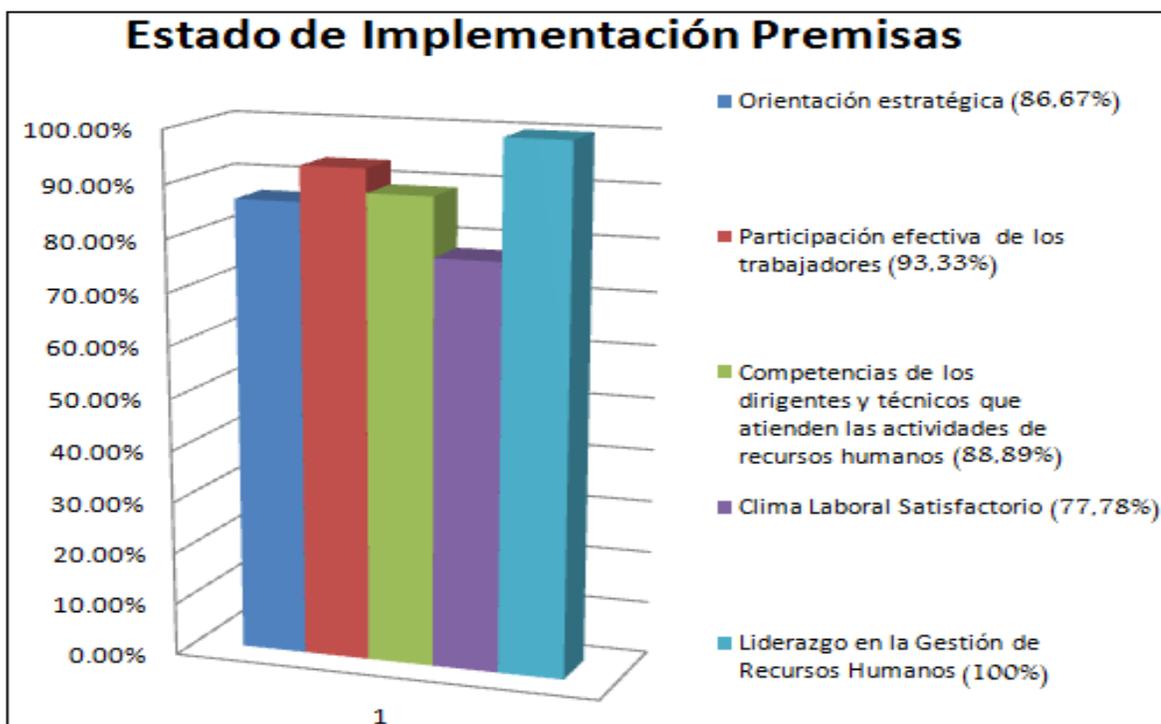
Fuente: “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009)

Anexo 25 Distribución de trabajadores por edades

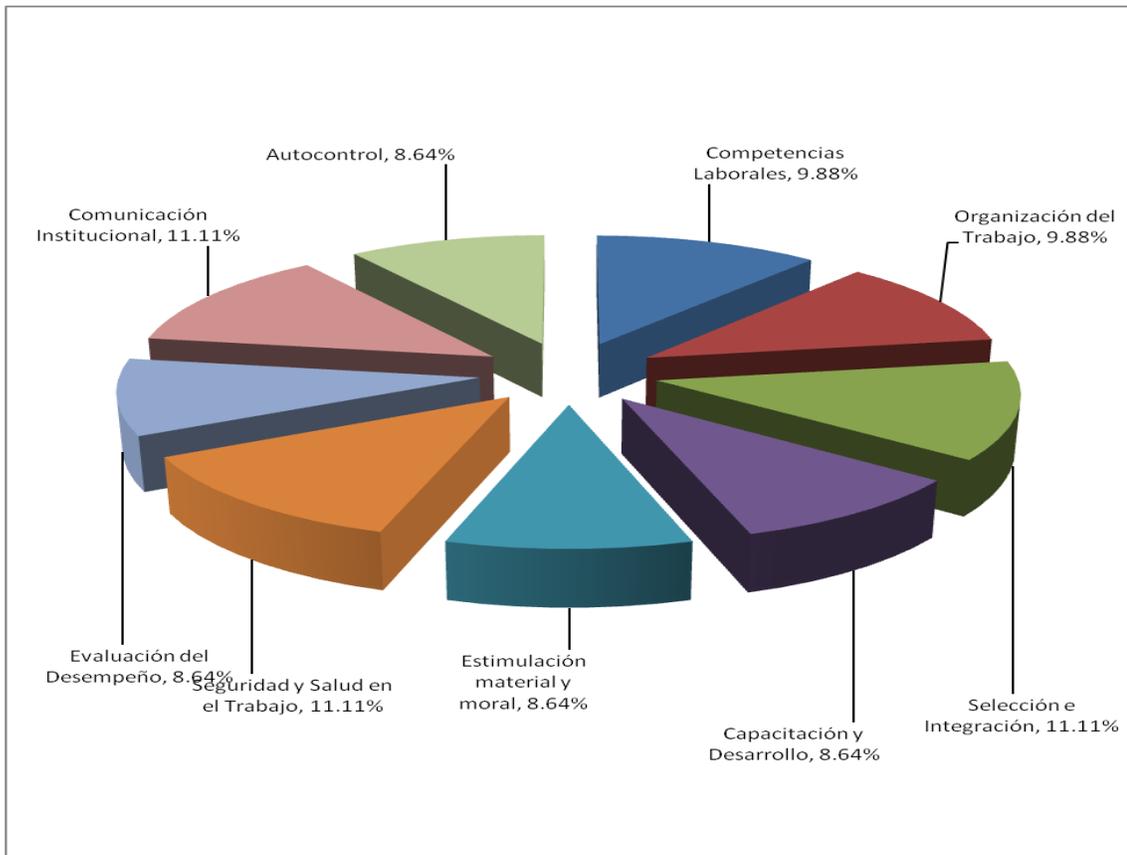


Fuente: “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009)

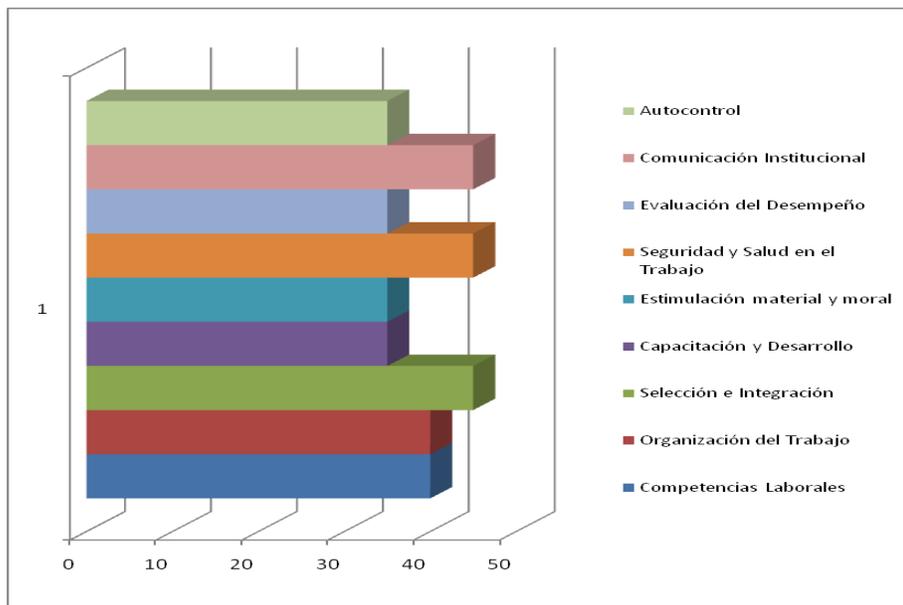
Anexo 26 Evaluación de integración externa



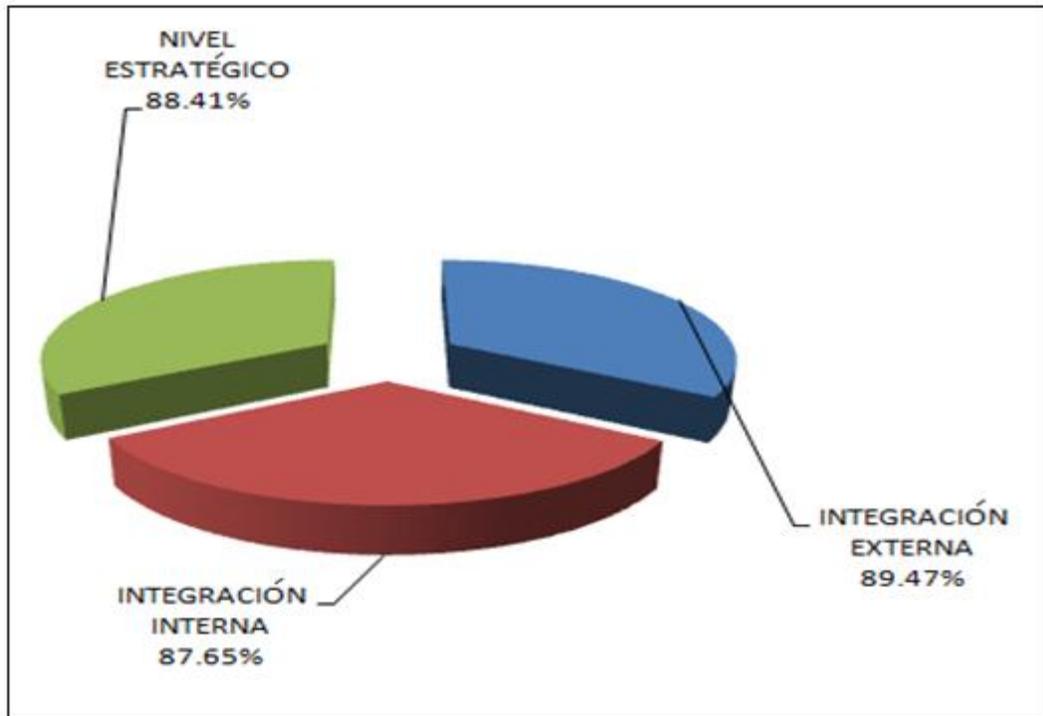
Fuente: “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009)

