

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas  
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial**



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MASTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MENCIÓN RECURSOS HUMANOS**

*Título*

*Perfeccionamiento de la gestión de capital humano en la Empresa  
Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara.*

*Autora: Ing. Adys Reina Jauriga Jacomino*

*Tutor: Dr. Allán F. Aguilera Martínez*

**2017**

**“Año 59 de la Revolución”**

*“Fidel....Usted tuvo la gran sabiduría, de comprender desde un principio que el desarrollo de los recursos humanos de su país merecía toda prioridad”*

*Pierre Trudeau*

*A la memoria de mi padre*  
*A la presencia de mi madre*  
*A mi hija, que siempre prevalezca en ella, el amor por la*  
*superación constante.*

*Con la culminación de esta tesis de maestría, una etapa importante y difícil de mi vida para la cual he necesitado ayuda, quisiera agradecer a todos los que de alguna manera han contribuido a la realización de este trabajo:*

*Al Dr. Allán, no solo por su tutoría, sino por su apoyo incondicional, por su dedicación, apoyo profesional y personal, que permitió la culminación del presente trabajo,*

*A todos los profesores de la Maestría, por su dedicación en prepararnos para nuevos retos profesionales y de la vida,*

*A mi compañera Esperanza, por su paciencia e incitarme a terminar esta obra y a no perder nunca la ternura,*

*A mi compañero Orestes, por su apoyo incondicional, paciencia y cariño,*

*A todos mis compañeros del departamento de Capital Humano de la EPPA, por su paciencia y colaboración,*

*A todas aquellas personas que de una forma u otra permitieron el desarrollo de este trabajo,*

*Gracias*

## **RESUMEN**

La empresa estatal socialista en Cuba para poder adaptarse a los cambios constantes del entorno y alcanzar un alto nivel competitivo y de calidad, requiere insertarse en la concepción de sistemas integrados de gestión, decisión que resulta un reto para las entidades cubanas en los días de hoy. Lograr este objetivo requiere, para la alta dirección, de un arduo trabajo, no solo operativo sino estratégico. La Empresa Provincial Productora de Alimentos EPPA V.C concebida para la producción y prestación de servicios y con una relevante responsabilidad estatal y social, no escapa a este reto, y es por esto que el objetivo principal de la presente investigación radica en diseñar el sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH) en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara, EPPA VC. Durante la investigación son utilizadas un conjunto de métodos y técnicas ingenieriles y de búsqueda de información que permitieron concluir con el diseño e implementación de dicho sistema demostrándose su impacto en la gestión empresarial en dicha empresa.

## **ABSTRACT**

The socialist state company in Cuba to be able to adapt to the constant changes of the environment and reach a high competitive level and quality, requires to be inserted in the conception of integrated management systems, a decision that is a challenge for Cuban entities in the days of today. Achieving this objective requires, for top management, hard work, not only operational but strategic. The Provincial Product Company of Food EPPA VC conceived for the production and provision of services and with a significant state and social responsibility, does not escape this challenge, and that is why the main objective of this research is to design the management system integrated human capital (SGICH) in the Provincial Food Production Company of Villa Clara, EPPA VC. During the investigation, a set of engineering methods and techniques and information search were used to conclude with the design and implementation of this system demonstrating its impact on business management in said company.

## INDICE

	Páginas
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	1
<b>CAPÍTULO 1.</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	5
1.1- Introducción.....	5
1.2- Generalidades sobre la GRH, evolución y aplicación en el sistema empresarial Cubano.....	6
1.3- Modelos de Gestión del Capital Humano. Conceptualización.....	12
1.4- Integración de la Gestión de Capital Humano y la Estrategia Empresarial como fuente de ventaja competitiva. Papel de los Recursos Humanos en la misma.....	18
1.5- El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en Cuba.....	22
1.6- Conclusiones Parciales.....	25
<b>CAPÍTULO 2.</b>	
<b>CARACTERIZACIÓN DE LA GRH EN LA EMPRESA PROVINCIAL PRODUCTORA DE ALIMENTOS EPPA VC.....</b>	26
2.1- Introducción.....	26
2.2- Caracterización de la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara.....	26
2.3- Caracterización del SGRH en la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara .....	32
2.3.1- Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente a garantizar las premisas para la implantación del SGICH.....	33
2.3.2- Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de los módulos que conforman el SGICH.....	35
2.3.3- Diagnostico enfocado a la Implantación del SGCH previsto e Decreto Ley 281 de 2007.....	40

2.3.4- Resultado de aplicación de la lista de chequeo funcionamiento sobre la gestión del capital Humano .....	42
2.3.5- Resultados de la entrevista.....	43
2.3.6- Resultados de la revisión documental.....	43
2.3.7- Resumen del diagnóstico realizado.....	44
2.4- Conclusiones parciales.....	44
<b>CAPÍTULO 3.</b>	
<b>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH EN LA EMPRESA PROVINCIAL PRODUCTORA DE ALIMENTOS EPPA VC.....</b>	
	46
3.1- Introducción.....	46
3.2- Procedimiento para el diseño e implementación del SGICH en la Empresa Provincial Productora de Alimentos EPPA VC.....	46
3.3- Conclusiones Parciales.....	62
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy, la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano o el capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial, porque la “aldea global” es un axioma en el Siglo XXI (Cuestas, 2010).

La ventaja competitiva básica de las empresas en inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. (Cuesta, 2005).

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, según Cuesta (2005), ha comprendido esencialmente “...tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano.”

Es por ello que una efectiva gestión del capital humano implica grandes retos, como el de lograr mayor organización y disciplina de los colectivos de directivos y trabajadores de las empresas para que sean capaces de innovar y hallar soluciones a los problemas que limitan la productividad y la eficiencia económica, con el uso de las herramientas más competentes y asentada en valores que promuevan el sentido de pertenencia y autorrealización, como verdaderos dueños de los medios de producción, puestos en sus manos desde hace más de cinco décadas.

La estrategia consiste en aplicar de manera creadora y paulatina, la Gestión Integrada de Capital Humano que permite a cada entidad diseñar su propio sistema de acuerdo con sus realidades y necesidades, cual si fuera un traje a la medida, como herramienta para una mejor organización del trabajo, con el papel decisivo que le corresponde en la identificación de los tiempos excesivos e improductivos, la utilización racional de la fuerza de trabajo, el aplanamiento de estructuras, la simplificación de actividades, la integración de procesos y la

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

El sistema diseñado en cada entidad coloca en su centro la efectiva participación de los trabajadores para incrementar la productividad, mediante la idoneidad y las competencias laborales, la organización del trabajo, la disciplina, la capacitación, la estimulación moral y material, las condiciones de trabajo seguras, la evaluación del desempeño, la comunicación y el autocontrol de la actividad.

La Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara (EPPA V.C) no está ajena a esto, sino todo lo contrario, realiza ingentes esfuerzos para profundizar la actuación estratégica y mejorar la efectividad interna de la gestión administrativa, consciente de la importancia de su desempeño para la supervivencia de las conquistas de la revolución, partiendo del objeto social que tiene concebido.

El análisis de la información recopilada y el estado actual de la empresa permite definir problemas tales como, el que no se encuentra diseñado un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, lo que ha traído como consecuencia contradicciones entre los sistemas actuales que conforman la GRH, la falta de interrelación entre los mismos, existe duplicidad de la información y falta de integración entre la estrategia de GRH y la estrategia empresarial, todo lo anterior constituyen aspectos que hacen destacar una situación problemática en la empresa objeto de estudio.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto el problema científico de la presente investigación resulta en:

¿Cómo perfeccionar la gestión de recursos humanos a partir de su concepción integral en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara (EPPA VC)?

Por lo que nos proponemos el Objetivo General siguiente: Diseñar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara (EPPA VC).

Objetivos específicos:

- Enmarcar en el contexto actual las referencias relacionadas con las corrientes de la investigación de la literatura internacional y nacional, sobre la Gestión de los Recursos Humanos y la Gestión del Capital Humano.
- Diagnosticar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara (EPPA VC).
- Implementación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara (EPPA VC.)

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se formula la hipótesis de la investigación siguiente: Con la aplicación de un procedimiento metodológico documentado para el diseño del SGICH en la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara, que tenga en cuenta el enfoque basado en procesos, se logrará una gestión más eficiente del CH de la empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicaron diferentes métodos y técnicas de investigación entre los que se destacan: aplicación de una tecnología de diagnóstico, observación directa, análisis y síntesis, revisión documental, entrevistas, el análisis lógico y la reflexión que de forma integral permitieron identificar los problemas que afectan la GRH en la empresa.

Principales aportes de la investigación

- La empresa podrá contar con una herramienta para la implementación del Sistema Integral de Gestión de Capital Humano lo cual le permitirá la integración estratégica empresarial, lograr los resultados organizacionales previstos sobre la base de nuevas formas de gestión y por ende una mayor satisfacción de los clientes.
- Valor teórico: El valor teórico de este trabajo está directamente vinculado a su efectiva y adecuada aplicación de los procedimientos diseñados derivados de la investigación, la ampliación de los conocimientos adquiridos, la

búsqueda de información detallada en la bibliografía más actualizada y las fuentes disponibles.

- Valor metodológico: Con el trabajo se obtienen conocimientos que pueden ser empleados en la disciplina de Gestión de Capital Humano. También se provee de un procedimiento de gran utilidad práctica el cual se puede utilizar por otras empresas y por otros investigadores que deseen estudiarlo para su uso o perfeccionamiento.
- Valor social: Radica, en su dimensión interna, en la contribución a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la seguridad en el empleo, el enriquecimiento y potenciación del factor humano que es objeto y sujeto en este proceso de gestión y en una dimensión externa, en un mejor servicio a los clientes, mejor identificación y satisfacción de sus expectativas.

El trabajo se estructuró de la siguiente forma:

**Introducción:** Se describe la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver.

**Capítulo 1:** Se construye el marco teórico referencial de la investigación a partir de la revisión y análisis amplio, profundo y adecuado de diversas fuentes bibliográficas que permiten el acercamiento al estado del arte y la técnica. Además se arriban a conclusiones parciales del Capítulo.

**Capítulo 2:** Se caracteriza y diagnostica el Sistema de Gestión de Capital Humano en la EPPA VC. Al final se brindan las conclusiones parciales de este Capítulo.

**Capítulo 3:** Se aplica un procedimiento metodológico con sus procedimientos generales y específicos para la implementación de un SGICH obteniéndose resultados que permiten comprobar la validez de la hipótesis. También se plantean conclusiones parciales del Capítulo.

A continuación se presentan las Conclusiones Generales y las Recomendaciones como resultado de la investigación realizada, la Bibliografía y los Anexos correspondientes.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

### 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, aspectos relacionados con la evolución histórica de los procesos de GCH y el perfeccionamiento empresarial en la empresa cubana.

El camino que siguió la autora para efectuar las investigaciones preliminares sobre el estado del arte y de la práctica en lo referente al SGICH permite plantear en forma inicial el hilo conductor y la estructura del marco teórico. Lo cual se plantea tomando como indicación referencial los aspectos que se describen en la siguiente Figura 1.1

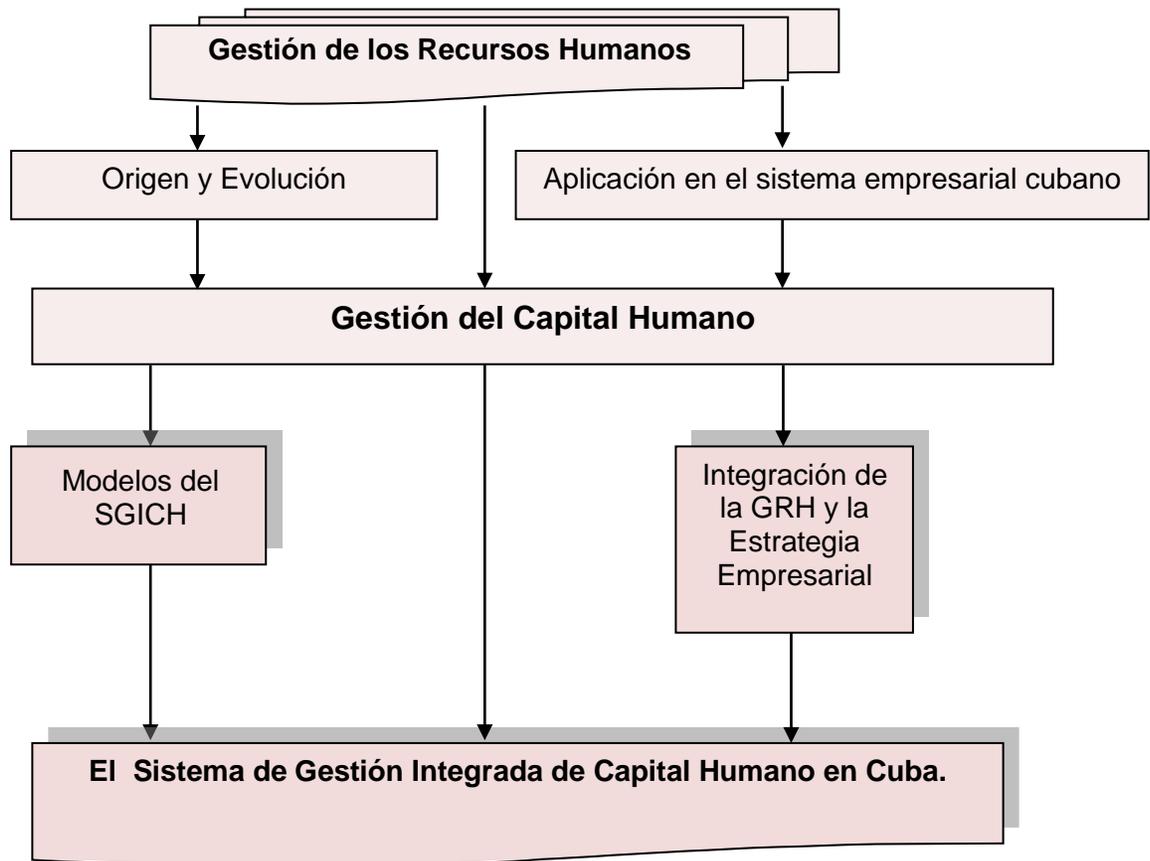


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. (Fuente: Elaboración propia).