Anexo 27 Evaluación de integración interna

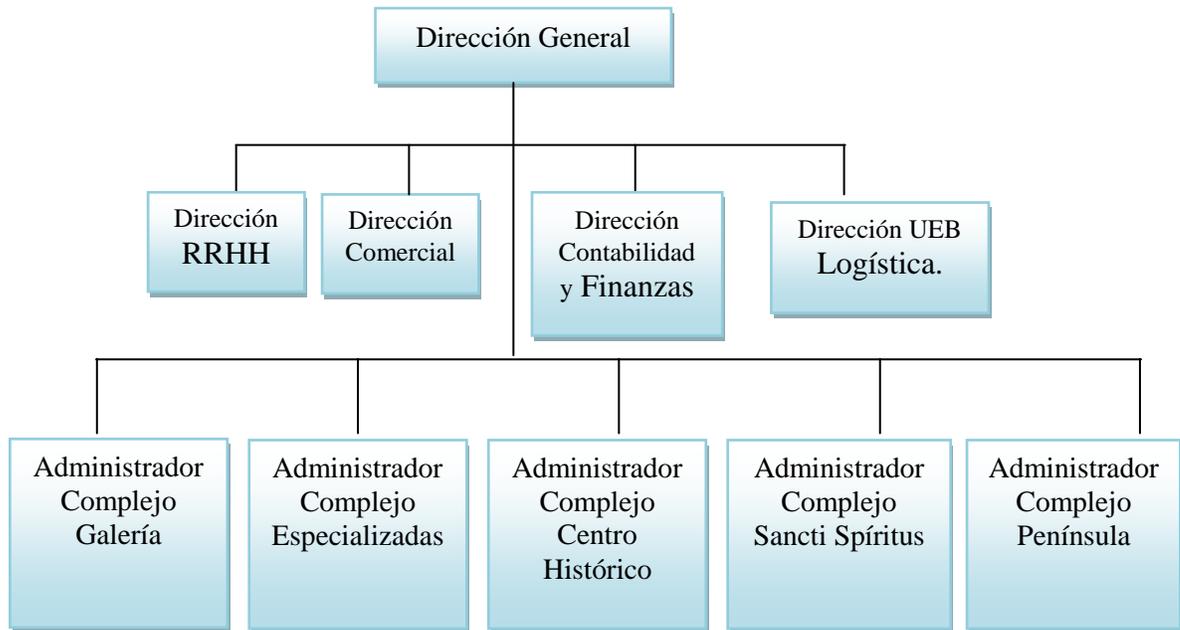
Fuente: "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano" (Melo, 2009)

Anexo 28 Evaluación de integración interna

Fuente: “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009)

Anexo 29 Evaluación del nivel estratégico

Fuente: “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009)

Anexo 30 Estructura organizacional de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Fuente: Documentos de la Empresa

Anexo 31 Diseño de capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo de los trabajadores juega un papel importante en la Sucursal y en el marco del proceso de la planificación. Se definen anualmente las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en acciones de capacitación, a partir de las competencias laborales y las brechas existentes, conformando así el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa. Este plan es aprobado y controlado periódicamente por el Director General.

En la empresa, la formación y el desarrollo es uno de los principales objetivos de trabajo de la dirección, por lo que centra todas las estrategias en lograr una preparación integral en sentido general como vía para el logro de una mayor efectividad y productividad en el trabajo y alcanzar así una mayor eficiencia económica en los servicios que brinda la empresa.

Están bien definidas las obligaciones y responsabilidades de los directivos en el cumplimiento de lo establecido en la legislación vigente para la elaboración y cumplimiento de los planes así como en la atención a los egresados en la empresa. Todos los trabajadores tendrán determinadas las competencias y elaborados los perfiles de estas, lo que se utilizará para la elaboración de los planes de formación, capacitación y desarrollo, en correspondencia con los objetivos de la empresa.

Se continuará aplicando el calificador de amplio perfil de cargos, el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo se realizará de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos, lo que garantizará el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos.

Anexo 32 Diseño de comunicación institucional

Para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno, lo que estará caracterizado por ser un proceso determinado por el objeto social, la historia y tradiciones, las características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de los procesos en nuestra organización, se cuenta con el Manual de Gestión de la Comunicación y la estrategia de comunicación integrada a todos los procesos y sistemas que se implantan.

El diseño de este proceso clave o módulo se realizó utilizando el procedimiento específico referido al mismo.

La Sucursal tiene definido su misión, visión y valores compartidos y su objeto social, aprobado por la Casa matriz. Se debe continuar trabajando para lograr un pleno conocimiento en relación a estos por parte de los trabajadores, haciendo conciencia de que todo lo anterior arrastra objetivos comunes y que son los miembros de la organización los que lograrán el cumplimiento de estos. Deben existir los medios para su difusión en el colectivo, se colocará en un lugar fácilmente visible por los trabajadores, puede ser en un mural o cuadro.

En el transcurso del proceso de diseño del SGICH quedó elaborada la política de GCH y los objetivos del SGICH (expuestos anteriormente). Es necesario lograr en los trabajadores, pleno conocimiento e identificación de esto, así como marcar las pautas para alcanzar las metas en materia de gestión integrada de capital humano; lo cual implica que se incluya en la estrategia de comunicación de la Sucursal, acciones encaminadas a obtener este propósito. También debe contar con los medios necesarios para su difusión.

El consejo de dirección debe tener un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la Sucursal. La misma ya cuenta con una estrategia de comunicación, la cual deberá mantener siempre actualizada tanto como sus programas de acción, alineados a la estrategia general y a la gestión integrada de capital humano.

Deben funcionar los mecanismos y órganos siguientes:

a) Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.

b) 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.

c) Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.

d) Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares
Deben incluirse acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, principalmente los nuevos, para que conozcan y dominen:

a) La estructura de la organización

b) Sus estrategias y objetivos

c) Su cultura y valores

Las relaciones entre los trabajadores de la entidad constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emiten y se obtienen ideas y se acometen modelos de conductas. Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la entidad, construir, transmitir y preservar una clara visión compartida sobre los valores, la misión y los objetivos de la empresa.

El consejo de dirección deberá realizar análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados, el cumplimiento del plan de ventas, etc.; 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 estructura organizacional es horizontal persiguiendo como objetivo propiciar mayor comunicación entre las áreas, eliminar los niveles intermedios innecesarios, contando con solo un nivel entre la dirección general de la empresa y el nivel de base, lo que permite la mejora continua en la organización y dar solución a los problemas de forma rápida y eficaz,

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

Canales de Comunicación que utiliza la entidad en sentido general son los siguientes:

- Asambleas de afiliados
- Conversaciones
- Encuentros informales con los trabajadores
- Murales
- Reuniones semanales de los matutinos
- Reuniones trimestrales de Información de la marcha del Plan Técnico Económico
- Circulares
- Cartas
- Teléfono
- Entrevistas
- Libro de opinión de los clientes
- Periódico y revistas
- Rumores

(Manual y Estrategia de comunicación e información y el plan de acción correspondiente al Sistema de Comunicación Empresarial Decreto 281/2007)

Anexo 33 Estrategia de comunicación

EMPRESA COMERCIAL CARACOL



Dirección Gestión del Capital Humano

ESTRATEGIA
DE
COMUNICACIÓN

C O N T E N I D O

CAPÍTULO NO 1 Generalidades

CAPÍTULO NO. 2 Políticas de la Comunicación

CAPÍTULO No. 3 Objetivos de la Comunicación

CAPÍTULO No. 4 Públicos Objetivos de la Entidad

Público Interno

Público Externo.

CAPÍTULO No. 5 Canales de Comunicación a utilizar en la Entidad

Canales de Comunicación que son utilizados por la Entidad

Personal autorizado para enviar mensajes directamente a
los trabajadores.

Características de los mensajes a emitir por la entidad.

CAPÍTULO No. 6 Comunicación Interna.

CAPÍTULO No. 7 Comunicación Externa.

CAPÍTULO No. 8 Aplicación del Sistema de Comunicación.

CAPITULO No. 9 Organización Estructural para la Comunicación.

Diseño de la Misión.

Funciones y Facultades del área de Comunicación.

Acciones a realizar para la implantación del Sistema.

CAPÍTULO No. 10 Presupuesto para las Comunicaciones.

Capítulo 1

GENERALIDADES.

La Empresa Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, se creó el 11 de agosto de 1994, antiguamente era reconocida como COMINTUR. Se crea para establecer, operar y desarrollar tiendas para la venta de mercancías. En el año 2002 al llevarse a cabo el proceso de reestructuración se unifica con la Cadena de Tiendas Universo y surge La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, la cual pertenece al Grupo Comercial Caracol SA. Se encuentra ubicada en Trinidad en la calle Carlos Echenagusía Peña No. 7 y está destinada a las ventas minoristas en pesos convertibles, para el turismo nacional e internacional, mediante redes de tiendas, que se encuentran ubicadas en todo el polo turístico de Trinidad – Sancti Spíritus.

Contamos con un total de 31 tiendas, de ellas 5 ubicadas en la Península Ancón, 5 en el centro histórico, 16 en la ciudad de Trinidad y 5 en Sancti Spíritus. En las que se ofertan productos de producción nacional e importados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; nuestras tiendas poseen un confort peculiar en sus áreas, así como se encuentran decoradas y los muebles distribuidos de manera tal que se cumpla el merchandising, facilitando así la circulación de los clientes dentro de las mismas. Contamos con un grupo de trabajadores portadores de un gran profesionalismo y trato personalizado a cada uno de sus clientes y variedad de productos exclusivos con una oferta justa en la relación calidad - precio.

Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofertando productos cubanos e importados genuinos y de reconocida calidad a través de una red de tiendas de amplia experiencia comercial y un servicio esmerado en un magnífico ambiente y confort.

VISIÓN

Somos la Cadena de Tiendas preferida por los clientes que buscan satisfacer plenamente sus necesidades ofertando productos de excelencia y marcas de reconocido prestigio internacional con un colectivo ético de alta profesionalidad, incrementando nuestras operaciones en Cuba y en el extranjero para aumentar el aporte a la Sociedad.

VALORES COMPARTIDOS.

5. Profesionalidad
6. Sentido de Pertenencia
7. Participación y trabajo en equipo
8. Orientación al cliente.
9. Espíritu competitivo.

Capítulo 2

POLÍTICAS DE LA COMUNICACIÓN.

Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, clientes y el entorno

Capítulo 3

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

La aplicación de un correcto Sistema de Comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la Sucursal y los clientes externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la misma.

Capítulo 4

CLIENTES OBJETIVOS DE LA SUCURSAL (Internos y Externos)

El Sistema de Comunicación, se encamina tanto a clientes internos; integrados por todos los trabajadores de la entidad, como a clientes externos conformados por: los clientes, proveedores, y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales, que de una forma u otra se relacionan con la entidad, por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación, para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la entidad, con la realidad del entorno.

Capítulo 5

CANALES DE COMUNICACIÓN

Las relaciones entre los trabajadores de la entidad constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emiten y se obtienen ideas y se acometen modelos de conductas. Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la entidad, construir, transmitir y preservar una clara visión compartida sobre los valores, la misión y los objetivos de la empresa. La entidad tiene bien definidos los aspectos siguientes:

- a) Canales de Comunicación que utiliza
- b) Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores
- c) Características de los mensajes que se emiten en la empresa

Canales de Comunicación que utiliza la entidad en sentido general son los siguientes:

- Asambleas de afiliados

- Conversaciones
- Encuentros informales con los trabajadores
- Murales
- Reuniones semanales de los matutinos
- Reuniones trimestrales de Información de la marcha del Plan Técnico Económico
- Circulares
- Cartas
- Teléfono
- Entrevistas
- Libro de opinión de los clientes
- Periódico y revistas
- Rumores

De los Canales de Comunicación relacionados anteriormente, los trabajadores utilizan para comunicarse, con la Dirección de la entidad los siguientes:

1ro.- Los trabajadores pueden hacer llegar sus sugerencias a la Alta Dirección de la Entidad a través del Secretario de la Sección Sindical, el cual participa como invitado permanente y representante de los trabajadores, en todas las sesiones del Consejo de Dirección.

2do.- Los trabajadores pueden ayudar a la Alta Dirección de la Entidad con su participación en las Asambleas Trimestrales de Eficiencia Económica.

3ro.- Los trabajadores participan en las Asambleas Anuales de Balance del Trabajo, pueden plantear sus inquietudes y aquellas del colectivo de trabajo que ellos representan.

4to.- La participación de los trabajadores en los distintos Órganos Colectivos Asesores de la Dirección, pueden también hacer llegar sus sugerencias a la Alta Dirección de la Entidad.

6to.-El Director General de la Entidad tiene establecido, además de los aspectos anteriores, conceder despachos a los trabajadores que deseen plantear aspectos para mejorar el trabajo.

7mo.Tiene establecido la Alta Dirección de la Entidad en cada administración un buzón, que además de todas las posibilidades anteriores, tienen los trabajadores para hacer llegar sus sugerencias, para mejorar los servicios

b) El personal autorizado para enviar mensajes, directamente a los trabajadores son los siguientes:

- Director General.
- Directores de las Áreas de Regulación y Control.
- Administradores y Jefes de Brigadas.
- Secretario del Núcleo del P. C. C y UJC.
- Secretario de la Sección Sindical del Centro.

Los mensajes más frecuentes de los trabajadores, se realizan en los matutinos semanales.

c) El tipo de mensaje que se transmiten son entre otros, los siguientes:

- Situación del cumplimiento del Plan Mensual
- Noticias fundamentales Nacionales e Internacionales
- Reclamos de aspectos que tienen que ver con el desenvolvimiento diario del trabajo
- Explicación detallada del monto de la estimulación salarial
- Otras informaciones esporádicas

Capítulo 6

COMUNICACIÓN INTERNA.

El Sistema de Comunicación Interna reviste singular importancia, el que debe permitir:

- Establecimiento de relaciones de dirección participativa
- Conocimiento por parte de los trabajadores de las principales acciones, valores y objetivos a alcanzar por la empresa.

- Conocer por parte de la Alta Dirección, los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control Interno y la eficiencia.

La aplicación de un Sistema de Comunicación Interna en la Sucursal Comercial Caracol SS, está relacionado con la idea del Perfeccionamiento Empresarial de **“solucionar nuestros problemas internos”**

La solución, de los problemas internos de la entidad, sólo es posible cuando los trabajadores dominan estas deficiencias y problemas, cuando se les explican las causas que las generan y se logra motivándolos para que participen activamente en la solución de los mismos.

Es imprescindible lograr con la palabra (oral o escrita) una explicación clara con los detalles necesarios, despejada de tecnicismos que logren convocar a cada hombre y mujer a la solución de los problemas y el cumplimiento exitoso de las medidas para la erradicación definitiva.

El Sistema de Comunicación Interna de la Sucursal Comercial Caracol SS tiene las siguientes formas:

- **Comunicación descendente.**
- **Comunicación ascendente.**
- **Comunicación horizontal**

La comunicación descendente, permite mantener informados a todos los trabajadores de la entidad, sobre los principales aspectos para el desarrollo de esta. Proporciona a todos los trabajadores información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos. Esta forma no es compatible con los estilos de dirección autoritaria, ni con la falsa creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.

La comunicación ascendente, es muy importante para los directivos de la Entidad, ya que permite conocer por los propios trabajadores, cuales son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estado de ánimos y motivaciones y propuestas de mejoras. Este método de comunicación permite mantener contacto directo con los trabajadores, conocer sus opiniones y necesidades, herramientas muy necesarias para la toma de decisiones.

De igual forma permite percibir la magnitud de los problemas y promueve la participación y el aporte de ideas, lo que genera un acercamiento hacia los directivos, creando condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por los trabajadores. Este método de comunicación permite chequear de qué forma llegó la información emitida descendentemente.

El principal obstáculo del método de comunicación ascendente lo constituye, el mal hábito de no escuchar, así como la creencia de que cuando un subordinado trasmite problemas hacia arriba, es porque no está cumpliendo adecuadamente su función, generando como consecuencia desconocimiento de lo que sucede en la entidad. Otra dificultad muy importante en este método, es la falta de claridad en las relaciones, las que ocurren fundamentalmente cuando los organigramas no están debidamente definidos y los trabajadores no saben a quien están subordinados y a quien deben dirigirse.

La comunicación horizontal. Es aquella que permite lograr conocimiento de las diferentes áreas entre sí, un resultado favorable, de buen entendimiento entre los trabajadores. Este estado de comunicación permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo y la implantación de una dirección participativa, favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, por lo que es muy importante que se fomente este tipo de comunicación. Ejemplos:

- Relaciones de trabajo entre la Alta Dirección de la empresa y las administraciones y viceversa.
- Relaciones entre la Dirección General y las áreas de Regulación y Control
- Relaciones entre las administraciones, la Dirección Comercial y la Dirección Contable Financiera
- Relaciones entre las distintas áreas y la Dirección Contable Financiera, por la tenencia, conservación y custodia de los medios de trabajo.
- Otras relaciones de trabajo.

La comunicación horizontal posibilita un clima de trabajo común, facilita la disolución de rumores, chismes y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo. Es incompatible con este medio de comunicación, la creencia de que un área es más importante que otra, así como algunos lenguajes o “jergas” específicos que pueden dejar a algunos trabajadores fuera del entendimiento.

Un elemento importante a evitar o atenuar, es el referido a los ruidos o barreras de la comunicación, los que dificultan o impidan los procesos comunicativos. El ruido es causante de confusiones, errores y rumores y se producen a consecuencia de interrupciones de los canales de comunicación, mensajes mal elaborados o aspectos que tienen que ver con sentimientos, valores o malos hábitos.

Hay que evitar todo lo que pueda crear confusiones, rumores y malos entendidos en el proceso comunicativo. Por ello es imprescindible, planificar los mensajes y canales, corroborar que los códigos empleados estén en correspondencia con la cultura del cliente.

Capítulo 7

COMUNICACIÓN EXTERNA.

La comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para, que se conozca la razón fundamental de la empresa y los resultados de su gestión.

La comunicación externa concebida de manera global debe gestionarse mediante acciones de comunicación directa con representantes de la comunidad, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas u otras instituciones externas que se relacionan con la entidad y mediante el trabajo con medios de comunicación tanto electrónicos, como impresos y audiovisuales a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social sobre la entidad, sus resultados, sus trabajadores y sus valores.