## **1.2 Generalidades sobre la GRH, evolución y aplicación en el sistema empresarial Cubano.**

En este sentido, cabe destacar el creciente interés presentado en los últimos años acerca del desarrollo de la gestión del conocimiento como fuente principal de ventajas competitivas en muchos tipos de organizaciones, entendiéndose que este es uno de los principales activos que poseen las organizaciones (Grant, 1997; citado en Fernández, 2010). Así, las organizaciones deben jugar un papel fundamental en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva alcanzada, realizando esfuerzos para proteger el conocimiento individual y convertirlo en conocimiento organizativo. Este enfoque reconoce que una fuente importante de conocimiento es la experiencia y el "saber hacer" de los empleados, por lo cual se presta una atención directa a la función de recursos humanos.

Autores como Porter (1985) y Miller (1987), habían defendido ya en los '80, la idea de que los recursos humanos pueden ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, pero esta idea cobra, especial vigencia en los '90 con el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades. Al respecto, existen trabajos que han estudiado el efecto de ciertas prácticas de GRH sobre los resultados individuales (Jackson et al, 1989) Mientras otros autores, como McDuffie (1995), han estudiado el efecto que ciertas prácticas de RR.HH tienen sobre los resultados empresariales, poniendo de manifiesto que el activo humano es determinante para el logro de los objetivos de la organización. Se observa cómo, tanto desde el punto de vista teórico como desde una perspectiva práctica, existe ya un claro y amplio acuerdo respecto a la consideración estratégica de los recursos humanos. Dicha consideración supone la aceptación implícita de que el papel de la función de RR.HH, lejos de la concepción administrativa tradicional, es de naturaleza estratégica.

Aunque actualmente es consenso que la función de RR.HH posee un carácter estratégico, este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no es asunto fácil (Rodríguez et al., 2000; citado en Fernández,

2010). En este sentido, el análisis de la GRH debe centrarse en el análisis de las prácticas propias de RR.HH más adecuadas y coherentes con la estrategia de la organización, que conduzcan a la creación de competencias distintivas (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003; citado en Fernández, 2010).

Mientras que, tradicionalmente, la función de RR.HH cumplía el papel de comunicar la visión estratégica de la dirección a los empleados y facilitar su comprensión e interpretación, esta función puede jugar un papel clave en la articulación de la visión estratégica, en la formación del capital organizativo y en la alineación de la empresa con el entorno (McMillan & Schuler, 1985; citado en Fernández, 2010). Para que el capital humano constituya en fuente de ventaja competitiva, es necesario que cada una de las funciones propias del área de RR,HH ayude a potenciar sus características integradoras.

Al diseñar los procesos propios de la función de RR.HH habrá que tomar en consideración que, al perseguir con los mismos la creación de activos intangibles, no podrán esperarse resultados inmediatos (sino a largo plazo) y que el intento deberá ser persistente (Mueller, 1996; citado en Fernández, 2010). Sin embargo, la ventaja competitiva obtenida a través de estas prácticas será duradera y difícil de imitar. Asimismo, es fundamental aceptar que difícilmente, una práctica o política aislada de recursos humanos conducirá al éxito empresarial, sino que aquellas empresas consideradas como exitosas, por alcanzar este a través de la forma en que dirigen a las personas, presentan prácticas interrelacionadas. De acuerdo con la reflexión anterior, se debe otorgar a las políticas de RR.HH una verdadera y amplia dimensión estratégica, de tal manera que no sólo estén integradas con la estrategia empresarial, sino que también estén estratégicamente integradas entre sí. De ahí, la necesidad de un cambio de paradigma de actuación de la función de RR.HH.

Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización son:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.

- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, teniendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

En el pasado siglo XX ocurrieron cambios en los procesos productivos que transformaron el contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el papel del factor humano, que trascienden hasta el presente. Su segunda mitad fue testigo de la industrialización de la ciencia y la conversión de ésta en una actividad

industrial. Los avances en la computación, la energía nuclear y el conocimiento del código genético, sentaron las bases para lo que se conoce como la tercera revolución industrial, ampliando las posibilidades productivas de la ciencia y el desarrollo de importantes sectores como la electrónica, materiales reactivos, la biotecnología, las comunicaciones y las tecnologías de la información.

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

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

La evolución de la gestión de recursos humanos ha estado condicionada por estos procesos, y en gran medida, es consecuencia de esta situación. Autores como Beer (1992) reconocen que los cambios económicos ocurridos en el entorno ejercieron presiones que obligaron a las empresas “a una atención más institucional a las personas, una perspectiva de plazo más larga para administrar a la gente y la consideración de los empleados como un activo potencial en vez de solo un costo variable”, (Morales, 2007).

Sin embargo, la gestión estratégica de los recursos humanos adquiere mayor auge cuando Porter (1985), adelanta que el manejo de los recursos humanos puede contribuir a que una empresa obtenga ventajas competitivas mediante la reducción de los costos, el aumento de las fuentes de productos y diferenciación del servicio o ambos, condicionándolo a que estas actividades sean dirigidas a partir de una perspectiva estratégica.

Edvinsson y Malone (1999) refiriéndose al capital intelectual, comparan la empresa con un árbol cuyos frutos son visibles y ocultos sus raíces, para sentenciar que tanto la empresa como el árbol pueden morir si solamente son atendidos sus frutos, descuidándose las raíces que son sus valores ocultos. Tal metáfora equivaldría a valorar al iceberg, por su punta y no por lo que se encuentra debajo del agua, que la sostiene.

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

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

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

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

Las actividades claves de GRH hoy son muchas y diversas como expresa el modelo funcional de Harper y Lynch (1992). Dichas actividades habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía

o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes. Otro modelo funcional de amplia aplicación resulta ser el de Beer (1989) y colaboradores, el que enfatiza cuatro políticas y áreas de igual denominación, las que abarcan todas las actividades claves como las indicadas en el modelo de Harper y Lynch (1992). En el modelo de Beer (1989) la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre restantes áreas o políticas de RH.

El estudio de los modelos contemporáneos de gestión estratégica de los recursos humanos muestra el carácter unidireccional de estos, su enfoque reactivo, falta de integración externa con la estrategia empresarial y de integración interna, entre los propios procesos de recursos. Revela sus contradicciones, entre ellas, la de concebir las personas como principal ventaja competitiva de la empresa y al mismo tiempo prescindir de ellas en virtud de las leyes del mercado, exclusión de la cual da fe el hecho de que, al no ser dueños de los medios de producción, los trabajadores no tiene un rol protagónico en la toma de decisiones y mucho menos en la apropiación del resultado de su trabajo.

Contrario a eso, en el sistema empresarial cubano se han venido introduciendo medidas dirigidas a mejorar la gestión con determinado grado de orientación estratégica. El perfeccionamiento empresarial, como nuevo modelo de gestión y dirección, es una inaplazable tarea en nuestra economía, con el objetivo de incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas, sobre la base del otorgamiento y el control del ejercicio de facultades, y el establecimiento de políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos sus jefes y trabajadores.

Hoy más que nunca, Cuba requiere optimizar el capital humano formado por la revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Donde haga falta un trabajador no debe haber más; se requiere erradicar el subempleo. Para eliminar el despilfarro de la fuerza de trabajo es imprescindible redistribuir la fuerza laboral hacia tareas prioritarias del país, mediante un proceso ordenado que tienda cada vez más a la aplicación consecuente del principio de

distribución socialista: de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

### **1.3 Modelos de Gestión del Capital Humano. Conceptualización.**

Superar la tradicional gestión de recursos humanos en la empresa cubana es una necesidad de los tiempos que transcurren, hacia la economía del conocimiento. Ello exige evaluación científica y realista de lo que se viene haciendo y de sus resultados, y muy especialmente, renunciar a la copia mecánica de modelos foráneos que nada tienen que ver con nuestra realidad. (Morales 2009).

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

Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país. Sin embargo, se advierte sobre la regularidad de sus componentes, varios de los cuales devienen invariantes, así como 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 asumido.

**El modelo de R.H. planteado por Werther y Davis (1992)** donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes donde prácticamente todas las actividades influyen en una u

otra más. Es significativo resaltar como el autor deja plasmado la importancia que ejerce el entorno y los diferentes objetivos del modelo en las relaciones que se establecen entre los elementos (ver anexo 1.1).

**El modelo de Harper y Lynch, (1992)** hace énfasis en que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. Para su obtención señala a la administración de recursos humanos como la única capaz de satisfacer esta demanda mediante el conjunto de actividades asignadas (ver anexo 1.2).

**Modelo de Beer et al., De la Harvard Business School, (1989)** Se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando ahí todas las actividades clave de GRH como las indicadas en el modelo de GRH de Harper y Lynch. En el modelo de Beer y colaboradores (Beer et al., 1989; Stoner et al., 1996) la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH (ver anexo 1.3).

**Modelo de G.R.H – D.P.C de Armando Cuesta Santos, (2005)**

Esa práctica antes aludida y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado, nos condujo al modelo de GRH DPC (ver anexo 1.4). Ese es un modelo de GRH funcional, implicando, al igual que el anterior modificado, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Ese modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos. Para otorgarle una identificación a ese modelo de GRH, le denominamos modelo de GRH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C). Sería Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión.

**Modelos Cubanos**

La necesidad de desarrollar modelos cubanos para la gestión del capital humano está asociada a que las empresas, en aras de mejorar su gestión, han asimilado

sistemas foráneos, que no se corresponden con las realidades, necesidades y proyecciones de Cuba.

A continuación se presentan dos de los modelos que mayor difusión y aplicación han tenido en el contexto empresarial cubano para la implantación de un sistema de gestión del capital humano.

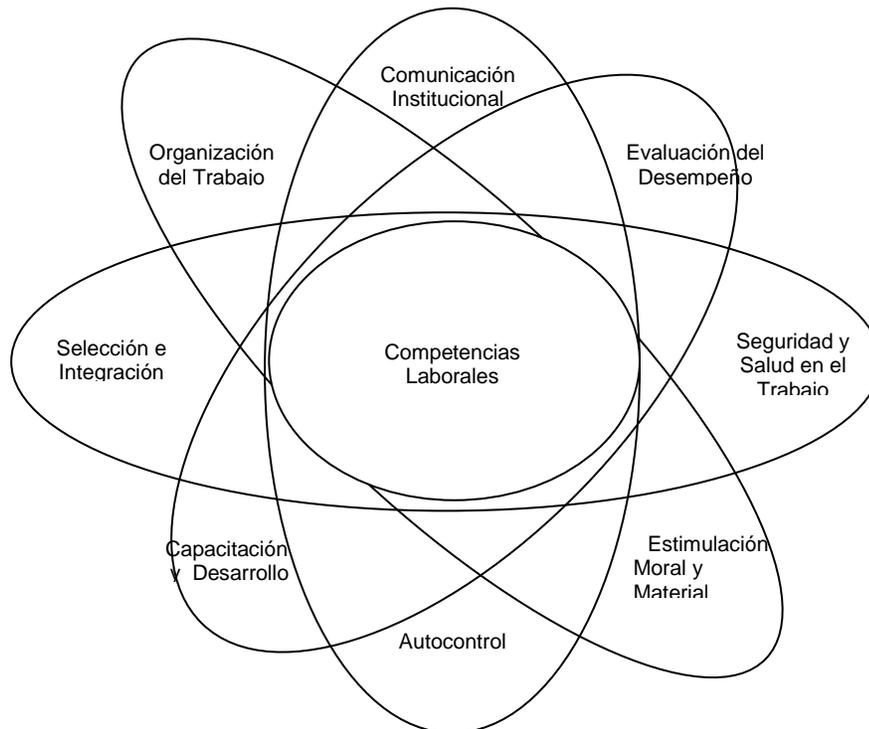
El modelo GRH DPC, cuyas siglas significan: gestión de recursos humanos, diagnóstico, proyección y control desarrollado por Cuesta (2005), ubica en el centro de sus subsistemas y políticas a la persona a través de su educación y desarrollo. Provee una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional, con cuatro subsistemas de GRH: el flujo de recursos humanos, la educación y desarrollo, los sistemas de trabajo, y la compensación laboral.

Los aportes de este modelo se expresan a partir del contexto actual donde es "...fundamental manejar bases de conocimiento ingenieril de diseño, técnico-económico-organizativo y de comportamiento humano de las organizaciones con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias de gestión..." (Fleitas, 2002).

Se orienta orgánicamente a la estrategia empresarial y a través de la tecnología de las tareas se esboza el enfoque a los procesos de la organización.