La imagen favorable que pueda tener la sociedad sobre la Sucursal Comercial Caracol en el territorio, constituye la base para el trabajo en la comunicación externa a partir de la mercadotecnia que está enfocada a promover productos y servicios que la misma ofrece a sus clientes.

La empresa tiene relaciones externas con las organizaciones siguientes:

- Representantes de la comunidad.
- Dirigentes de las organizaciones de masas y políticas.
- Otras instituciones externas
- Organismos Rectores de la Economía

Ejemplo de las relaciones anteriores son los siguientes:

- De la entidad con la Zona de Defensa, con ejercicios donde participa la población.
- De la entidad con la Circunscripción, en las coordinaciones de todos los trabajos de la Elecciones Generales del País.
- De la entidad con los CDR del radio de acción, para el adorno, limpieza y pintura en fechas conmemorativas, tales como el “26 de Julio” y el” 28 de Septiembre “de cada año.
- De la entidad con sus clientes, por las establecidas en el Sistema de Gestión de la Calidad, en las frecuentes relaciones con los mismos.
- De la entidad con sus proveedores, también con los frecuentes contactos que se establecen con ellos, en la actividad de abastecimiento.

- De la entidad con el MINSAP, para combatir el mosquito Aedes **Egigthy** y cualquier pandemia existente.
- De los Órganos Rectores de la Economía y la Delegación del MINTUR del territorio, por las diversas reuniones y entrega de informaciones que la entidad rinde a los mismos.
- Del P. C. C. por las orientaciones, directivas y reuniones que periódicamente se mantiene con dicho organismo.

Capítulo 8

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN.

La elaboración del Sistema de Comunicación en la Empresa Comercial Caracol SS y su permanente actualización, es el resultado de un estudio y análisis con todos los trabajadores, con la conducción del Director General.

La Empresa Comercial Caracol SS contó con los antecedentes de la definición de los valores empresariales y la formalización de la Estrategia Integral que la entidad tenía definida. Trabajar sin esta previa información, sometería a la entidad a inversiones improductivas y a gastos de recursos innecesarios en la implantación del Sistema de Comunicación.

Cada trabajador debe tener su propia visión y percepción de los problemas objetivos y metas, aspectos muy importantes a tener en cuenta en el diseño del Sistema de Comunicación a implantar, pues obviarlos provoca con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo y eficiencia.

Los pasos a realizar por la sucursal Comercial Caracol SS para implantar el Sistema de Comunicación Empresarial, fueron los siguientes:

- Para la realización del Sistema solicitamos la asesoría de especialistas de Formatur en el territorio.

- Seleccionar al personal y la estructura de dirección más idónea donde ubicar la actividad de las comunicaciones.
- Efectuar un diagnóstico, para conocer el grado de desarrollo y las características de la comunicación en la entidad, además determinar las características de los trabajadores, el grado de motivación que existe, participación de los trabajadores, en la solución de los problemas, etc.
- Elaboración de un Plan de Medidas para superar las deficiencias y problemas surgidos en la realización del diagnóstico.
- Se diseñó el Sistema de Comunicación Empresarial, basado en el Manual de Gestión de las Comunicaciones y en el Manual de Identidad Corporativa, lo cual está establecido en el Artículo No. 693 de la Resolución No 281 del C. E. C. M. de fecha 16 de agosto del año 2007.
- Se implantarán evaluaciones periódicas que permitan conocer y medir el impacto que tiene el Sistema de Comunicación implantado
- Ir realizando acciones que permitan tomar medidas para rectificar las desviaciones o insuficiencias del Sistema de Comunicación.

Se ha decidido por la Alta Dirección de la empresa, que la actividad de las comunicaciones, quedara integrada a las Administraciones y las Áreas de Regulación y Control, será atendida directamente por el Director de Gestión del Capital Humano.

Capítulo 9

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL PARA LAS COMUNICACIONES.

Diseño de la Misión:

Somos una empresa comercial del sector del turismo, que trabaja por garantizar la satisfacción de sus clientes, ofreciendo servicios oportunos, de calidad y con buenos precios, gracias a la activa labor de su colectivo profesional, entusiasta y respetuoso de los valores de la Revolución y Organización.

- Un personal calificado técnica y políticamente.

- Contar con una estructura diseñada para dar respuesta a cualquier eventualidad.
- Poseer una contabilidad Certificada.

FUNCIONES Y FACULTADES DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

FUNCIONES:

- Organizar, dirigir y controlar la actividad de Mercadotecnia y comercialización de los productos.
- Asegura que todas las relaciones económicas, estén cubiertas por contratos con los clientes y proveedores.
- Garantizar y evaluar los procedimientos de control de la calidad, asegurando una correcta manipulación y almacenamiento de los productos y estableciendo criterios de calidad con los proveedores.
- Lograr un eficiente y fluido mecanismo de venta que posibilite la satisfacción de nuestros clientes.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Organizar y asegurar que se aprovechen a plena capacidad los almacenes, cumpliendo con las normas y legislaciones vigentes sobre el cuidado, almacenamiento y control de los bienes bajo su responsabilidad.
- Cumplir los términos pactados en las contrataciones.
- Cumplir las leyes y resoluciones.

- Aplicar y mantener una política de seguridad capaz de formar una alta cultura que garantice niveles de riesgos tan bajos, como razonablemente sea posible, minimice los accidentes y sus consecuencias para la entidad, los trabajadores y para la sociedad.
- Verificar la entrega de materiales e insumos utilizando los modelos y controles establecidos.
- Garantizar las necesidades de mercancías de la empresa para la satisfacción plena de sus clientes.

FACULTADES:

- Aprobar los períodos de entrega de las mercancías.
- Confeccionar el Plan de Compras por cada una de las subcuentas.
- Firmar contratos de compra-venta.
- Aprobar el Sistema ventas y distribución.
- Proponer al Director General la estrategia de Mercadotecnia y el Plan de Marketing.

Capítulo 10

PRESUPUESTO PARA LAS COMUNICACIONES.

Para garantizar las comunicaciones con los clientes internos y con los clientes externos se necesitan varios recursos que por necesidades del país hay que adquirirlos en C.U.C Anexo 1

Anexo 1.

No.	DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS	U/M	Cantidad	C.U.C. Precio	Importe C.U.C.
	CLIENTES INTERNO (Recordar comunicación con trabajadores, organizaciones de masas y políticas)				
	Papel de Forma Continua de 1 tanto	Caja	4		
	Papel de Forma Continua de 2 tantos	Caja	4		
	Papel de Forma continua de 3 tantos	Caja	4		
	Cintas de Impresora	Uno	10		
	Equipo de Intercomunicación	Uno.	1		
	CLIENTE EXTERNO: (Recordar comunicaciones con Clientes y Suministradores, Organizaciones Rectoras de la Economía y Organizaciones Superiores del Gobierno y el P.C.C.)				
	Papel de Forma Continua de 1 Tanto.	Caja	5		
	Papel de Forma Continua de 2 tantos	Caja	5		
	Papel de Forma Continua de 3 tantos	Caja	5		
	Cintas de Impresoras	Uno.	5		
	TOTAL :				

Anexo 34 Diseño de organización del trabajo

La Organización del Trabajo como principio es la integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. La empresa para lograr mayores niveles de eficiencia en los recursos que dispone, así como en todo lo referente con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la gestión de la empresa (tecnología, organización de los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.) se ha trazado como estrategia la realización de estudios de la organización del trabajo. Los resultados de estos estudios generan el compromiso permanente de actualizar y efectuar nuevos estudios de organización del trabajo ante nuevas condiciones, lo que será una tarea permanente en los objetivos de trabajo de la empresa así como determinar cuándo lo requiera, la estrategia a seguir.

La empresa se ha trazado en sus estrategias, organizar el proceso de la programación de los Complejos de Tiendas y de la UEB de Aseguramiento y Distribución, para lograr el acortamiento de los plazos de los proyectos, como medida para alcanzar mayor productividad en su ejecución, y a partir del II Semestre de 2011 se hará un estudio de organización del trabajo donde se medirá cómo ha incidido esta en el aumento de la producción de servicios, así como en la productividad del trabajo.

Además de lo anteriormente expuesto, se ha elaborado un programa anual que comprende la realización de los estudios de organización del trabajo que acometerá la empresa con las acciones encaminadas a lograr mayor productividad y organización de los procesos de gestión, el que se controla trimestralmente en los Consejos de Dirección.

En la Sucursal los estudios de organización del trabajo son realizados por los técnicos y especialistas de mayor experiencia y responsabilidad.

Anexo 35 Diseño de seguridad y salud del trabajo

En la empresa el término seguridad y salud del trabajo abarca una concepción integral de lo que se entiende por seguridad en el ámbito laboral, expresada en la prevención de los riesgos que pueden afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente, incluyendo también los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios, la competitividad y la eficiencia económica.

La seguridad y salud de los trabajadores y el mantenimiento de condiciones seguras e higiénicas, constituyen aspectos fundamentales de la gestión empresarial y tienen el objetivo de prevenir los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales, proteger la salud y el ambiente, además de formar parte de nuestros los, como política.

En la empresa está definida como estrategia integral, todo lo correspondiente a la seguridad y la salud en el trabajo, a fin de garantizar la preservación de la integridad física y salud de los trabajadores, el ambiente y el mejoramiento de las condiciones laborales.

La empresa tiene elaborado el Manual de Seguridad y Salud que forma parte del Sistema de Gestión Empresarial.

Anexo 36 Diseño de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de los trabajadores es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral, idoneidad.

La evaluación del desempeño se realiza por el jefe directo del evaluado y comprende a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto aquellos dirigentes, considerados como cuadros, cuya evaluación se rige por lo establecido en la política de cuadros vigente en el país.

La empresa ha elaborado de conjunto con la sección sindical y con la participación de los trabajadores el reglamento para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa, excepto a los que ocupan cargos de dirigentes que cumplirá lo establecido en lo referente al trabajo de cuadros.

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede establecer reclamación escrita ante el jefe inmediato superior al que lo evaluó, quién de conjunto con el dirigente de la organización sindical a ese nivel, analizará la reclamación y tomará la decisión de:

- Mantener como firme el criterio del jefe que evaluó.
- Solicitar al jefe que evaluó rectifique la evaluación realizada.
- Proceder directamente a rectificar la evaluación dando razón al trabajador.

El jefe inmediato superior tendrá un período máximo de 15 días hábiles para tomar la decisión.

De continuar el trabajador inconforme podrá establecer por escrito reclamación ante el Director general de la empresa quien, oído el criterio de la organización sindical a este nivel, tomará la decisión final, dentro de los 15 días hábiles posteriores a su notificación.

La decisión del Director general de la empresa sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

Anexo 37 Diseño de selección e integración

La selección e incorporación juega un papel integrador, pues como política, el objetivo es seleccionar, incorporar, mantener y desarrollar al personal necesario para el cumplimiento de su estrategia y objetivos. Para desarrollar esta actividad la empresa elabora el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.

La incorporación de trabajadores para cubrir las necesidades de personal, de acuerdo con la misión de cada subdivisión estructural, se realizará en primer orden, con los trabajadores de la empresa, priorizando en su análisis los trabajadores disponibles, siempre y cuando resulten idóneos.

El procedimiento para la selección del personal será aplicable a todos los cargos existentes en la plantilla de cargos y categorías ocupacionales, excepto las plazas a ocupar por el personal dirigente y los funcionarios, que se regirán por su procedimiento específico, todos los cuales laborarán bajo contrato de trabajo por tiempo indeterminado.

La selección del aspirante se hará a través del comité de expertos, al que se le harán llegar las solicitudes de los aspirantes y la documentación correspondiente, para después recomendar al jefe del área de regulación o control, o el administrador de Complejo de Tiendas y director de UEB de Aseguramiento y Distribución, el aspirante más idóneo para integrarse al empleo, el cual emitirá la certificación oficial sobre la idoneidad del trabajador.

Este comité de expertos sesiona cuando recibe las propuestas de los jefes autorizados a ello; la selección estará basada en el análisis del Curriculum vitae de cada aspirante presentado, certificación de notas, perfiles matrices de competencias laborales del cargo, evaluaciones del desempeño, resultados prácticos obtenidos, así como otros documentos que consideren necesarios.

Además forman parte de este análisis, los que procedan de otras fuentes por razón de traslado o nuevos ingresos, tales como: de entidades de la organización superior de dirección o del organismo, reserva laboral de la Oficina Empleadora para el Turismo, etc. además, el personal egresado de la Educación Técnico Profesional y universitario, que son asignados a la empresa.

La incorporación de los trabajadores al empleo es la parte del proceso que permite a los aspirantes seleccionados incorporarse al colectivo laboral, informarse en la labor a desarrollar y adquirir el dominio del trabajo y las habilidades para ejecutarlo adecuadamente. Este proceder en la empresa contempla los siguientes pasos:

- Acogida en asamblea con los trabajadores
- Curso básico introductorio sobre Sistema de Gestión Empresarial
- Instrucción inicial (seguridad y salud en el trabajo, el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo)
- Período de prueba o adiestramiento.
- Control y evaluación del período de prueba o adiestramiento.
- Incorporación al puesto de trabajo.

La dirección de la empresa controlará periódicamente la efectividad de la selección e integración del personal, de las técnicas empleadas, de la influencia de cada fuente de ingreso, su aporte al proceso de selección y satisfacción de los candidatos, internos y externos, para perfeccionar este proceso.

El período de prueba se aplica en la empresa como la etapa inicial de la relación laboral donde el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo a que aspira, comprueba que las condiciones y características de la empresa se corresponden con sus intereses. Por su parte, la dirección brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr este propósito, y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada que el cargo u ocupación exige.

El director general de la empresa, de común acuerdo con la organización sindical, determina para cada ocupación o cargo, el período de prueba, en correspondencia con la complejidad y las características que estos presentan. No puede ser en ningún caso inferior a 30 días, ni superior a los límites que a continuación se establecen:

Grupos	Límites de tiempo para cada Categoría Ocupacional				
	Operario	Administrativo	Servicios	Técnicos	Dirigentes
I – III	30 – 45	30 – 45	30 – 45		
IV – VI	30 – 60	30 – 90	30 – 60	45 – 90	
VII – VIII – IX				60 – 90	
X – XIII				90 – 120	90 – 120
XIV – XVIII					90 hasta 180

El período de prueba de los trabajadores en la empresa se establece en un rango que oscila entre un mínimo de 30 y un máximo de 180 días.

La relación laboral durante el período de prueba se establece por escrito, con la misma proforma de contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.

Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, exponiendo por escrito el motivo de dicha determinación. Si vencido dicho período, las partes no manifiestan su voluntad en contra, y el jefe, oído el criterio del comité de expertos aprueba la idoneidad del trabajador, se mantiene la relación laboral acordada y se procede a suscribir el contrato de trabajo según establece la legislación vigente.

El Director general de la empresa, puede decidir, en el caso del personal dirigente, no cuadro, funcionarios y otros trabajadores que se designen, aplicar el período de prueba donde considere conveniente, antes de designar con carácter definitivo a su titular. En este caso el Director general emitirá un nombramiento provisional para el tiempo que dure el período de prueba. Al concluir el período, si el resultado es satisfactorio, el director general procede al nombramiento o designación definitiva, según corresponda.

El Director general no exige el cumplimiento del período de prueba a:

- a) Recién graduados que son objeto del adiestramiento laboral establecido en la legislación vigente;
- b) Contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, cuando el período del contrato no excede de seis meses;

- c) Contratados a domicilio de carácter temporal;
 - d) Trabajadores que debido a su experiencia y reconocida trayectoria laboral pueden ser exonerados por el jefe de la entidad;
- Para desarrollar esta actividad la empresa elabora el procedimiento para el período a prueba de los trabajadores.

Los contratos de trabajo son el acuerdo que se realiza entre el trabajador y la dirección de la empresa, para la formalización de la relación laboral, salvo en los casos de los dirigentes, que se establece por un nombramiento.

Mediante el contrato de trabajo, el trabajador y la dirección de la empresa se comprometen a cumplir los deberes y obligaciones que garanticen los derechos contenidos en el mismo.

Para concertar los contratos, la empresa los realiza siempre por escrito, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.

La dirección de la empresa, ante la ocurrencia de alguna causa de fuerza mayor que no permita continuar brindando un determinado servicio y evitar la paralización de las labores, eliminar sus consecuencias o un grave perjuicio para la economía, puede de mutuo acuerdo con el trabajador, trasladarlo provisionalmente de puesto de trabajo para que realice labores distintas a las pactadas en el contrato. Dicho traslado no podrá exceder de 60 días al año.

Para estos casos, de optar el trabajador por laborar definitivamente en el puesto de trabajo para el cual fue trasladado provisionalmente y ser declarado idóneo por el jefe facultado y oído el criterio del comité de expertos, se acoge al salario establecido para el cargo que desempeñe, el pago adicional correspondiente y al sistema de pago establecido, en correspondencia con los resultados obtenidos.

Para tramitar la baja de un trabajador, la administración de la empresa, la organización sindical y el interesado, revisan de conjunto los documentos que integran el Expediente Laboral y se confecciona la hoja resumen que reseña los aspectos esenciales de la vida laboral del trabajador durante su permanencia en la entidad.

La hoja resumen contiene los nombres y apellidos, domicilio, número de carné de identidad y estado civil del trabajador y además:

- a) Ocupación o cargo que desempeña;
- b) Salario que devenga;
- c) Causa de la baja: explicación de las causas de la solicitud del trabajador o de la administración, según corresponda;
- d) Evaluación del desempeño, y de su comportamiento laboral;
- e) Certificación o constancia de actualización en el Registro de Inscripción Profesional correspondiente, en los casos así establecidos;
- f) Relación de los centros laborales donde trabajó en los últimos 10 años; resumen con el total del tiempo de servicios prestados de su vida laboral, y el total de los salarios devengados en cada uno de los últimos 10 años;
- g) Índice de los documentos del Expediente Laboral.

La hoja resumen se confecciona al efectuar la baja el trabajador de la entidad, y los datos que en ella se consignan deben corresponderse fielmente con los que aparecen en su Expediente Laboral, siendo firmada por la administración, la organización sindical y el trabajador.

La hoja resumen se confecciona en original y dos copias. El original se incluye en el Expediente Laboral, una copia es entregada al trabajador y la otra permanece archivada en la entidad.

En los casos en que el trabajador de cualquier categoría ocupacional cause baja de la entidad para incorporarse a otra, el jefe de la entidad de procedencia tiene la responsabilidad de remitir directamente su Expediente Laboral, así como la hoja resumen, a la administración de aquella que pretende contratarlo, dentro de los 90 días naturales siguientes al de haber recibido la solicitud de esta última. La administración de la entidad que contrata, tiene la responsabilidad y obligación de gestionar el Expediente Laboral y la Hoja Resumen con la de procedencia.