El modelo cubano de gestión integrada del capital humano, desarrollado por Morales (2009), sirve de guía y referencia para que la empresa diseñe su propio Sistema de Gestión de Capital Humano. Es el resultado de una investigación que continúa su curso y se diferencia de los modelos contemporáneos de gestión estratégica, y de la gestión actual de los recursos humanos en Cuba, muestra a las competencias laborales y la idoneidad demostrada, como factor de integración interna entre el conjunto de 8 módulos y externa con la estrategia empresarial, con plena participación del los trabajadores. Los medios que lo integran surgieron, igualmente, como consecuencia de la caracterización de la gestión de los recursos humanos en Cuba, organización del trabajo; seguridad y salud en el trabajo; selección e integración; idoneidad demostrada y competencias laborales; capacitación y desarrollo; evaluación del desempeño;

ingresos monetarios y estimulación moral; comunicación empresarial y autocontrol (Fig.1.2). Se elaboró como resultado de una investigación del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), que abarcó desde el año 2003 hasta el 2005 y que involucró a más de 3000 organizaciones, en la que se expresa la importancia de aplicar en cada organización su propio SGICH de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades para aportar al perfeccionamiento continuo del modelo.



**Fig. 1.2:** Módulos que componen el sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Cada uno de estos procesos se conceptualiza como:

**Organización de Trabajo:** Se define como la adecuada 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 de forma 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. (Decreto Ley 252, "Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema empresarial cubano".)

Es el examen sistemático de los métodos para realizar las actividades, con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos. Kanawaty (OIT)

Es la actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa. Morales (2009).

**Seguridad y salud del trabajo:** Orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente, en adecuadas condiciones ergonómicas y con el mínimo de riesgos que eviten sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la empresa y el medio ambiente. Morales (2007).

El sistema de seguridad y salud del trabajo en cada empresa se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según las normas 1800, diseñadas para la gestión de seguridad y salud del trabajo, alineadas con las ISO 14 001 (Gestión Ambiental) y las ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad)

**Selección e integración:** Es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación mediante las cuales la empresa atrae, recluta, selecciona, mantiene y desarrolla el capital humano necesario para el éxito de su estrategia y desempeño. Es un proceso continuo y planificado, que permite la integración del trabajador al colectivo laboral en su dimensión humana y productiva.

**Idoneidad demostrada y competencias laborales:** Son la base del SGICH, simbolizan lo que es, lo que hace y lo que debe lograr la empresa, así como sus vínculos existentes entre sus trabajadores

**Idoneidad demostrada:** es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

**La competencia laboral:** Es el 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 del colectivo laboral, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Existen infinidad de conceptos de competencias formuladas por expertos, instituciones gubernamentales y organizaciones internacionales dedicadas a la formación, normalización y certificación, como son las de Agudelo (1998); Punk (1994); Ducci (1997); Gallart (1997); Gonzci (1996); Le Boterf (1998); Merterns (1996); Miranda (2003); Priego (1998); Kochanski (1998) etc.

**Capacitación y desarrollo:** Proceso continuo, basado en el diagnóstico o determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación se dirige a desarrollar la idoneidad demostrada y las competencias laborales en función de los objetivos y la estrategia empresarial.

La condición de entidad de aprendizaje permanente, que otorga el MTSS a las empresas que reúnan todos los requisitos establecidos, es la calificación más avanzada de las transformaciones que debe experimentar la actividad de capacitación en su contribución al desarrollo del capital humano en la empresa socialista.

**Evaluación del desempeño:** Es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, es la base para elaborar el plan de formación y desarrollo. Actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficiencia, eficacia y calidad de las metas de la empresa. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

**Ingresos monetarios y estimulación moral:** Son aquellos que aseguran la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral.

La correcta determinación de los sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnicas organizativas y de control de las diversas actividades de la economía, son consustanciales al principio socialista de distribución, donde cada cual reciba en correspondencia con su aporte, es decir el pago por la calidad y cantidad del trabajo.

Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, y de las medidas tomadas a partir de los 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.

**Comunicación empresarial:** Es para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno.

La integración estratégica de la gestión del capital humano con la participación efectiva de los trabajadores solo puede lograrse mediante procesos de comunicación que logren establecer consenso y unidad de acción en la empresa para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias necesarias, la innovación, la solución de problemas. La dirección formula, aplica y controla el sistema de comunicación de la empresa.

Este módulo tiene un carácter global, al intervenir en todos los sistemas, actividades y procesos de la empresa, para la GCH adquiere una significativa importancia, porque va dirigido a estimular su acumulación y reproducción a escala ampliada, como principal activo de la entidad.

**Autocontrol:** Es aquel modelo dirigido a comprobar los resultados del SGICH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la empresa.

Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores. Asegura que las políticas de la organización estén bien conformadas, se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y en los propios trabajadores. Es planificado, sistémico y periódico.

#### **1.4 Integración de la Gestión de Capital Humano y la Estrategia Empresarial como fuente de ventaja competitiva. Papel de los Recursos Humanos en la misma.**

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

El enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello, es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia. Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

Los recursos humanos juegan un papel importante en la dirección estratégica debido a la movilización de la inteligencia y la participación de todos los miembros de la empresa, tanto en las decisiones como en su ejecución y control (Menguzzato, 1991).

Para Koontz (2004) la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas.

Esto implica que:

1. Los administradores realizan funciones administrativas (planificar, organizar, mando y control).
2. Se aplica a todo tipo de organizaciones.

3. Es aplicable a los administradores de todos los niveles.

4. La administración se ocupa de la eficacia, eficiencia y productividad.

Una organización tiene determinadas entradas que pueden ser recursos materiales, humanos y financieros, los cuales ella transforma y los devuelve al entorno como productos o servicios y es precisamente el proceso de transformación donde la dirección cobra vida llevando a que el directivo logre con su accionar el cumplimiento de las metas previstas.

Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación, pasando alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Werther y Davis (1992).

Valerio (2003) plantea que la Administración de Personal es el proceso de administración aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La administración de personal, expresa Fernández (1995), "...consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo en sí mismo. Refiere además que "...El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables.

Los aspectos que más se destacan en las diversas definiciones de administración que se encuentran en la literatura especializada son de manera sintética los siguientes:

- Es un proceso.
- Existencia de objetivos.
- Jerarquía (estructura)

- Eficiencia de la actividad.
- Hacer a través de otros.
- Coordinación de recursos.
- Es información, decidir, influir.

En realidad, la dirección está asociada con todos los aspectos antes indicados, de manera que las múltiples definiciones están dadas en gran medida por el interés de sus autores en destacar uno u otro aspecto de la misma en función del propósito directo que abordan.

Producto del desarrollo alcanzado por la economía a nivel mundial, la utilización de tecnología de avanzada y la existencia de una competencia que crece día a día, las empresas han tenido que centrar sus esfuerzos en el capital humano, lo que ha provocado un considerable auge en la gestión de este recurso. (Villarreal, Torrens, Pardo, 2010).

Sin embargo, a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto como el activo más importante, de ahí la urgencia que se le atribuye en estos tiempos a una correcta aplicación del SGICH. Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases de la producción económica de una sociedad, desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en un importante grado en los recursos humanos.

Sotolongo (2005) en su análisis sobre varios autores que han estudiado el efecto que tienen ciertas prácticas de Recursos Humanos (RR.HH) sobre los resultados empresariales, expresa que el activo humano es determinante para el logro de los objetivos de la organización. Se observa cómo, tanto desde el punto de vista teórico como desde una perspectiva práctica, existe ya un claro y amplio acuerdo respecto a la consideración estratégica de los recursos humanos. Dicha consideración supone la aceptación implícita de que el papel de la función de RR.HH, lejos de la concepción administrativa tradicional, es de naturaleza estratégica.

La gestión de los recursos humanos adquiere cada vez mayor significación y relevancia, existiendo consenso entre prestigiosos autores e investigadores de que existen cuatro elementos principales que la convierten en estratégica. (Morales, 2005).

1. La convicción de que las personas son el factor estratégico por excelencia para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se considera la gestión de recursos humanos como clave para la consecución de los objetivos estratégicos.
2. La orientación de los planes hacia el largo plazo incluyendo la planificación del personal (Valle, 1995; citado en Fernández, 2010).
3. La relación entre la gestión de Recursos Humanos y los procesos estratégicos empresariales (Martell y Carrol, 1995; Hendry y Pettigrew, 1986; Valle, 1995).
4. El importante papel que juegan los mandos de líneas en la transformación estratégica de la función de recursos humanos (Martell y Carrol, 1995).

La habilidad de una organización para saber cómo coordinar y optimizar a sus recursos humanos y el saber integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia o el aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás, puede ser la clave en su éxito competitivo (Fernández, 1993), entre otras capacidades competitivas que la organización pueda desarrollar.

### **1.5 El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en Cuba.**

En el mundo contemporáneo existen diferentes términos y definiciones, referidos a dicho Sistema. Algunos consideran al trabajador como capital o recurso humano y otros como personal o empleados, aunque todos coinciden en los mismos enfoques y tendencias actuales, en la búsqueda de la competitividad por competencias laborales con su aporte a las organizaciones.

El estudio realizado de diferentes modelos contemporáneos de orientación estratégica no es una descripción de los elementos que los componen, sino que centra la atención en el comportamiento de un eje que consiste en la integración entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos y la integración interna de los procesos de la gestión de recursos humanos, a través

del otro eje que son las competencias laborales, con la participación efectiva de los trabajadores

En el sistema empresarial cubano se introduce un conjunto de medidas dirigidas a mejorar la gestión empresarial con determinado grado de orientación estratégica.

El perfeccionamiento del sistema empresarial a través de un nuevo modelo de gestión y dirección, devino la tarea más importante en el terreno económico, con el objetivo de incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas cubanas, sobre la base de otorgarle facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

La utilización correcta de este modelo será un requisito indispensable para avanzar en la nueva etapa donde se traza el modelo económico y social en correspondencia con los principios del socialismo en Cuba. Este modelo será llevado a cabo por el capital humano que ha creado el sistema social actual contemplado desde la introducción del proyecto de lineamientos, donde se trata el tema de la planificación como elemento primario y las plantillas infladas aspecto que se corresponde con la planificación del capital humano.

Otro de los aspectos que es abordado en el proyecto de lineamientos es la motivación por el trabajo y la distribución del ingreso como problemas de mayor impacto en la eficiencia económica. Cada una de las organizaciones debe realizar su estrategia empresarial teniendo en cuenta que: “Si la empresa deliberadamente o por omisión, ignora las necesidades de las personas que la constituyen se haría culpable frente a la comunidad social, y tarde o temprano sufriría las consecuencias”.

Todo sistema de gestión a implementar en las organizaciones debe asegurar el mejoramiento continuo de éstas y el capital humano, por lo debemos realizar, fundamentalmente las preguntas:

- ¿Qué y cómo se asegura el sistema?
- ¿Para qué se asegura?

Dicha definición la podemos resumir, según estas preguntas, como: "Sistema de reglamentos, procedimientos y acciones de dirección que asegura el mejoramiento continuo de los procesos en que participan los trabajadores con los intereses de la organización y sus clientes, mediante las competencias laborales manifiestas en el desempeño profesional superior para el incremento de la eficiencia y la eficacia del trabajo.

Es por eso que siempre se debe diagnosticar los problemas que existen con vista de la implementación de cada sistema para la elaboración de la estrategia que garantice el mejoramiento continuo del capital humano y la organización, realizándose el trabajo bien desde la primera vez sin riesgos.

En dicho sistema se ponen de manifiesto las funciones de planificación, ejecución y control como sistema de dirección para el mejoramiento continuo con la correcta organización

Dicho Sistema de Gestión de Capital Humano como parte del Sistema de Dirección y Gestión debe integrarse con los demás sistemas que aplican las organizaciones, según el decreto 281/07 CECM.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano busca la toma de decisiones y solución de problemas como orientación estratégica de la alta dirección de la organización, con participación activamente de los trabajadores y el Sindicato correspondiente.

Según herramienta elaborada por GECYT y aprobada por el MTSS, este instrumenta como tecnología de diagnóstico, la evaluación de las premisas para la implementación del SGICH, según los intereses de la organización. Estas que se comprobarán son las siguientes:

- Tener formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación.
- Contar con una participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- Poseer un clima laboral satisfactorio.
- Haber alcanzado liderazgo en la gestión de Capital Humano

- Tener definidas las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de la gestión de los recursos humanos.

Las organizaciones que cumplan con estas premisas tendrán una orientación estratégica que constituye la integración externa para su implementación. La integración interna lo lograrán éstas con el cumplimiento de todos los procesos en que participa el Capital Humano.

Lo más importante en la aplicación de este sistema es hacerlo correctamente, considerando su importancia en las condiciones actuales y en la aplicación de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI congreso del PCC.

### **1.6.- Conclusiones parciales**

1. El diseño y aplicación de un SGICH debe tener enfoque sistémico, ya que constituye un proceso complejo, abierto, donde intervienen gran cantidad de factores, lo que implica establecer sus interrelaciones internas y externas y crear mecanismos que aseguren su evaluación, retroalimentación, mejora y la evaluación de los recursos y capacidades existentes mediante un diagnóstico integral de capital humano.
2. En la actualidad es común la tendencia de integrar sistemas. Los sistemas de gestión de calidad y de capital humano tienen nexos fundamentales en cuanto a la necesidad e importancia que conceden a la participación de los empleados en la administración de los procesos, las competencias laborales y la formación continua.
3. El diseño e implementación de un SGICH en una organización, se convierte en requisito indispensable para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos de la misma, en repuesta a los lineamientos que sustentan el modelo económico y social en Cuba.

## **CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA GRH EN LA EMPRESA PROVINCIAL PRODUCTORA DE ALIMENTOS EPPA VC.**

### **2.1 Introducción**

En el entorno empresarial actual, caracterizado por el cambio constante y la competencia, las empresas han de incorporar a sus sistemas de gestión los aportes que en este campo del conocimiento se generen y en particular aquellos que constituyen herramientas para el mejoramiento continuo bajo una concepción proactiva, como condición esencial para garantizar el crecimiento sistemático y la competitividad.