La empresa utiliza tres tipos de contratos:

- a) Contrato por tiempo determinado.
- b) Contrato por tiempo indeterminado.
- c) Contrato de adiestramiento.

En todos los casos anteriores o tipos de contratos, cuando por modificaciones de estructura, cargos, movimientos de nóminas por cambios de categoría, etc., se procede a realizarle anexos al contrato de trabajo, donde se adjuntan las modificaciones al original.

Los regímenes de trabajo y descanso, incluidas las jornadas irregulares, el horario de trabajo, las pausas dentro de la jornada laboral y el descanso semanal, serán decididos por la dirección de la empresa previa autorización para cada caso, según se requiera, por la Organización Superior de Dirección de mutuo acuerdo con la organización sindical a ese nivel, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.

La aprobación de los horarios de la empresa está sustentada por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social en carta del 8 de Marzo del 2006 que obra en el archivo de la Dirección de Capital Humano.

Los horarios aprobados en la empresa son los siguientes:

- Para la Oficina Central que comprende la Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Capital Humano, Dirección Comercial, y la UEB de Aseguramiento y Distribución.

De lunes a viernes: 8:00 a.m. – 12:00 m y 1.00 p.m.- 5.45 p.m.

Horario de almuerzo: 12:00 m – 1.00 p.m.

Este horario responde a que se distribuyen las 44 horas semanales de lunes a viernes.

En el caso de las tiendas:

- Tiendas con más de un trabajador: 8 horas diarias con un día y medio de descanso semanal.
- Tiendas con un trabajador: 7.20 Horas diarias con un descanso semanal.
- Tiendas hoteleras y mercados: 12.45 Horas diarias de Lunes a Domingo.

- En el caso del almacén central de la empresa:

De lunes a viernes: 8:00 a.m. – 12:00 m y 1.00 p.m.- 5.00 p.m.

Horario de almuerzo: 12:00 m – 1.00 p.m.

Los sábados de 8:00 a.m. – 12:00 m.

Se pagará en todos los casos por el tiempo realmente trabajado.

El régimen de trabajo y descanso fue aprobado, de común acuerdo con la organización sindical a cada nivel, incluidas las jornadas irregulares, el horario de trabajo, la duración y distribución de las pausas dentro de la jornada laboral, así como el descanso semanal, todo lo cual formará parte del convenio colectivo de trabajo.

A los trabajadores de la empresa, dadas las características de cada cargo y del proceso de prestación de servicios, se les concede de manera discrecional, una pausa de treinta minutos dentro de la jornada de trabajo, para el descanso y necesidades personales.

La duración y distribución de la pausa dentro de la jornada, se han determinado de forma que no se afecten las labores, ni se modifique la duración de la jornada y el cumplimiento del horario de trabajo establecido.

Los choferes de la empresa, por el servicio que prestan y las características de su actividad, son los únicos susceptibles de laborar jornadas que exceden a la jornada normal de trabajo, por lo cual perciben un salario cuya base de cálculo está dada en función de un fondo de tiempo de 240 horas. Este tratamiento es un pago adicional por concepto de jornada irregular, establecido en la legislación vigente.

La idoneidad demostrada en la empresa como principio la rige el Director general, facultado para reconocer o retirarla, oído siempre el criterio del comité de expertos y podrá, mediante resolución, delegarla en los directores de las áreas de regulación y control y UEB.

Para determinar la idoneidad demostrada de todos los trabajadores, la empresa se rige por el cumplimiento de las siguientes características generales de idoneidad:

- Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
- Experiencia y conocimientos, demostrados en el resultado concreto de su trabajo.
- Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa, las específicas de los puestos de trabajo y características personales, que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento disciplinario interno.

- Calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos, para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

El jefe facultado solicitará el criterio del comité de expertos sobre la idoneidad demostrada de trabajadores en los casos siguientes:

a) Al culminar el período de prueba de un trabajador para decidir el otorgamiento o no de la plaza a la que aspira.

b) Valorar la idoneidad demostrada de uno o más trabajadores para ocupar una plaza con mejores condiciones de trabajo o mayor complejidad en la empresa.

c) Valoración de la idoneidad demostrada de un trabajador ante incumplimiento de las normas de conductas, características personales y requisitos de aptitud.

d) Proponer en caso de amortización de plazas por proceso de racionalización, los trabajadores que deben permanecer en las mismas y a los que se les dará otra solución.

e) Selección de trabajadores a cursos de capacitación profesional.

En casos excepcionales en que existan dos o más trabajadores idóneos, el mejor derecho se determinará, oído el criterio del comité de expertos de la empresa, teniendo en cuenta entre otros aspectos: sexo, edad, experiencia, calidad en el trabajo, desempeño, antigüedad en la empresa, calificación, etc.

El Director general de la empresa, oído el parecer del comité de expertos, puede autorizar el ingreso al trabajo, el desempeño de una ocupación y la promoción a una persona que no cumpla el requisito de calificación formal, si esta demuestra que cumple el resto de los requisitos generales exigidos, siempre y cuando a la ocupación no se le exija para su ejercicio profesional este requisito por legislación específica establecida para la actividad de que se trate, o la ética profesional así lo disponga. En este caso el trabajador es considerado idóneo a todos los efectos legales.

El reconocimiento y aprobación de la idoneidad demostrada en nuestra empresa se realiza atendiendo al procedimiento elaborado por la empresa.

El trabajador en desacuerdo con la decisión tomada por el jefe facultado sobre la declaración o no de la idoneidad demostrada, procederá a efectuar reclamación

ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en correspondencia con lo establecido a estos efectos.

El comité de expertos es un órgano asesor que crea el Director general para ejercer la facultad del reconocimiento de la idoneidad demostrada, y para su aplicación eficaz se crea un comité de expertos en la empresa, compuesto por siete integrantes. De ellos: un designado por la administración, un representante del sindicato, y un representante de los trabajadores, elegidos en Asamblea general de los trabajadores. Se podrá incorporar como invitado a las reuniones, un representante del Partido Comunista de Cuba.

El Comité de expertos como órgano asesor, no predetermina ni incide en la solución de los conflictos por la imposición de medidas disciplinarias o de otra índole ajena al tema de la idoneidad demostrada.

El comité de expertos, de considerarlo necesario, podrá oír el parecer de trabajadores o del director del área del trabajador evaluado.

En casos de inconformidades en la valoración de la idoneidad demostrada del jefe facultado, con la propuesta del comité, el primero explicará al comité de expertos las razones que ha tenido para ello y solicitará que el mismo reanalice el caso. El comité de expertos reanalizará el caso teniendo en consideración los argumentos expuestos y todos los elementos que ayuden al mejor esclarecimiento del caso, tomará una decisión y procederá a comunicarla al jefe facultado su valoración. El jefe facultado con ese criterio del comité de experto toma la decisión final.

Anexo 38 Diseño de estimulación moral y material

La organización del salario en la empresa está basada en la aplicación del principio de distribución socialista, “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo” pues los ingresos en moneda nacional (CUP) que percibe el trabajador, están asociados con los resultados de su trabajo a través de la aplicación de sistemas de pago por resultados.

La empresa tiene aprobados varios sistemas de pago por resultados y todos se encaminan a elevar la eficiencia y productividad de la empresa.

Los elementos que integran el salario de los trabajadores en la empresa son los siguientes:

- **Salario escala:** Es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo según el grupo de la escala salarial vigente.
- **Pagos adicionales:** En el caso de la empresa se aplican sólo los pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, el pago adicional por la complejidad de los almacenes y el pago adicional por jornada irregular. El pago adicional de doctorado y maestría no constituye base de cálculo para la determinación del salario por resultados.
- **Pagos por resultados.** Estos se aplican teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago.

La empresa tiene elaborado el Reglamento sobre los sistemas de pago que se aplican. El mismo contiene todos los sistemas de pago aprobados por el Director general de la empresa para cada una de las actividades concebidas, quien establece los salarios de los cargos de la categoría ocupacional de dirigentes, en correspondencia con la complejidad, responsabilidad y condiciones de trabajo de los mismos y la categoría aprobada a la empresa y para su aprobación. Tiene presente además, lo siguiente:

- Al asignar el salario escala de los dirigentes, tendrá en cuenta que este mantenga una proporcionalidad razonable, máxima hasta tres o cuatro grupos escala más, que el salario de los trabajadores subordinados.
- Al definir el salario a aplicar al personal dirigente, así como el tratamiento salarial a los especialistas principales, jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista, se

deberá garantizar que no se produzcan incongruencias salariales entre el salario de los jefes y sus subordinados, considerando para ello, la suma total del salario escala más el pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, para evitar la igualdad salarial y estimularan el interés a la promoción.

- En el caso de los jefes de equipo o Brigada de Trabajo Socialista y especialistas principales, el pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial se corresponde con la categoría ocupacional del cargo por el cual ha sido contratado o designado, en correspondencia con lo aprobado a estos efectos.

A la empresa le fue aprobado la aplicación del pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial, mediante carta emitida por el Ministro del Turismo con fecha 26 de Junio de 2008, haciendo efectivo el pago a partir del 1ro de Julio de 2008. Con anterioridad este organismo validó dicha aplicación con el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial quien recomendó se aplicara, al comprobar que la empresa financiaba con eficiencia el citado pago adicional.

El pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial se realiza sobre la base del cargo que cada trabajador desempeña según plantilla, teniendo en cuenta el tiempo realmente trabajado y el mismo constituye salario a todos los efectos legales, formando parte de la base de cálculo para la determinación del salario por resultados en los sistemas de pago.

Los trabajadores de la empresa, a partir de que recibieron el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, comenzaron a contribuir a la seguridad social con el 5% de sus ingresos considerados salario, según nómina, en correspondencia con lo establecido por la legislación vigente.

La empresa proyecta su plantilla de cargos con el salario escala, legalmente aprobada en el país y el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial. Para ello se aplican los calificadores de cargos aprobados.

No obstante, el Director general tiene la facultad otorgada por el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros de 16 de agosto de 2007, para diseñar nuevos cargos en el caso de que los existentes no incluyan las funciones que se requieran desarrollar en la empresa, o cuando se produzcan cambios técnicos, tecnológicos y organizativos, teniendo presente no violar la escala salarial única establecida y el

pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial y que la descripción del contenido de trabajo refleje un perfil ocupacional amplio y una carga de trabajo estable para toda la jornada laboral.

Cuando la empresa haga uso de esta facultad, estará en la obligación, al año de puesto en vigor el cargo, de elevarlo a través de sus organismos a la aprobación final por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para su incorporación en los listados de cargos establecidos, en correspondencia con lo que a estos efectos se establezca, de proceder.

Para el Tratamiento Laboral y Salarial a las Interrupciones la dirección de la empresa toma todas las medidas posibles para evitar la ocurrencia de interrupciones, no obstante, cuando por causas objetivas, ocurran interrupciones, se procederá según lo establecido en la Legislación Laboral vigente.

Se considera interrupción laboral la paralización del proceso de trabajo, que provoca la inactividad en la labor del trabajador durante su jornada laboral o por un período igual o superior a esta y se produce por alguna de las causas generales establecidas en la legislación vigente.

En cuanto al Tratamiento al Personal Disponible el director general de la empresa, está autorizado a declarar trabajadores disponibles, como consecuencia de la amortización de plazas por las causales definidas en la legislación vigente. La dirección de la empresa, antes de efectuar la declaración de la disponibilidad de algún trabajador, debe coordinar la medida con la organización sindical.

La reubicación laboral del personal disponible debe responder a la necesidad de cubrir plazas vacantes o realizar funciones que resultan útiles e imprescindibles para la actividad de que se trata, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos por la legislación vigente.

El Director General de la empresa, es el responsable de la atención directa y la reubicación del personal declarado disponible y la dirección de Capital Humano tiene la responsabilidad definitiva de lograr la reubicación de los trabajadores declarados disponibles en el menor plazo de tiempo posible.

Si un trabajador disponible se reubica temporalmente dentro de la propia empresa, se tomaría en cuenta para el cálculo del promedio de trabajadores, pero si fuera

reubicado fuera de la empresa o estuviese estudiando, como forma de empleo, no se considera en el promedio de trabajadores.

A los trabajadores disponibles, con excepción de aquellos que han sido reubicados con carácter temporal dentro de la empresa, no se les aplican los sistemas de pago por los resultados del trabajo ni la estimulación en moneda convertible (CUC) si este sistema estuviera aprobado.

En la actualidad la empresa posee 22 trabajadores declarados disponibles; de ellos han sido reubicados un total de 14 trabajadores, 4 en otras entidades del sector y 10 en la propia entidad. Han causado baja 6 compañeros, 3 por jubilación, 1 por traslado hacia otra provincia y 2 por extinción de la garantía salarial. Quedan pendientes por reubicación 2 disponibles.

Formas y sistemas de pago. La empresa tiene aprobados cuatro sistemas de pago por resultados denominados de la siguiente forma:

- Sistema de pago por el sobrecumplimiento del plan de utilidades del mes a aplicar a los trabajadores de la oficina central y de la UEB de Aseguramiento y Distribución.
- Sistema de pago por resultados del trabajo de los trabajadores del almacén central de la UEB de Aseguramiento y Distribución.
- Sistema de pago por el cumplimiento del plan de facturación (ventas) mensual de las tiendas de la empresa.
- Sistema de pago por resultado de trabajo de los choferes de la empresa.

Los sistemas de pago fueron diseñados y aplicados por la empresa, en consulta con los trabajadores y la organización sindical correspondiente. Se ponen en vigor mediante resolución del Director general; son el resultado de los análisis de la organización de los servicios, de las medidas organizativas tomadas o de estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

El Reglamento de los sistemas de pagos, según la metodología establecida, expone en detalle cada sistema de pago y sus especificaciones, magnitudes de estímulos y penalizaciones.

A los trabajadores abarcados en los sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia y por indicadores específicos de la prestación de los servicios, cuando existan incumplimientos de sus indicadores formadores, se les penalizará el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.

Cuando la empresa incurra en pérdidas, se penaliza el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial al personal abarcado en el sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia (oficina central de la empresa).

Los trabajadores abarcados por el sistema de pago por indicadores específicos de la prestación de los servicios, de incurrir en pérdidas la empresa, los vinculados directamente con la prestación de los servicios, no recibirán afectación alguna por este concepto.

Con respecto a las magnitudes a penalizar y de los mecanismos de distribución a aplicar, se hacen mención en cada uno de los sistemas de pago aprobados en la empresa, al igual el tratamiento a seguir en caso de que la empresa incurra en pérdidas y como se realiza las penalizaciones.

Para el control de la aplicación de los sistemas de pago por resultados, el Director de Capital Humano rendirá cuenta al Consejo de Dirección trimestralmente, del comportamiento de los mismos.

En caso de que se produzcan niveles superiores a un 140 por ciento del salario de los trabajadores abarcados, o por el contrario sea inferior al 70 por ciento, se determinará si ello se corresponde con los resultados de la eficiencia alcanzados o de existir alguna deficiencia o violación en este tema, se tomará oportunamente las medidas que procedan.

Cuando por auditoría realizada por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoría, según lo establecido en el Decreto-Ley No. 219 de 25 de abril del 2001 la entidad recibe la calificación de deficiente o mal, el director general de la empresa, está obligado a suspender el derecho de obtener los beneficios por la aplicación del sistema de pago a los miembros del Consejo de Dirección de la empresa y al jefe de la unidad empresarial de base y Administradores de Complejos de Tiendas, así como a los trabajadores implicados en este resultado. Se deben mantener las penalizaciones al pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial a

estos trabajadores, por el incumplimiento de los indicadores formadores, informándolo a su jefe administrativo inmediato superior y al jefe del organismo al que se subordina.

Sobre los técnicos recién graduados en adiestramiento, la empresa cumple con lo regulado en la resolución 9/ 2007 del MTSS.

El objetivo general del adiestramiento laboral de los recién graduados es el de complementar su formación técnica y laboral y ofrecerles todas las posibilidades para su mejor desempeño profesional e integración al colectivo de trabajo. Para ello la empresa, con respecto a los recién graduados, materializa las siguientes acciones:

- a) garantiza su formación integral como trabajador, mediante la identificación con el objeto empresarial de la empresa, su disciplina, las proyecciones estratégicas, y los objetivos de trabajo de la empresa y el vínculo con el colectivo de trabajadores que la integra, así como la formación de valores éticos y morales;
- b) asegura su participación en actividades de postgrado, así como en cursos, seminarios, conferencias y otras actividades relacionadas con el perfil del cargo para el que se están adiestrando;
- c) complementa su formación con actividades prácticas relacionadas con su perfil profesional, que le permiten desempeñar el cargo para el cual se adiestra;
- d) desarrolla una motivación adecuada hacia el trabajo, a partir de una política sistemática de preparación, atención y estimulación;
- e) conoce las cualidades, posibilidades y perspectivas del recién graduado, para su ubicación definitiva en un cargo determinado.

Los recién graduados durante el adiestramiento laboral se preparan para ocupar un cargo de las categorías ocupacionales de técnicos, en función de las necesidades específicas de la empresa.

Cada recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor, que asigna el director general de la empresa, o por quien delegue, de conjunto con la organización sindical correspondiente, para lograr que se ejecute de forma satisfactoria su preparación en la empresa.

Los trabajadores designados para realizar esta función, son seleccionados por la dirección de la empresa, de entre aquellos que poseen experiencia y conocimientos en las actividades que realizan.

El Director general de la empresa tiene la responsabilidad de que cada recién graduado asignado a la empresa cuente con el Plan Individual de Adiestramiento Laboral. Las áreas de Capital Humano y Capacitación, coordinan, orientan y controlan la elaboración del Plan.

El Plan se elabora teniendo en cuenta la formación del recién graduado y las tareas y funciones a desarrollar en el cargo para el que se adiestra. En su elaboración participa, además del tutor, el personal técnico o de dirección considerado necesario.

Para la empresa juega un papel importante la inserción de graduados en adiestramiento, pues son ellos la reserva principal de los trabajadores con edad avanzada.

Los recién graduados, durante el período en que se mantienen realizando su adiestramiento laboral, reciben el pago del salario establecido en la legislación laboral vigente y constituyen promedio de trabajadores de la empresa, a todos los efectos de haber sido solicitados por la empresa. En aquellos casos de recién graduados en adiestramiento **no solicitados** e insertados en la empresa por necesidades del país, el salario es abonado a la empresa por el presupuesto del Estado y estos no forman parte del promedio de trabajadores de la empresa.

Los técnicos recién graduados de nivel medio superior y nivel superior durante el período de adiestramiento en la empresa perciben un pago adicional de 75.00 pesos mensuales por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.

Los técnicos recién graduados, durante el tiempo que se mantengan en adiestramiento, vinculan su salario a los resultados de los indicadores específicos de su trabajo, de manera que contribuya a su formación profesional como trabajador de la empresa donde se evalúan, entre otros, el cumplimiento del programa de adiestramiento, el aprovechamiento de la jornada establecida, la disposición, la cooperación, ayuda y la disciplina.