La implementación de un SGICH es uno de los elementos primarios para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar el que constituye su principal recurso: el capital humano, el mismo se considera una herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento.

Un logro incuestionable en la actualidad es el alto nivel de preparación (calificación y competencia) en el capital humano, no siendo así en el nivel de gestión, por lo que constituye objeto de estudio y preocupación priorizada establecer un SGICH consecuente con un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, coherente con la cultura empresarial y el entorno. Por lo que el objetivo de este capítulo se centra en caracterizar la empresa objeto de estudio así como la situación actual de la gestión de recursos humanos en dicha entidad

### **2.2 Caracterización de la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara.**

La Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara, es una entidad creada desde el año 1978, con personalidad jurídica propia, subordinada al Órgano de la administración del Poder Popular Provincial.

Actualmente se trabaja con una estructura de dirección amparada por la Resolución 630 del 2012. Todo lo anterior responde a las exigencias actuales del proceso productivo, al control que el mismo requiere y la aplicación del Sistema de Gestión Empresarial.

Su domicilio legal en Martí No 9 e/ Máximo Gómez y Luís Estévez.

La Empresa Provincial Productora de Alimentos constituye un eslabón importante en la cadena de empresas que pertenecen a la Industria Alimentaria, la cual además de dedicarse a las producciones que se derivan de la harina de trigo ha ampliado su espectro a otros productos, lo que ha posibilitado insertarse en el mercado tanto en moneda nacional como en el de divisa, así como contribuir al plan alimentario que lleva a cabo el país.

Desde su creación hasta el presente se ha distinguido por producir alimentos para la población, sustentado en su capital humano. Los nuevos cambios en el entorno le brindan la oportunidad de mejorar su actual sistema de gestión y así asegurar la formación del factor humano en el presente y futuro, una vez que se reconoce como el principal problema la falta de piezas de repuestos y tecnología asociados a puestos claves y la calidad de las materias primas. Sin embargo, para poder diseñar un SGICH en esta institución, resulta necesario conocer los principales aspectos que caracterizan su gestión, particularizando en los elementos organizativos, funcionales y estratégicos necesarios.

En la EPPA se establece una gran responsabilidad estatal y también social, ya que se encarga de producir alimentos para la población entre ellos como principal el pan de canasta básica.

Cuba mantiene a un costo muy alto los programas y transformaciones económico-sociales dirigidas a elevar la calidad de vida de la población y consolidar su desarrollo. Enmarcado en este momento en los lineamientos para el desarrollo económico social del país aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Por tal motivo, los trabajadores de la EPPA mantienen con gran responsabilidad la producción de alimentos como tarea priorizada de la revolución.

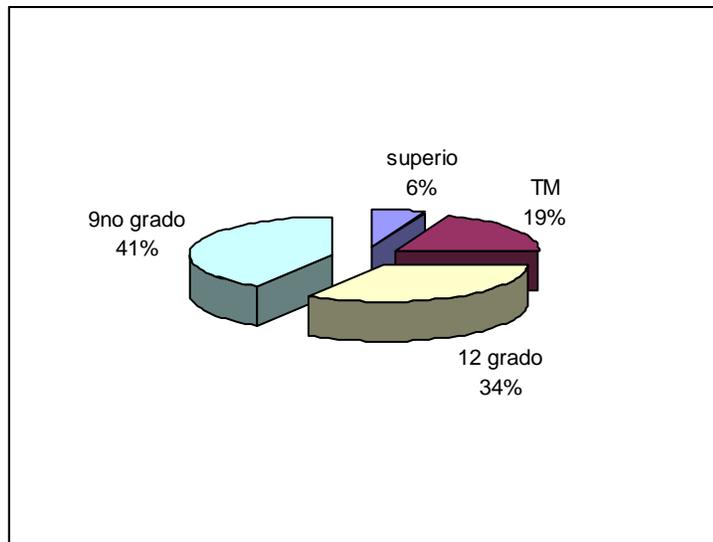
Se cuenta para el desarrollo de todas las actividades tanto productivo, de servicio, apoyo y administrativa con un total de 235 centros, con una plantilla aprobada de 2619 trabajadores desglosados en las diferentes categorías ocupacionales como se muestra en la tabla 2.1

**Tabla 2.1:** Desglose por categoría ocupacional

<b>Operarios</b>	<b>Servicios</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Cuadros</b>	<b>Total</b>
1811	400	5	314	89	2619

La categoría ocupacional predominante es la de operario que representa el 69 % de la fuerza laboral de la empresa, esto obedece a las características del trabajo y a su nivel de complejidad en función del nuestro objeto social, sin dejar de destacar que el número de cuadros lo consideramos elevado, como resultado de un estudio detallado para garantizar la funcionabilidad y racionalidad en las cifras de cargos.

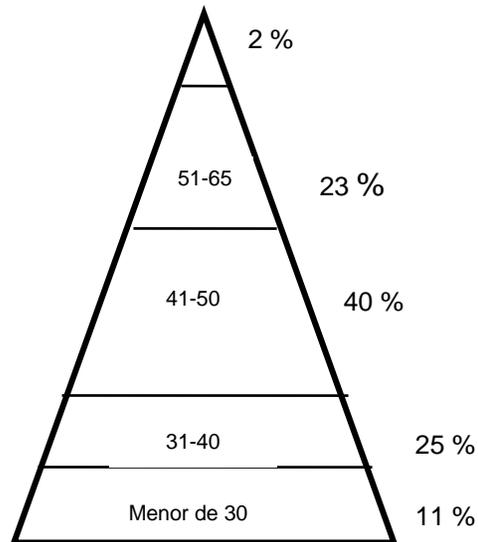
Es significativo señalar la composición de la fuerza laboral por su nivel de escolaridad, centrado en la actividad de mayor peso en la organización que es la producción, donde predomina el nivel medio en un 41% del total de este, lo que se muestra en la figura 2.2



**Figura 2.2:** Composición de la fuerza laboral por nivel escolar

Si se considera la fuerza laboral en cuanto a los rangos de edad, el mayor número de trabajadores (40%) del total está ubicado en la edad de 41-50 años, a nivel de Oficina Central es aceptable ya que es donde se realiza el trabajo metodológico con profesionales que necesitan años de experiencia, no se comporta de igual forma en todas las áreas de regulación y control de las UEB, cuestión que sí afecta la calidad del trabajo en las mismas, y en los centros

productivos sí existe un desequilibrio en la distribución por edades dado por el bajo porcentaje de trabajadores jóvenes (11 %), ya que en su totalidad trabajan nocturnidad, con estancias prolongadas de pie, esfuerzo físico, por lo que el personal joven es fundamental, lo que se muestra en la figura 2.3.



**Figura 2.3:** Composición de la fuerza laboral por rangos de edades

Con relación al objeto social de la empresa, aprobado por la Resolución 420/14, consiste en:

- Producir y comercializar productos alimenticios, así como licores, vinos y vinagres

Además la Resolución 335/15 aprueba la realización de las actividades secundarias y de apoyos derivada del objeto social de la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Villa Clara, según se relaciona.

#### Actividades Secundarias

- Comercializar las materias primas e insumos propios de la actividad con Empresas Alimentarias (EPIAS)
- Brindar servicios de catering.
- Comercializar Productos, materias primas, piezas, accesorios y otros, ociosos y activos fijos y útiles y herramientas en desuso o próximos a su vencimiento.

#### Actividades de Apoyo

- Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos de la panificación y repostería.
- Producir y comercializar piezas, útiles y equipos de la panificación y dulcería.
- Producir y comercializar elementos de la construcción, así como brindar servicios de reparación, mantenimiento constructivo y de reparación de cercas perimetrales.
- Brindar servicios de análisis físico-químico-microbiológico de alimentos y materias primas.
- Brindar servicios de asados en hornos.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.
- Producir y comercializar excedentes de alimentos, especies y condimentos mediante autoconsumo.
- Ofrecer servicios de actividades recreativas y gastronómicas a trabajadores.
- Prestar servicios de mantenimiento, reparación, fregado y ponchera de vehículos automotores.
- Brindar servicios de mano de obra técnica, automotriz y constructiva.
- Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor.
- Ofrecer servicios de transporte obrero a trabajadores.
- Brindar servicios de alquiler y almacenaje, arrendamiento de almacenes y locales.
- Brindar servicios de parqueo.

Posee una estructura organizativa actual representada en el anexo 2.1, la que responde a los requerimientos del sistema de gestión empresarial y por consiguiente a la estrategia trazada para dar cumplimiento a los objetivos, desde la cúspide hasta la base y a su vez se retroalimenta y ajusta según sea conveniente, existiendo una estrecha interrelación entre las direcciones básicas y auxiliares ya que las auxiliares apoyan y prestan servicios en las diferentes direcciones.

Es de destacar que el área de recursos humanos está subordinada directamente al director general, constituida por una dirección que agrupa diferentes funciones

que se detallan en el anexo 2.2, y responden al adecuado funcionamiento de la actividad, este nivel de subordinación contribuye con la meta de hacer del capital humano un recurso estratégico vital.

Dentro los principales clientes se encuentran: Población, Comercio Minorista, Cadena Ideal, Gastronomía, MINED, MINAZ, MINSAP, Cadenas de Tiendas, Turismo, Otros Organismos y entre los suministradores: Unión molinera, Mayorista de Alimentos, CAN, CUPET, LEVIPAN, ITH, Complejo lácteo, Forestal, Acueducto, Empresa Eléctrica, EMPSE, MINAGRI, Camiones del Centro, Frigorífico, VICLAR, ALIMATIC, CIMEX, DIVEP, COPEXTEL, Comercializadora Escambray, OTN, ENIA, OEEDT, entre otros.

La dirección estratégica en la EPPA es un proceso sistémico, continuo, que ocurre desde la cúspide hasta la base, y a su vez se retroalimenta y ajusta según sea conveniente. A partir de las orientaciones, metas y prioridades establecidas en el nivel superior, se revisan y ajustan las metas, objetivos y criterios en cada ciclo y tomando como partida el cumplimiento de la etapa precedente, de manera que se refleja en un documento la planeación anual de sus compromisos medibles por la empresa y por cada unidad según sus particularidades.

En el año 2016, y con amplia participación de trabajadores seleccionados y directivos quedó trazada la estrategia de la EPPA, para el período 2017-2019 quedando definidos como:

Misión: Producir y comercializar productos derivados de la harina, destacándose las producciones de pan para la canasta básica, y otras producciones de pan y dulces en lo fundamental para la red gastronómica y organismos, utilizando la tecnología adecuada, con eficiencia y calidad, con un colectivo en perfeccionamiento empresarial, motivado y profesional, dispuesto a garantizar la satisfacción de las crecientes demandas de la población.

Visión: Ser una empresa que aspira a la excelencia en las producciones de pan, dulces y derivadas de harina, eficientes en su gestión, con un capital humano preparado para el desempeño de su misión, y con una alta responsabilidad en el manejo del entorno ambiental.

### **2.3 Caracterización del SGRH en la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara.**

El diagnóstico constituye un obligado punto de partida en cualquier proceso investigativo por los valiosos conocimientos y las realidades que aporta en relación al objeto de estudio. Tomando en consideración el proceso de cambio sufrido en la EPPA en el año 2013, en el cual fue implantado el Sistema de Gestión Empresarial, y con el propósito de evaluar y caracterizar el desarrollo, capacidades y aspiraciones del capital humano de la organización en el presente y futuro en correspondencia con las metas organizacionales, se realiza el mismo.

Para la realización del diagnóstico se aplica la concepción de la metodología de diagnóstico propuesta por Beer (1989) y modificada por Cuesta (2010, 2005, 2002, 1997), además de tomar como referencia procedimientos de diagnóstico ya aplicados como es el caso de los propuestos por Fernández (2010) y Rosabal (2011).

Las principales herramientas utilizadas se muestran a continuación:

- Lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico de CH propuesta por Melo (2010), (ver anexo 2.3),
- Lista de chequeo enfocada a las exigencias del decreto ley 281 del 2007 (ver anexo 2.4),
- Lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del capital humano, (ver anexo 2.5), tomado de Dolan et al., (2003) y adaptada por Aguilera (2012),
- Guía de entrevista adaptada de Rosabal (2011) (ver anexo 2.6),
- Revisión documental, fundamentalmente actas de consejos de dirección, informes de auditorías e inspecciones al área de recursos humanos.

Todo lo anterior en aras de:

- Conocer en qué grado se cumplen los requisitos establecidos en la Gestión del Capital Humano.
- Identificar los valores y cultura imperantes, así como las que se deberían poseer para sustentar la visión de futuro.

- Conocer los recursos y capacidades existentes en el área de capital humano, con énfasis en las barreras y/o limitaciones existentes tanto material, tecnológica, financiera como humanas.
- Garantizar la adecuada interrelación entre la estrategia corporativa y la estrategia funcional de capital humano y establecer las demandas estratégicas de los procesos de gestión.

A continuación se muestran los resultados obtenidos.

### **2.3.1.- Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente a garantizar las premisas para la implantación del SGICH**

La aplicación de dicha herramienta permite a la administración:

- Establecer el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad en la actualidad.
- Señalar la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, al identificar el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- Medir y evaluar el nivel de integración actual de la GCH con la estrategia de la empresa.
- Mostrar los procesos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a esta integración estratégica y,
- Determinar la brecha de integración.

Con relación a los resultados obtenidos se muestra en la tabla 2.2 un resumen de los mismos.

**Tabla 2.2:** Resultados obtenidos sobre el estado de implementación de las premisas. Fuente: elaboración propia

No	Premisas	Preguntas ( % )					Total ( % )
		1	2	3	4	5	
1	Orientación estratégica	66,67%	66,67%	66,67%	100,00%	66,67%	73,33%
2	Participación efectiva de los trabajadores.	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de Recursos Humanos.	100,0%	100,0%	66,67%			88,89%
4	Clima laboral satisfactorio.	66,67%	66,67%	100,0%			77,78%
5	Liderazgo en gestión de los Recursos Humanos.	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%

De la interpretación de los resultados se infiere que la empresa no posee orientación estratégica, en cuanto a la premisas sobre la orientación estratégica (que alcanza el 73.33 % de la puntuación) se evalúa de media ya que las decisiones estratégicas de la empresa se basan en la misión y la visión, y se informa a los mandos intermedios y trabajadores, es decir no se elabora con su participación, están Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años pero faltan por definir soluciones con enfoque estratégico, que la empresa es ágil en la respuesta y los servicios que brinda a sus clientes en aras de satisfacer sus necesidades, se planifica el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.

En la participación efectiva de los trabajadores se debe destacar que estos participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.

Existe una estrategia de participación de los trabajadores a corto y mediano plazo y se está aplicando, ésta se encuentra integrada a la proyección estratégica de la empresa. Las organizaciones políticas y de masas apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.

Los dirigentes y técnicos que atienden la actividad de Recursos Humanos poseen las competencias requeridas pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para una adecuada gestión. (88.89 % de la puntuación).

Referente a la premisa Clima laboral satisfactorio: existe sentido de pertenencia en el colectivo laboral, prevalecen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo, y de respeto y formales entre jefes subordinados, se alcanza unidad en el colectivo. Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan. (77.78% de la puntuación).

El liderazgo en la GRH alcanza el 66.67 % de la puntuación, evaluándose de medio, a pesar de que el estilo de dirección es la ejemplaridad y de trabajo participativo, las organizaciones políticas y de masas participan en la toma de las decisiones estratégicas de RH solo en tareas puntuales y como prioridad dentro de la empresa, solo se concibe la actividad de personal de apoyo al sistema de gestión empresarial.

### **2.3.2.- Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de los módulos que conforman el SGICH**

Comportamiento de los módulos:

Al igual que en las premisas, se emplea la tecnología de diagnóstico del SGCH propuesta por Melo (2010) que determina el grado de implementación de los módulos que conforman el SGICH, dando como resultado lo siguiente:

### **Competencias Laborales**

No está elaborado el procedimiento para la identificación de las competencias, Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña, no están identificadas las competencias claves de la empresa ni de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores, se recomienda la idoneidad de cada trabajador por parte del Comité de Expertos y es aprobada por el Director de la Empresa.

### **Organización del trabajo.**

La Empresa no cuenta con el plan anual para los estudios de organización del trabajo. Ni existe un procedimiento documentado que establezca cómo se realiza el análisis de los resultados de los estudios de organización del trabajo. No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo, no se encuentra elaborado el rediseño de los puestos de trabajo

No se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades

### **Selección e integración**

Existe un procedimiento documentado para la realización de este proceso, se encuentra implementado y existen las evidencias del Comité de Expertos.

No están determinados los indicadores para medir la efectividad en la selección.

Este requisito se encuentra en proceso de revisión y perfeccionamiento.

### **Capacitación y desarrollo**

Existe un procedimiento documentado y actualizado para la planificación, ejecución y control de la capacitación. Se determinan las necesidades de aprendizaje de cada trabajador y se elaboran los planes individuales de capacitación, formando parte del plan anual. El proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje se realiza con la calidad necesaria, no se encuentra elaborada la estrategia de capacitación.

Es necesario perfeccionar el procedimiento para el análisis y evaluación del impacto de las acciones formativas realizadas en cada período.

### **Estimulación moral y material**

Se aplican diferentes formas y sistemas de pagos por resultados acorde a las condiciones técnico-organizativas y a lo dispuesto en la legislación vigente, en el período en que se comienza la investigación se aplican los siguientes sistemas de pago:

- Destajo colectivo
- Por resultados

Existe un procedimiento de estimulación moral y material que cuenta con un programa de acciones de estimulación moral pero no se evalúa sistemáticamente.

Se cumple en tiempo con el pago del salario de los trabajadores en las fechas convenidas en los reglamentos.

### **Seguridad y salud en el trabajo**

Existe el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo y está implementado, el cual posee los registros que evidencian el cumplimiento de lo establecido para la actividad.

Todos los trabajadores se encuentran instruidos y usan adecuadamente los

medios de protección individual, se mantiene en cero el índice del accidentabilidad, no existen trabajadores con enfermedades profesionales, se realizan los chequeos médicos pre-empleos y periódicos como está recogido en el programa preventivo y existen las evidencias.

### **Evaluación del desempeño**

Existe un procedimiento para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Las evaluaciones se realizan mensuales, trimestrales y anuales; este proceso carece de objetividad, provocado por la falta de análisis e intercambio entre el evaluado y el evaluador, las evaluaciones se realizan de manera formal y no reflejan con claridad los señalamientos y deficiencias, ni las acciones concretas para resolverlas. A pesar de que el documento recoge de manera resumida el chequeo de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual para su seguimiento y mejora, no se llena con la calidad necesaria o simplemente no se tiene en cuenta afectando así la objetividad de tan importante proceso.

### **Comunicación institucional**

Existe el Manual de comunicación de la entidad, documentado y se utilizan diferentes canales de comunicación para transmitir y compartir información con los trabajadores como los matutinos semanales, las reuniones por departamentos y las asambleas de afiliados que se realizan mensualmente.

No está elaborada la estrategia de comunicación.

### **Autocontrol**

No se cuenta con el procedimiento documentado para realizar el autocontrol al SGICH. No está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos en la empresa por lo que no se cuenta con un diagnóstico de la situación existente. Los resultados obtenidos en cada uno de los módulos se muestran en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3:** Evaluación de los módulos y nivel de integración interna. Fuente: elaboración propia

<b>Módulos</b>		<b>Evaluación (puntos)</b>	<b>Plan (puntos)</b>	<b>%</b>
I	Competencias laborales	25	45	55.56
II	Organización del trabajo	15	45	33.33
III	Selección e integración	30	45	66.67
IV	Capacitación y desarrollo	35	45	77.78
V	Estimulación material y moral	30	45	66.67
VI	Seguridad y salud en el trabajo	30	45	66.67
VII	Evaluación del desempeño	25	45	55.56
VIII	Comunicación institucional	30	45	66.67
IX	Autocontrol	15	45	33.33
	Integración interna	235	405	58.02

En resumen esta herramienta de diagnóstico permitió determinar en cuanto a la evaluación de las premisas que la empresa no posee orientación estratégica y que el nivel de integración externa es del 73.68 % por lo que se debe trabajar en la implementación del SGICH.

Debe señalarse además que el personal especializado que atiende la gestión de CH, posee los conocimientos para ejercer sus funciones, están identificadas las brechas y las acciones para elevar su nivel de competencia a un nivel superior. La organización ha adoptado la decisión de aplicar el SGICH pero no se ha

logrado jerarquizar este proceso en la magnitud que se necesita para hacerlo realidad.

Como resumen de la evaluación integral de los módulos se puede plantear que debe prestársele especial atención al autocontrol (33,33 %), a la Organización del trabajo (33.33 %), a las competencias laborales (55.56 %) y a la evaluación del desempeño (55.56 %), debe destacarse que las competencias laborales por concebirse el factor por excelencia de la gestión integrada de los recursos humanos y de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización, se le debe conceder una prioridad para la empresa.

El total de la puntuación obtenida al evaluar los nueve módulos es de 58.02 % dando la noción de la implementación existente hasta la fecha así como el nivel de integración interna.

Esta herramienta de diagnóstico permitió además conocer el nivel estratégico al relacionar los resultados alcanzados de la puntuación de los módulos y las premisas obteniéndose un 64.49 % del total de los puntos.

### **2.3.3 Diagnóstico enfocado a la implantación del SGCH previsto en el Decreto Ley 281 de 2007**

Para la realización del diagnóstico del grado de implementación en la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara del SGCH previsto en el Decreto Ley 281 de 2007, se utilizó la lista de chequeo que se aplica para la realización de controles en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, pues su aplicación en el resto de las empresa que no aplican el perfeccionamiento ha sido útil y muy práctica, esta lista de chequeo abarca los aspectos contenidos en el capítulo VII del Decreto Ley 281 de 2007 (ver anexo 2.4).

Descripción del procedimiento utilizado:

Con la ayuda de la lista de chequeo se reúne el consejo de dirección para evaluar el grado de implementación de los aspectos contenidos en el capítulo VII

del Decreto Ley 281 de 2007.

El resumen de los resultados obtenidos del nivel de implementación en la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara se muestra en la tabla 2.4.

**Tabla 2.4:** Resultados obtenidos del nivel de implementación. Fuente: elaboración propia

<b>Evaluación de la implementación</b>	<b>Cantidad de aspectos</b>	<b>%</b>
Se cumplen	68	73.2
No se cumplen	10	10.8
Se cumplen parcialmente	11	11.82
No proceden	3	3.2
Total de aspectos evaluados	93	100

Como se puede apreciar en la tabla 2.4 sobre el nivel de implementación, 21 de los 90 aspectos verificados no están implementados o su cumplimiento es parcial, los de mayor impacto son los siguientes:

- No está constituido y aprobado por el director el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- No está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.
- No existe un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la empresa para ocupar determinados cargos.
- La empresa no tiene identificado los procesos y puestos de trabajo claves,

que añaden valor o encarecen los costos, y las premisas para la realización de estudios de organización del trabajo.

- No se han efectuado estudios de normación del trabajo en el último año.
- La empresa utiliza parcialmente las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, pero esto requiere de su estandarización.

#### **2.3.4 Resultado de aplicación de la lista de chequeo funcionamiento sobre la gestión del capital humano.**

De la aplicación de la **lista de chequeo** (ver anexo 2.5) de funcionamiento sobre la gestión del capital humano, aplicada al personal técnico de recursos humanos de las 15 UEB pertenecientes a la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara se concluyó:

En el ítems 2.0 relacionando con la planificación de los recursos humanos, la misma no se realiza sobre la base de métodos y técnicas cuantitativas, lo que trae consigo la no correspondencia de la misma con las exigencias de producción.

En el ítem 8.0 a pesar de que se evalúa el desempeño de directivos, y empleados, es criterio generalizado que tiene un carácter muy formal lo que dificulta el tomar decisiones sobre los resultados obtenidos con las mismas.

En el ítem 9.0 se reconoce que las actividades formativas no tienen un basamento objetivo en cuanto a la formulación de las DNA, excepto en el personal directo fundamentalmente con el personal de nuevo ingreso.

En el ítem 11.0 queda evidente que no se realizan encuestas de satisfacción laboral ni se explota lo relacionado con el enriquecimiento del trabajo y el multioficio.

En el ítem 14.0 relacionado con la organización del trabajo se obtuvo un elevado número de respuestas negativas lo que denota una situación muy desfavorable fundamentalmente en la utilización de métodos y técnicas de medición del trabajo como base para determinar normas de trabajo y realizar balances de

carga y capacidad.

### **2.3.5 Resultados de la entrevista**

La **entrevista** (ver anexo2.6) fue realizada al 100 % de los directivos, utilizándose indistintamente y según fuera al caso de forma individual y colectiva.

Los principales resultados se muestran a continuación:

Más del 90 % de los entrevistados coinciden en la necesidad de tener concebida la GICH para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y sus UEB.

El 85 % de los entrevistados coincide en que no se trabaja coordinadamente dentro de la propia dirección de RH y en la interrelación de esta área con el resto.

Un elevado por ciento denota desconocimiento en sobre cómo debe ser concebido un SGICH que tribute a la efectividad en el trabajo de su área o UEB.

### **2.3.6 Resultados de la revisión documental**

La **revisión documental** también permitió recopilar información sobre el estado de la GRH, para esto fueron consultadas actas de consejos de dirección, informes de auditorías e inspecciones, y controles efectuados al área de recursos humanos a cada nivel.

Un resumen de los principales problemas detectados se lista a continuación:

- El nivel de implementación del SGICH es bajo, debido en lo fundamental a que no se cuenta con una herramienta técnicamente argumentada que le posibilite esta tarea, adoleciendo, la legislación vigente en esta materia, de un proceder que garantice la mejora continua que requiere el SGICH de la empresa.
- Existe indisciplina con la documentación y los registros establecidos en el SGICH

- No existe integración entre todos los sistemas de gestión, provocando dualidad de información y gasto de recursos.

### **2.3.7 Resumen del diagnóstico realizado**

Con la aplicación de la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico se evidencia que la entidad debe trabajar en la implementación de las premisas, así como en la implementación de los módulos que conforman el SGICH, incidiendo esto en el nivel estratégico alcanzado.

Como resumen de la aplicación de las lista de chequeo, se pudo comprobar que existen deficiencias para la implementación de la totalidad de los aspectos contenidos en el capítulo VII del Decreto Ley 281 de 2007 y que en algunos casos estas deficiencias guardan relación con las detectadas en la evaluación de los módulos descritos y evaluados con anterioridad.

Debe significarse además que con la aplicación de los tres diagnósticos realizados por separado, se pudo conocer que la entidad efectúa duplicidad en informes, registros y documentos sin tener en cuenta que son perfectamente compatibles las premisas, módulos y demás requisitos referentes a la actividad de Recursos Humanos.

### **2.4.- Conclusiones parciales**

A partir de diagnosticar y esclarecer las particularidades organizativas y de gestión del capital humano en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara se concluye que:

1. Para iniciar satisfactoriamente un proceso de diseño del SGICH resulta imprescindible tomar como guía un procedimiento para el diagnóstico de manera que se conozca previamente el estado de las premisas de orientación estratégica y el nivel de desarrollo de los procesos o módulos del SGICH, sólo así podrá determinarse una correcta estrategia funcional y por ende los elementos diferenciadores a tener en cuenta durante el diseño.
2. El estado de cumplimiento de las premisas de orientación estratégica para el

- diseño e implementación de un SGICH presenta dificultades que de no atenderse pondrían en riesgo su efectividad
3. Con las técnicas y herramientas aplicadas se evidencia que es insuficiente aún el trabajo desarrollado para la implementación del SGCH previsto en el Decreto Ley 281 de 2007, así como el cumplimiento de los requisitos referentes a la actividad de Recursos Humanos.
  4. Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumental para el diagnóstico integral de CH evidencian insuficiencias en la actual gestión de RH que deben ser transformadas con el diseño de un SGICH.

## **CAPÍTULO 3: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH EN LA EMPRESA PROVINCIAL PRODUCTORA DE ALIMENTOS EPPA VC.**

### **3.1. Introducción.**

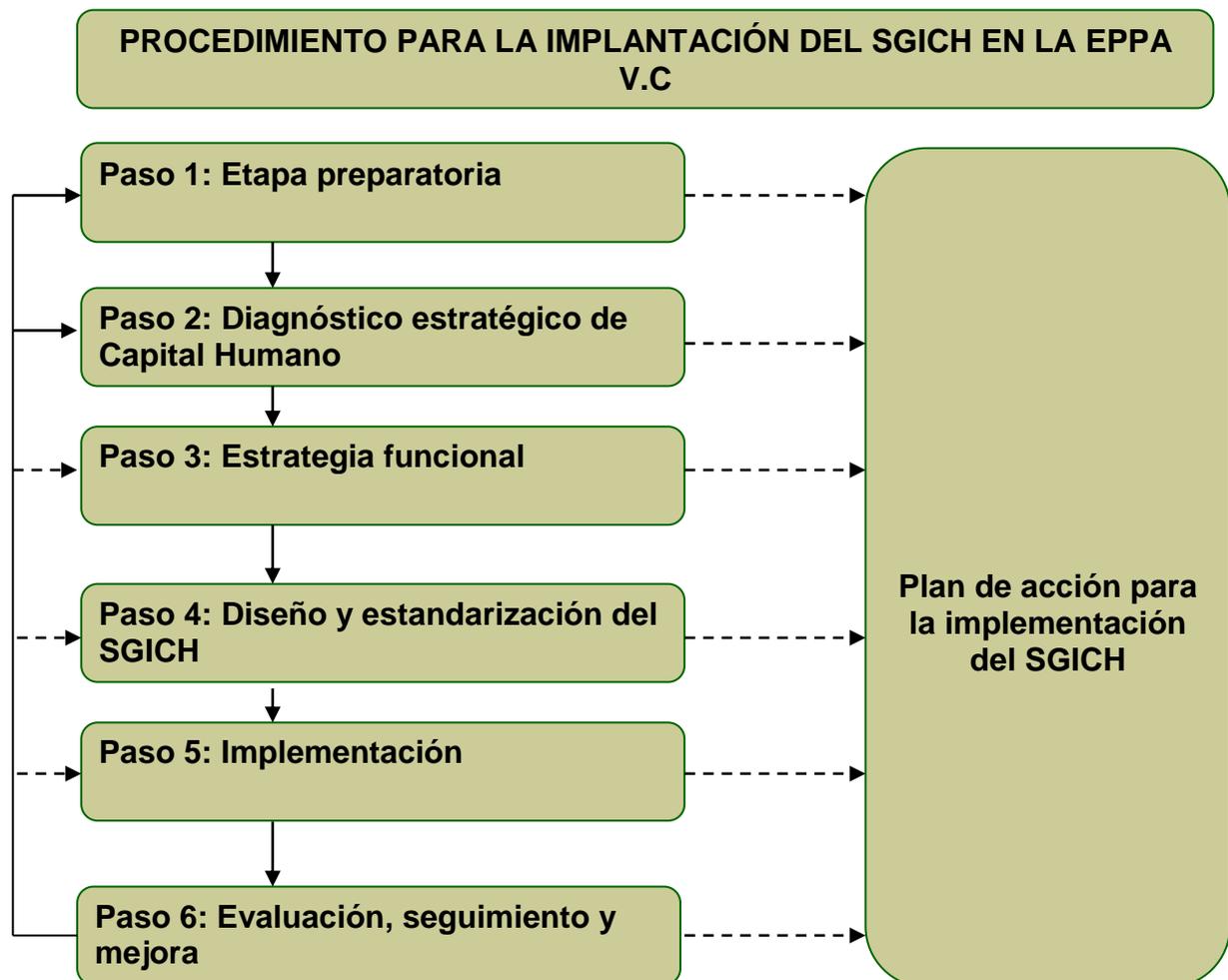
La adopción del SGCH en la EPPA de V.C es una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, por eso constituye una premisa fundamental la aplicación de un procedimiento que permita de forma secuencial cumplimentar esta estrategia, teniendo siempre en cuenta el cumplimiento de lo previsto en el capítulo VII del DL 281 de 2007 así como los requisitos referentes a la actividad de RH que establece la NC ISO 9001: 2008, siendo determinante la elaboración de la estrategia funcional, que explicita la manera en que se alinea el capital humano a las metas institucionales. También son tomadas como guía las derogadas NC 3000: en términos de su enfoque a incrementar la eficiencia, la productividad y la calidad; fortalecer los valores y el sentido de pertenencia; desarrollar la comunicación empresarial, la cohesión y unidad del colectivo; contribuir a la mejora continua; profundizar el control, y la evaluación de su impacto en el rendimiento. Todo lo anterior enfocado a posibilitar también un cambio de mentalidad para lograr la optimización de recursos humanos con un sistema de efectiva participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.

### **3.2. Procedimiento para el diseño e implementación del SGICH en la Empresa Provincial Productora de Alimentos EPPA VC.**

Como resultado del estudio realizado en los capítulos anteriores, a continuación se expone un procedimiento que contribuye a implementar el SGICH en la EPPA V.C, fundamentado en la determinación y utilización de los recursos y capacidades organizacionales claves y centradas en las enormes potencialidades del ser humano como eje para la gestión. El procedimiento fue adaptado de Rivero, (2012) y consta de una serie de pasos para obtener el resultado esperado y que se muestra en la figura 3.1.

La implementación y validación del procedimiento propuesto, permite producir cambios positivos que dan lugar a un nuevo estado de desarrollo de manera especial en la forma de generar valor con el trabajo humano.

La propuesta consta de 6 pasos, las flechas descendentes en el procedimiento para la implantación del SGICH indican la secuencia de cada paso, a su vez, la flecha a partir de la última etapa de evaluación, seguimiento y mejora que retorna al paso inicial de diagnóstico indica como los resultados finales obtenidos pueden provocar el comienzo de un nuevo diagnóstico lo cual no tiene que ser necesariamente desde el paso inicial (señalado con flechas discontinuas a la izquierda) permitiendo así ajustes sucesivos. Las flechas que de forma discontinua van desde cada uno de los pasos al plan de implementación del SGICH indica que en cada fase pueden surgir acciones y tareas que deben ser colegiadas y evaluadas e irían a conformar un nuevo plan de acción.



**Figura 3.1:** Procedimiento para la implantación del SGICH en la EPPA V.C

**Fuente:** adaptado de Rivero, (2012)

**Paso 1:** Esta etapa es organizativa, informativa y de preparación. Comienza con la declaración y aprobación por la alta dirección, que en el Consejo de Dirección ampliado del mes de enero del 2016 expresa su decisión, necesidad y compromiso de diseñar e implantar el SGICH, donde se constituye y se aprueba el comité multidisciplinario que tendrá la misión de realizar el autocontrol del SGICH. Se integra un grupo de implementación para apoyar la investigación. En el marco de la asamblea de afiliados que se celebra con posterioridad en ese propio mes se comunica a los trabajadores la decisión adoptada por la alta dirección de implementar el SGICH.

En todo este proceso urge la agilización en la preparación del grupo de implementación integrado por 4 especialistas en gestión de recursos humanos y un especialista en normalización que atiende la calidad, los que de forma autodidacta alcanzan en un breve tiempo los requisitos mínimos de conocimientos que se exigen aprobados por la dirección de la empresa para revisar, debatir y proponer la aprobación de cada uno de los documentos por etapas.

En el Consejo de Dirección del mes de febrero se aprueba el cronograma de trabajo para llevar a cabo la implementación, así como la guía de preparación que propone la autora para acometer el proceso de cambio que debe desarrollarse, ya que éste no surge de manera espontánea, sino la dirección de la empresa debe analizar cuál es el estado deseado y a partir de aquí proponer las acciones necesarias (ver anexo 3.1).

Con la aplicación de la guía se logra una amplia participación de los trabajadores en este proceso, “Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y al cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia“. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los

trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos.

**Paso 2:** Diagnóstico estratégico de CH

El proceso parte de la realización de un diagnóstico estratégico integral de Capital Humano donde se analizan los factores internos y externos relacionados con el propósito del sistema. En el capítulo 2 de la presente tesis se definieron y aplicaron un conjunto de herramientas para realizar el diagnóstico integral de CH que constituye un análisis interno y en él que se evalúan el comportamiento de los diferentes indicadores contenidos fundamentalmente en listas de chequeo, como fueron: la orientación estratégica, la participación en la toma de decisiones, las capacidades y recursos del área de RH, el nivel de desarrollo de los módulos del modelo cubano, y el grado en que están desarrolladas las tecnologías de apoyo. Resultante de este diagnóstico quedaron evidenciadas las debilidades en el accionar del área de RH en el objeto de estudio.

**Paso 3:** Estrategia funcional

Después se determina la estrategia funcional de Capital Humano, donde se garantiza el alineamiento de este recurso al propósito y aspiraciones de la institución, a partir de redefinir la misión, visión, valores y políticas de esta área, y finalmente esclarecer las áreas de resultados claves para la GCH, objetivos estratégicos y de trabajo.

Ella se nutre de la estrategia empresarial, a su vez su cumplimiento garantiza las metas organizacionales. Su arquitectura consiste en propósito, representantes, estructura, indicadores de eficacia, subsistemas o módulos, requisitos y documentos, fundamentalmente.

Al tomar como base las normas ISO, se adopta la filosofía del Sistema de Gestión de la Calidad, así que finalmente el sistema se documenta en un manual, procedimientos y registros. En cada sistema propio se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico así como las metas estratégicas definidas, las que se reflejan en la documentación elaborada. Además se emplean los procedimientos obligatorios de un Sistema de Gestión de la Calidad, que establecen como se elaboran y controlan la documentación y los registros, como

se determinan y tratan las acciones correctivas y preventivas y como se realiza la detección, control y seguimiento de productos y procesos no conformes.

**Paso 4:** Diseño y estandarización del SGICH

En este paso se confecciona el Manual de GCH como guía metodológica, además de los materiales de apoyo de los procesos para uso de la dirección en la toma de decisiones. Esta guía conforma el sistema e incluyen varios aspectos como objetivos, alcance, responsabilidades, términos y definiciones, procedimiento para desarrollar la actividad, registros, diagrama de flujo y la ficha de proceso para el seguimiento y evaluación de la eficacia de los procesos.

En todo este proceso es necesario utilizar el equipo de especialistas aprobados por la dirección de la empresa que será el encargado de revisar, debatir y proponer la aprobación de cada uno de los documentos.

Aunque su alcance es total, o sea abarca a todos los RH de la organización, en dependencia de los resultados del diagnóstico integral y la estrategia funcional de CH debe definirse una estrategia de diseño e implementación donde se establezca que procesos/áreas/puestos son más susceptibles de asimilar el cambio o requieren atención prioritaria, ya que aunque existe una forma de gestionar establecida y aceptada como correcta, para poder rediseñar y estandarizar los procesos en correspondencia con lo propuesto en estas bases, debe garantizarse la creación de capacidades, recursos y cultura favorables a este proceso de cambio. Tendrá de base todo lo referido en el capítulo 2 de la presente tesis.

Los sistemas normativos plantean la necesidad de establecer la estrategia de CH, políticas y objetivos, así como identificar los procesos inherentes al sistema, aunque exige que se deba contar de forma obligatoria con procedimientos documentados generales y específicos, estos son:

Procedimientos Generales: Permiten implementar un sistema para el desarrollo integrado con el resto de los sistemas diseñados en la empresa tales como el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo (SGSST) y Sistema de Gestión Ambiental. Con este objetivo se facilitan las herramientas técnicamente fundamentadas en las etapas

correspondientes, por lo que incluyen varios procedimientos específicos con una concepción integral que contribuyen: al proceso de RH que se elabora como parte de la implantación de la NC ISO 9001: 2008, a la implementación del capítulo VII del DL 281 de 2007 y en lo fundamental a la implantación del SGICH en la entidad.

Procedimientos Específicos: Se define como procedimiento la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Estos procedimientos pueden estar documentados o no.

A continuación se exponen los procedimientos que con carácter obligatorio establecen la ISO 9001: 2008 y las derogadas NC 3000-3002 de 2007:

1. Procedimiento para la elaboración y control de documentos y registros.
2. Procedimiento para las auditorías internas.
3. Procedimiento para el control y tratamiento a productos no conformes, no conformidades y acciones correctivas y preventivas.
4. Control de la documentación.
5. Control de los registros.
6. Auditorías internas.
7. Control de no conformidades.
8. Acciones correctivas y preventivas.
9. Identificación, validación y certificación de las competencias.
10. Análisis e implementación de los estudios de organización del trabajo.
11. Selección e integración de los trabajadores.
12. Capacitación y desarrollo del Capital Humano.
13. Evaluación del desempeño.
14. Estimulación moral y material
15. Autocontrol.

De todos estos procedimientos imprescindibles según fuese el caso, los 8 primeros ya estaban diseñados y de hecho sirvieron de base a la presente investigación para concretar un SIGCH, del resto la autora solo mostrará a

continuación uno es ellos, el relacionado con la incorporación y selección al empleo, los demás procedimientos se muestran en el anexo 3.2.

## **PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA LA INCORPORACIÓN Y SELECCIÓN AL EMPLEO**

### **1. Objetivo**

Establecer una metodología que permita realizar un análisis preciso del personal que pudiera formar parte del colectivo de la Empresa o UEB, atendiendo a los requisitos exigidos para cada cargo y a las condiciones y requisitos que reúna el aspirante.

### **2. Alcance**

Este es de aplicación a todos los trabajadores, excepto a los cuadros y funcionarios, los cuales se regirán por la legislación específica para ellos.

### **3. Términos y definiciones.**

Reclutamiento: Es el conjunto de procedimientos orientados a la identificación y obtención de un número suficiente de candidatos, potencialmente idóneos, para ocupar puestos y cargos en la organización.

Selección de personal: es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la entidad busca, examina e incorpora a determinado puesto de trabajo o cargo a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias concretas de una organización y un puesto de trabajo, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

Aspirante: Todo aquel que opte por la plaza en convocatoria, hasta la decisión final de apto o no apto.

Candidato: Es el seleccionado para ocupar la plaza.

Incorporación: Se inicia una vez que se ha tomado la decisión de aceptar al candidato y este recibe la oferta de trabajo. Su objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto de trabajo y a la organización.

Idoneidad Demostrada: Principio por el que se rige la empresa para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Se certifica por el Comité de Expertos, mediante el acta de idoneidad demostrada y es reconocida o retirada por el Director General de la Empresa.

Aptitud: Identifica el conocimiento, las habilidades y las actitudes para realizar las tareas asignadas con la eficiencia y calidad requerida a la adecuada productividad.

#### **4. Responsabilidades:**

Es responsabilidad del Director General de la Empresa aprobar el presente Procedimiento.

Es responsabilidad del Director General de la Empresa y del Director de UEB certificar la idoneidad demostrada del trabajador.

Es responsabilidad del Director de Capital Humano implantar y hacer cumplir el presente procedimiento.

Es responsabilidad del Comité de Expertos analizar toda la información recopilada y dejar constancia en el expediente creado.

#### **5. Desarrollo**

##### **Proceso de selección e integración al empleo**

La competitividad empresarial la define su Capital Humano y partiendo de esta máxima, la estrategia de la Empresa está enfocada hacia la práctica gerencial con una correcta ejecución humana de los planes elaborados. Lo que implica la práctica de la Gestión del Capital Humano dirigida a las personas, condiciones de trabajo y compensación y al sistema de gestión. La selección del personal es uno de los subsistemas más importante del SGICH y en nuestra entidad el principio que rige el ingreso, permanencia y promoción al empleo es la idoneidad demostrada que comprende un análisis integral fundamentalmente compuesto por:

- Eficiencia y eficacia en la labor ejecutada.
- Cumplir con los reglamentos establecidos en la entidad.
- Cumplimiento de la competencia laboral.

Teniendo en cuenta las condiciones y características propias de nuestra entidad describimos las diferentes etapas que conforman el procedimiento diseñando para la selección del personal.

- Se procede a realizar la convocatoria con un término 20 días hábiles en exhibición, (ver anexo AA), se exceptúan en las convocatorias los cargos designados y funcionarios aprobados por los organismos facultados.
- A la convocatoria pueden presentarse trabajadores de la entidad, de no existir aspirantes idóneos para cubrir plazas vacantes puede seleccionarse otro personal. Previo a la formalización de la relación de trabajo se debe conocer la historia laboral de los interesados.
- Con la información obtenida durante el desarrollo del reclutamiento se realiza el análisis preliminar de los candidatos por parte de la Dirección de Capital Humano y se conforma un listado con aquellos que pasarán a la etapa de selección porque parecen cumplir con los requisitos mínimos indispensables para ocupar el puesto.
- Debe tenerse en consideración que aquellos que no cumplen los requisitos de conocimiento establecidos o los que, habiendo sido sancionados por indisciplina laboral, aun no se han rehabilitado, no pasarán a la etapa de selección.
- De no existir personal idóneo para la plaza en cuestión, esta se radica en la DMT en el modelo "Información de Plazas Vacantes" que aparece en el Anexo AB, y de existir recurso laboral con las características solicitadas lo envían para cubrirla dentro de 7 días en el modelo establecido al efecto (ver anexo AC), o en su defecto la liberan y la Empresa procede en este sentido.
- El Director General o Director de UEB, entregan al coordinador del Comité de Expertos, el listado de los candidatos y la documentación necesaria de aquellos que pasarán a la etapa de selección porque parecen cumplir con los requisitos mínimos indispensables para ocupar el puesto, para que evalúe la idoneidad demostrada de los mismos y su correspondencia con los contenidos de trabajo, los cuales aplicarán las técnicas de selección y toma de decisión contenidas en el Procedimiento de idoneidad demostrada, para lo

cual los Comités de Expertos actúan y toma la decisión según su Reglamento.

- Posterior a la toma de decisiones por parte del Director se procede a ejecutar el nombramiento o la formalización del contrato que proceda y a su presentación en el colectivo por parte del jefe al cual está subordinado.
- Durante el período a prueba el trabajador será sometido a un proceso de entrenamiento y familiarización con el cargo.
- Al incorporarse al centro se presentan ante el colectivo de trabajo en los matutinos, se les da a conocer el programa de acogida el cual contempla las principales características de la empresa, organismo y las particularidades de nuestra producción, así como las perspectivas de desarrollo, se le muestra la estructura de dirección en nuestra entidad, así como objeto social, misión y valores, los problemas existentes en el momento de su incorporación al centro, se le informará la capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción.
- Se les informa la Política de Seguridad y Salud del Trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo, se les presentará a los principales cuadros y de la organización sindical.
- Respecto a los recién graduados que realizarán su adiestramiento laboral en la entidad, se le dará a conocer además, los planes de adiestramiento y sus tutores asignados.

## **6. Referencias**

Decreto 252/2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”

Decreto Ley 281/2007 “Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”

Ley 116/2014, Código del trabajo

Decreto No 326 Reglamento del Código de trabajo

Reglamento del Comité de Expertos.

Programa de acogida a los trabajadores de nuevo ingreso.

Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Reglamento de Idoneidad Demostrada.

## **7. Documentación y archivo**

Cada área de la organización es responsable de la conservación e integridad de las copias de los documentos que se le entregan y estará en correspondencia con lo dispuesto en el Decreto Ley No.265/2009.- “De los Archivos de la República de Cuba”

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
<b>Elaborado</b>				
<b>Revisado</b>				
<b>Aprobado</b>				

### **Anexo AA**

Santa Clara, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ 201\_\_\_\_.  
“Año \_\_\_\_ de la Revolución.”

<b>CONVOCATORIA</b>		
<b>Ocupación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario</b>
<b>Área o Departamento:</b>		
<b>Requisitos de Conocimientos:</b>		
<b>Requisitos de Idoneidad:</b>		
<b>Requisitos Adicionales:</b>		

Autorizado por:  
Director Capital Humano EPPA VC

<b>Organismo:</b>				<b>Entidad:</b>					
<b>Dirección:</b>				<b>Teléfono:</b>	<b>Municipio:</b>			<b>Provincia:</b>	
<b>Tipo de contrato</b>		<b>Denominación del cargo</b>	<b>Salario del cargo</b>	<b>Categoría Ocupacional</b>					<b>Para Uso de la Dirección de Trabajo.</b>
<b>Determinado</b>	<b>Indeterminado</b>			<b>O</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>C</b>	
<b>Fecha de Emisión</b>			<b>Entidad:</b>					<b>Dirección de trabajo:</b>	
<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>							

**Anexo AB**

**Anexo AC**

<b>Ministerio de Trabajo y Seguridad Social</b>			<b>MODELO DE UBICACIÓN LABORAL</b>		
<b>Municipio:</b>					
<b>Nombre y Apellidos:</b>				<b>No de Identidad Permanente:</b>	
<b>Nivel Cultural</b>	<b>Entidad donde debe presentarse</b>				
<b>Dirección de la entidad</b>					
<b>Fecha de presentación</b>	<b>Cargo</b>				
<b>Observaciones</b>					
<b>Fecha de Emisión</b>			_____ <b>Funcionario de la Dirección de Trabajo</b> <b>(Firma y Cuño)</b>		
<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>			

**Paso 5: Implementación**

A medida que se fueron diseñando los Procedimientos se procedió a la implementación, aplicándose de forma participativa, una vez estandarizados, previa capacitación de los responsables y participantes. Esta etapa no se desarrolla linealmente una vez concluida la que la antecede, sino que cada vez que se termina de documentar un procedimiento se procede a su aplicación, evaluación y ajuste. Es muy importante garantizar la adecuada retroalimentación de manera que puedan realizarse los ajustes necesarios en cada procedimiento. El procedimiento metodológico se encuentra en la fase de implementación y se vienen ejecutando varios procesos desde la realización del diagnóstico de la actividad en el año 2015, evidenciando la viabilidad del mismo. El impacto real con la aplicación de los procedimientos y acciones realizadas requieren de un periodo más prolongado de tiempo, el cual se acota en el plan de acción para la implementación del SGICH, avalado por el enfoque estratégico de la propuesta.

Plan de acción conjunto para la implementación del SGICH:

La adopción de la decisión acerca del diseño e implementación del SGICH, forma parte de la estrategia de la organización y, por tanto, va a incidir en todas las áreas y actividades que la integran y posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, resultando imprescindible para el seguimiento, control y toma de decisiones de la alta dirección, la elaboración del plan de acciones para la implementación del SGICH conformado a partir de las deficiencias detectadas en el diagnóstico, la elaboración de la estrategia funcional, el diseño, implementación así como de los resultados obtenidos en las evaluaciones, seguimiento y mejora del sistema.

En el anexo 3.3 se muestra un consolidado de todo lo que fue necesario hacer para el logro del resultado esperado.

**Paso 6:** Evaluación, seguimiento y mejora

La evaluación, seguimiento y mejora del SGICH se realiza con el empleo de dos herramientas fundamentales:

1. Procedimiento para la realización del autocontrol.
2. Diagnóstico del SGCH.

Con la implementación del SGICH se mejoran los indicadores de eficiencia, propicia el desarrollo del colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento, todo lo cual es proporcionado por la mayor integración y evolución de la GRH con la alta dirección, por lo que la organización se encontrará mejor preparada para asimilar los cambios del entorno referidos entre otros a las modificaciones en la gestión empresarial cubana.

Con la finalidad de evaluar la efectividad del Procedimiento General diseñado así como los cambios que se esperan con el diseño e implementación de los procedimientos específicos y luego de un chequeo sistemático en el consejo de dirección del cumplimiento del plan de acción con las deficiencias detectadas en la fase de diagnóstico, fueron aplicadas después de un periodo de año y medio (2016-2017) las herramientas de diagnóstico utilizadas en el capítulo 2, obteniendo el impacto real y la validación de la aplicación de los procedimientos diseñados. A continuación se exponen los principales resultados obtenidos.

Durante el tercer trimestre del 2017 fue evaluada la lista de chequeo del anexo 2.3 cuyos resultados se muestran en la tabla 3.1

Tabla 3.1: Resultados obtenidos sobre el estado de implementación de las premisas. Fuente: elaboración propia

No	Premisas	Preguntas ( % )					Total ( % )
		1	2	3	4	5	
1	Orientación estratégica.	100 %	66,67%	100 %	100 %	100 %	93,33%
2	Participación efectiva de los trabajadores.	66,67%	100 %	100 %	100 %	66,67%	86,67%
3	Competencias de los Dirigentes y técnicos que atienden las actividades de Recursos Humanos.	100 %	100 %	100 %			100 %
4	Clima laboral satisfactorio	66,67%	66,67%	100 %			77,78%
5	Liderazgo en gestión de la	66,67%	100 %	100 %			88,89%

*Capítulo 3. Diseño e implementación del SGICH en la Empresa Provincial Productora de Alimentos EPPA VC*

	Recursos Humanos.						
--	-------------------	--	--	--	--	--	--

En la tabla 3.2 se muestra una comparación entre los indicadores antes y después de implementado el SIGCH en la EPPA V.C

**Tabla 3.2** Comparación entre los indicadores antes y después de implementado el SIGCH en la EPPA V.C

No	Premisas	Total (%) antes	Total (%) después	Diferencia (%)
1	Orientación estratégica.	73,33%	93,33%	20 %
2	Participación efectiva de los trabajadores.	66,67%	86,67%	20 %
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de Recursos Humanos.	88,89%	100 %	11.11 %
4	Clima laboral satisfactorio.	77,78%	77,78%	-
5	Liderazgo en gestión de los Recursos Humanos.	66,67%	88,89%	22.22 %

De la propia aplicación de la herramienta del anexo 2.3, pero relacionada con la integración interna se concluyó lo que se muestra en la tabla 3.3

**Tabla 3.3** Evaluación de los módulos y nivel de integración interna. Fuente: elaboración propia

Módulos		Evaluación (puntos)	Plan (puntos)	%
I	Competencias laborales	35	45	77.77
II	Organización del trabajo	35	45	77.77
III	Selección e integración	35	45	77.77
IV	Capacitación y desarrollo	35	45	77.77
V	Estimulación material y moral	35	45	77.77
VI	Seguridad y salud en el trabajo	35	45	77.77
VII	Evaluación del desempeño	35	45	77.77
VIII	Comunicación institucional	30	45	66.67

**Capítulo 3. Diseño e implementación del SGICH en la Empresa Provincial Productora de Alimentos EPPA VC**

IX	Autocontrol	35	45	77.77
	Integración interna	310	405	76.55

Una comparación de los módulos se muestra en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4** Comparación de los módulos

Módulos		% antes	% después	Diferencia (%)
I	Competencias laborales	55.56	77.77	22.21
II	Organización del trabajo	33.33	77.77	44.44
III	Selección e integración	66.67	77.77	11.10
IV	Capacitación y desarrollo	77.77	77.77	-
V	Estimulación material y moral	66.67	77.77	11.10
VI	Seguridad y salud en el trabajo	66.67	77.77	11.10
VII	Evaluación del desempeño	55.56	77.77	22.21
VIII	Comunicación institucional	66.67	66.67	-
IX	Autocontrol	33.33	77.77	44.44
Total	Integración interna	58.02	76.55	18.53

Con relación a la aplicación de la lista de chequeo del Decreto 281 del anexo 2.4 los resultados de muestran en la tabla 3.5

**Tabla 3.5:** Resultados obtenidos del nivel de implementación. Fuente: elaboración propia

Evaluación de la implementación	Cantidad de aspectos	%
Se cumplen	75	80.6
No se cumplen	6	6.5
Se cumplen parcialmente	9	9.7
No proceden	3	3.2
Total de aspectos evaluados	93	100

En la tabla 3.6 se muestra el estado comparativo en la aplicación de la lista de chequeo del Decreto 281.

**Tabla 3.6** Estado comparativo de la aplicación de la lista de chequeo del Decreto 281.

<b>Evaluación de la implementación</b>	<b>% antes</b>	<b>% después</b>	<b>Diferencia (%)</b>
Se cumplen	73.2	80.6	7.4
No se cumplen	10.8	6.5	- 4.3
Se cumplen parcialmente	11.82	9.7	- 2.12
No proceden	3.2	3.2	-
Total de aspectos evaluados	100	100	-

El análisis realizado demuestra que luego de diseñado e implementado el SGICH en la EPPA V.C, las mejoras en el Sistema de Gestión de Capital Humano son evidentes, por lo que queda aceptada la hipótesis de investigación planteada.

### **3.3.- Conclusiones parciales**

1. El procedimiento utilizado para el diseño e implementación del SGICH en la EPPA V.C resultó, luego de su adecuación, pertinente al objeto de estudio, garantizando con su ejecución el cumplimiento de lo reglamentado en las normativas para los sistemas de gestión, la implicación de la máxima dirección empresarial y la participación de los trabajadores en todo el proceso.
2. Los procedimientos específicos diseñados a partir de la aplicación del procedimiento propuesto, responden a las exigencias de los sistemas de trabajo vigentes en la EPPA V.C y por ende garantizan una interrelación entre los mismos, minimizando los efectos de la situación problemática definida en dicha empresa en materia de GRH.
3. El procedimiento aplicado para implementar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en la EPPA V.C quedó validado a partir de los resultados positivos alcanzados durante la implementación de los procedimientos específicos diseñados.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. Los estudios sobre enfoques de sistemas integrados, en el caso particular el relacionado con el capital humano y su introducción en las organizaciones, muestra una alta y progresiva importancia, constituyendo un factor decisivo para que las organizaciones cubanas logren desarrollarse y alcanzar el éxito y la excelencia empresarial.
2. El diagnóstico realizado como parte de la investigación sobre la GCH en la EPPA V.C demostró las debilidades que en este sentido presentaba la empresa, resaltando la ausencia de un enfoque estratégico de dicha área y una falta de integración entre sus procesos, lo cual viene a corroborar la situación problemática detectada y que abarcaban las diferentes UEB.
3. La adecuación y aplicación de un procedimiento con una estructura coherente desde el punto de vista teórico-metodológico para el diseño e implementación de un sistema integrado de capital humano en la EPPA V.C permitió dar respuesta al problema científico planteado en la presente investigación.
4. El procedimiento metodológico aplicado para el diseño e implementación del SGICH en la empresa objeto de estudio demostró pertinencia, viabilidad y utilidad práctica al quedar evidenciados los impactos positivos de su aplicación, lo cual permitió validar la hipótesis general de investigación planteada.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales anteriormente expuestas, se recomienda:

1. Ser consecuentes con la dinámica del procedimiento utilizado en cuanto al seguimiento y retroalimentación en la implementación de los procedimientos específicos, garantizando el cambio continuo inherente al propio SIGCH.
2. Diseñar el procedimiento específico de organización del trabajo como parte del sistema integrado que se ha estado concretando en esta investigación, utilizando los mismos preceptos que hasta ahora.
3. Generalizar el procedimiento metodológico propuesto en las demás entidades del sistema de empresas productoras de alimentos del país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Agudelo, S., (1998).Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT
2. Aguilera, A., (2012). Lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del Capital Humano.
3. Beer, M. et al., (1989) Gestión de Recursos Humanos. Texto y casos, Ed: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid p100.
4. Beer, M. et al., (1992). Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
5. Beer, M., (1990) Gestión de Recursos Humanos / Michael Beer. -- España: Ed. Ministerio del Trabajo, -- 885 p
6. Beer, M., y otros (1989) Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general Texto y casos. Madrid. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
7. Chiavenato, I., (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México
8. Chiavenato, I., (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá. Editorial Prentice Hall
9. Chiavenato, I., (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá.Editorial Prentice Hall.
10. Cuesta, A., (1997). "Tecnología de gestión de recursos humanos, Ciudad de la Habana, Editorial ISPJAE, 1997
11. Cuesta, A., (2002). Gestión por Competencias. Academia, La Habana, 2001
12. Cuesta, A., (2005). Modelo de G.R.H – D.P.C Tecnología de GRH. 2da Edición Revisada y Aprobada. La Habana, Editorial Académica.
13. Cuesta, A., (2010). "Tecnología de gestión de recursos humanos", Ciudad de la Habana, Tercera edición, Ed. Félix Varela, 2010.
14. Decreto Ley No. 252 "Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema empresarial cubano"
15. Decreto No. 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del

- sistema de dirección y gestión empresarial estatal". Gaceta Oficial, Agosto de 2007.
16. Decreto No. 326 Reglamento del Código del Trabajo.
  17. Dolan et. al., (2003). La gestión de los Recursos Humanos. Madrid ED. Mc Graw-Hill.
  18. Ducci, M., (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, en Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT.
  19. Edvinsson, L. y Malone, S., 1999. El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa, Barcelona, Gestión 2000.
  20. Fernández, A., (1993). "Dinámica organizativa, cualificaciones y clasificación profesional en empresas españolas de alta tecnología", Economía y Sociología del Trabajo, 21/22, 93.
  21. Fernández, M., (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo
  22. Fernández, M., (2010). Diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Villa Clara. Tesis en opción al título académico de Master en Ing. Industrial. UCLV.
  23. Fleitas, S., 2002. Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. Ingeniería Industrial, XXIII.
  24. Gallart, C., (1997): "Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo", Cinterfor/OIT
  25. Gonzzi, A., (1996). Instrumentación de la educación basada en las competencias, México.
  26. Harper & Lynch., (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios. Madrid.
  27. Jackson, S., (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, Personnel Psychology, Vol. 42 (4). pp.727-786.
  28. Kanawaty, G., Introducción al estudio del trabajo, Organización Internacional

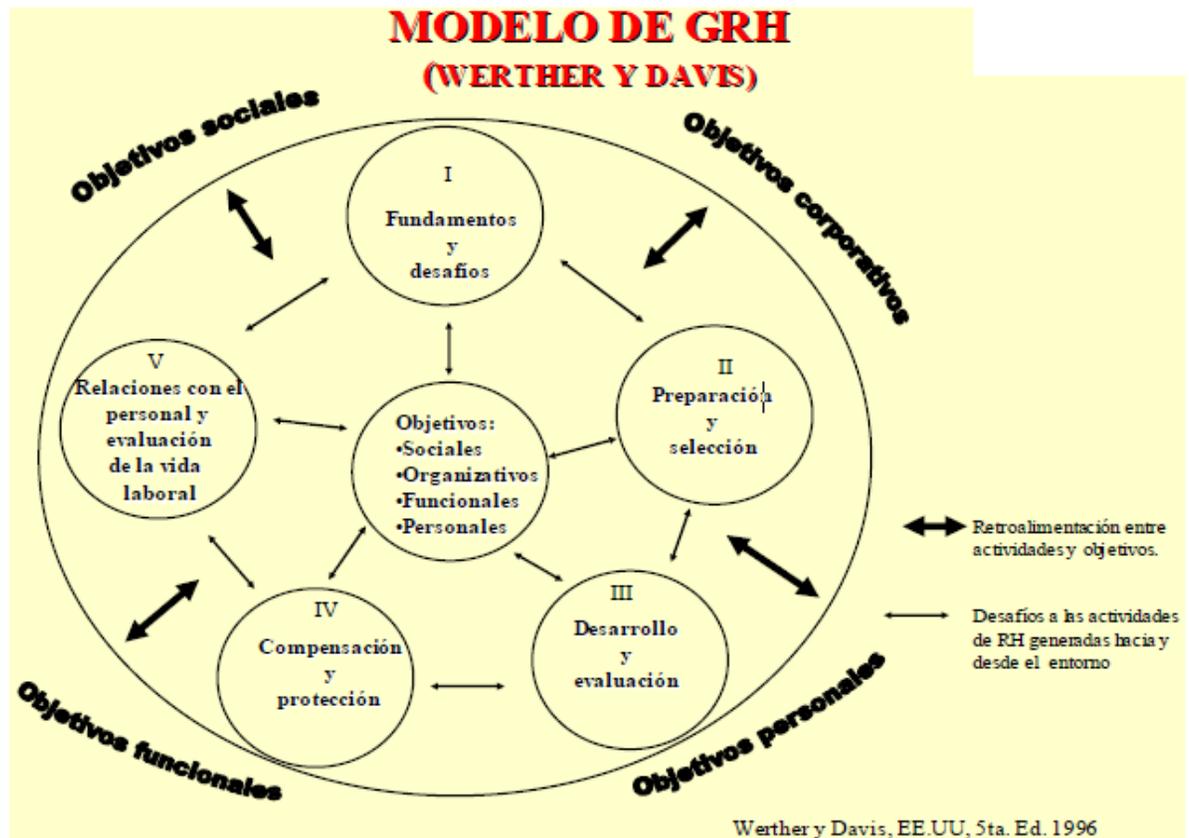
- del Trabajo, Cuarta edición, p. 9.
29. Kochanski, J., (1998): "El sistema de competencias", en: Training and development digest, Madrid.<sup>o</sup>
30. Koontz, H., (2004) Administración. Una perspectiva global. 12ma Edición
31. Le Boterf, G., (1998). Competencia laboral, Paris, D'organization
32. Ley 116., Código del Trabajo. (MTSS, 2014)
33. Melo. C., 2010. Herramienta tecnológica para aplicar lista de chequeo de la tecnología de diagnostico del sistema de capital humano.
34. Menguzatto, M., (1991). La dirección estratégica de la empresa. Editorial Ariel, Barcelona. p.427
35. Mertens, L., (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor. OIT
36. Miller, P., (1987). Strategic Industrial Relations and Human Resources Management. Distinction, Definition and Recognition. Journal of Management Studies, Vol. 24 (4). pp. 347-361.
37. Miranda, M., (2003): Transformación de las Educación Media técnico-Profesional, en: Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La reforma del Sistema Escolar de Chile, Santiago de Chile
38. Morales, A., (2007). Al Modelo Cubano de Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano. Tesis presentada en opción al Título Académico de Doctores en Ciencias en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica., Ciudad de la Habana, 2007.
39. Morales, A., (2009). Capital Humano un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política/ Habana, 2009.
40. NC - ISO 9001:2008. "Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos".
41. Porter, M., (1985). Ventaja competitiva. (Compañía Editorial Continental) Ciudad de México
42. Publicación de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución Abril 2011. disponible en <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/folleto-lineamientos-VI-cong.pdf>. 10/5/2011
43. Priego, J., (1998). "Implantación de un sistema de selección por

- competencias, Training and Development, N10, Madrid.
44. Punk, G., (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP NO 1.
  45. Resolución 335/15 Actividades secundarias y de apoyos derivada del objeto social de la EPPA VC
  46. Resolución 420/14 Objeto Social EPPA VC
  47. Rosabal, F., (2011). "Perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000 – 3002: 2007 en la Empresa de sistemas automatizados ALIMATIC". Tesis en opción al título de Master en Ingeniería Industrial. UCLV.
  48. Sotolongo, M., (2005). Procedimientos para la auditoria interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Instalaciones Turísticas Hoteleras Cubanas. aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras. Tesis de Doctorado. UCLV. Villa Clara. Cuba.
  49. Stoner, A. et al., (1996). Administración, Sexta Edición, México, Ed. PrenticeHall. 90
  50. Valerio, G., (2003). Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>
  51. Villarreal, F.; Torrens, O. y Pardo, J., (2010). Estudios de Organización del Trabajo: su impacto en el incremento de la productividad y la eficiencia. Gestión del Capital Humano, No 2, 10-13.
  52. Werther, W. y Davis, K., (2001) Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
  53. Werther, W. & Davis, k., (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.

## ANEXOS