El incremento sobre el salario base de cálculo según tiempo real trabajado, no podrá ser superior a la magnitud del cumplimiento de los indicadores del sistema de pago de la unidad organizativa donde el recién graduado se encuentre adiestrándose, teniendo como tope un 30% del salario escala, más los incrementos que procedan.

En la empresa, los recién graduados de las especialidades que se vinculen a los resultados directos de los servicios, no tienen límites en el salario a devengar.

Las fuentes de financiamiento para la aplicación de las medidas salariales en la empresa están sustentadas en el incremento de los servicios y la reducción de los gastos.

La Planificación del fondo de salario en la Empresa está en correspondencia con la cantidad de trabajadores realmente necesarios para poder ejecutar eficientemente los compromisos de ventas que tiene la empresa en el período objeto de planificación, lo que además tributa a una disminución de los gastos en la empresa.

Formas para calcular el fondo de salario:

- **Fondo de salario planificado:** es la suma del fondo de salario escala planificado más (+) fondo de salario planificado de pagos adicionales, que conciban pagar por el cumplimiento de los indicadores formadores, o las cuantías que de manera excepcional sean autorizadas, según lo dispuesto en el presente documento.
- **Fondo de salario escala planificado:** es la sumatoria del salario escala que se le pagará a los trabajadores, en correspondencia con los grupos de complejidad definidos en la escala única del país. Se calcula en correspondencia con el régimen laboral oficialmente aprobado para la empresa de 44 horas semanales. El monto total del salario escala según plantilla se multiplica por doce meses.
- **Fondo de salario planificado por la ejecución de pagos adicionales:** se considerará el monto de salario necesario para garantizar los pagos adicionales que la empresa tiene aprobados. Para ello se calcula de forma individual para cada pago el monto que corresponda, según la naturaleza del mismo, y los procedimientos de cálculo para su determinación, la cantidad de trabajadores abarcados y su incidencia para los 12 meses del año.

Anexo 39 Diseño de autocontrol

Este proceso clave está presente en todos los demás procesos o módulos porque está dirigido a comprobar los resultados del SGICH, a evaluar su efectividad y su impacto en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad.

Para llevar a cabo esta actividad el consejo de dirección constituirá un Comité de Control Multidisciplinario, designará uno de sus miembros como director del mismo y aprobará el alcance de su trabajo y las funciones a desarrollar. Los jefes y especialistas de cada una de las áreas de trabajo implicados en los procesos del sistema, forman parte de la estructura del autocontrol. Es necesario tener en cuenta que el autocontrol no es esquemático, sino sistémico e integrado y ha de formar parte de la cultura organizacional de la entidad, respondiendo al principio que lo sustenta: preventivo, educativo y promotor de valores, garantizando que el SGICH tenga efectiva integración con la estrategia empresarial, que las políticas se cumplan y no se distorsionen, así como medir el impacto en el cumplimiento de los compromisos de la entidad con la sociedad y con los propios trabajadores. Por lo tanto en el autocontrol interviene la siguiente estructura:

Serán objeto de control la totalidad de los procesos y requisitos que establecidos por la NC 3002 del 2007, incluso el autocontrol.

El comité de control multidisciplinario, teniendo en cuenta el programa previamente concebido y aprobado por la alta dirección (diciembre de cada año) el cual constará con el tipo de control (total: se realizará anual y abarca todos los procesos o parcial: que abarca algunos de los procesos) y las fechas de realización y evaluación y apoyado en la lista de chequeo, la cual constara con los elementos de indagación y evaluación sobre la implementación y materialización de cada uno de los procesos y requisitos teniendo como elemento de referencia, indicadores valorativos y de eficiencia que propician la evaluación de cada uno de estos y del sistema en general presentando a la alta dirección las acciones correctivas y preventivas para su aprobación, teniendo en cuenta el procedimiento general Acciones Correctivas y Preventivas (PG 08-04) , así como el informe valorativo de los resultados del control además teniendo en cuenta que el autocontrol ha de ser sistémico cada una de las áreas que conforman la estructura organizativa de la empresa en

cumplimiento de sus funciones ejecutarán el autocontrol del comportamiento de cada uno de los procesos al nivel de su implicación en el mismo.

Las responsabilidades con respecto al procedimiento de autocontrol son las siguientes:

- La Alta Dirección tiene la responsabilidad de aprobar e implementar este procedimiento, así como efectuar el análisis sistemático del cumplimiento y eficacia del mismo.
- La Dirección de GCH es la responsable de documentar, dirigir, orientar y supervisar el proceso de autocontrol.
- Las demás direcciones, de Regulación y Control y los directores de UEB, tienen la responsabilidad de cumplir las funciones inherentes a las actividades de autocontrol en sus respectivas áreas según se regula en este procedimiento.

Para llevar a cabo la actividad de autocontrol la alta Dirección constituirá un Comité de Control Multidisciplinario, el cual estará presidido por un miembro del Consejo de dirección. Este comité, así como la descripción del alcance de su trabajo y las funciones a desarrollar deben estar oficialmente aprobado por el Consejo de dirección, además forman parte de la Estructura del autocontrol, los jefes y especialistas de cada una de las áreas de trabajo implicados en los procesos del sistema, teniendo en cuenta que el autocontrol no es esquemático, sino sistémico e integrado y ha de formar parte de la cultura organizacional de la entidad, respondiendo al principio que lo sustentan: preventivo, educativo y promotor de valores, garantizando que el sistema de gestión integrada de capital humano tenga efectiva integración con la estrategia empresarial, que las políticas se cumplan y no se distorsionen, así como medir el impacto en el cumplimiento de los compromisos de la entidad con la sociedad y con los propios trabajadores. Por lo tanto en el autocontrol interviene la siguiente estructura:

a) **Alta dirección.**

Tiene como función:

- Documentar, aprobar e implementar el procedimiento para llevar a vías de hecho el proceso de autocontrol del desarrollo y consolidación del sistema integral de Capital Humano.

- Aprobar el Comité Multidisciplinario de autocontrol así como sus funciones y alcance.
- Trabajar en función de lograr el fortalecimiento y fomentar a todos los niveles de la entidad una cultura de control integrada al cumplimiento de la misión institucional.
- Planificar la actividad de autocontrol, logrando que este sea sistémico y periódico.
- Evaluar el impacto de la implementación del sistema, a través de los resultados del control externo y el autocontrol y aprobar las medidas preventivas y/o correctivas que de este se deriven y adoptando los acuerdos que en consecuencia sean necesario.

Responsabilidades:

- Exigir y controlar que se ejecute la actividad de autocontrol y evaluación del SIGCH, según el procedimiento aprobado.

b) **Comité de Control Multidisciplinario.**

Tiene como función:

- Ejecutar la actividad de autocontrol, según programa y lista de chequeo concebida a tal efecto.
- Evaluar los resultados del chequeo realizado y proponer al Consejo de dirección las medidas preventivas, correctivas o de perfeccionamiento que de este se deriven para su instrumentación y cumplimiento.
- Dar a conocer y discutir con las áreas implicadas el resultado de las inspecciones realizadas.

Responsabilidades:

- Ejecutar la actividad de autocontrol según programa y procedimiento en tiempo y forma, presentando para su aprobación el plan de medidas preventivas, correctivas y de perfeccionamiento derivadas de la evaluación realizada.

c) **Dirección de Gestión del Capital Humano.**

Tiene como funcione:

- Ejecutar las actividades de autocontrol en cuanto al cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos referidas a la administración de personal y los demás procesos inherentes a la actividad.

▪ Asesorar metodológicamente al Comité de Control Multidisciplinario y al resto de la estructura de autocontrol referente al cumplimiento de los diferentes procedimientos y las normas jurídicas que sustentan la actividad de gestión.

Responsabilidades:

▪ Garantizar la preparación y buen funcionamiento del Comité de Control Multidisciplinario, así como registrar y controlar los planes de medidas y evidencias de los controles internos y externos que se ejecuten.

d) Demás áreas de Regulación y Control y UEB.

Tienen como funciones:

▪ Evaluar periódicamente el comportamiento e impacto de la ejecutoria de los procesos en que tengan implicación, así como los resultados de las inspecciones tanto internas como externas, así como el plan de medidas preventivas, correctivas o de perfeccionamiento que se aprueben

Registros:

- Registro de Plan de Autocontroles para el año.
- Registro de Informe de resultados del autocontrol y evaluación del sistema.
- Registro de Acciones correctivas y preventivas.
- Registro de lista de chequeo.

Para cumplir los objetivos del autocontrol, el consejo de dirección de la entidad y el comité multidisciplinario emplearán diferentes instrumentos que permiten conocer si existe alineación entre la estrategia general y las específicas de la gestión integrada de recursos humanos y los resultados de indicadores que miden la eficacia y eficiencia del SGICH.

Preguntas sobre eficacia y eficiencia del SGICH la Gestión de Recursos Humanos:

- ¿Se ha definido la misión y estrategia de los recursos humanos para lograr la estrategia de la entidad?
- ¿La gestión de los recursos humanos favorece el logro de la estrategia de la entidad?
- ¿Cuál es la eficacia del proceso de selección para asegurar el alto desempeño de los trabajadores que intervienen en los procesos de las actividades principales y afecta la calidad del producto?

- ¿Cuál es la eficacia de la evaluación del desempeño de los trabajadores?
- ¿Cuál es la eficacia de la estimulación material y moral para promover resultados de alto impacto económico y social?
- ¿Cuál es la eficacia y eficiencia de la capacitación y desarrollo para mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores?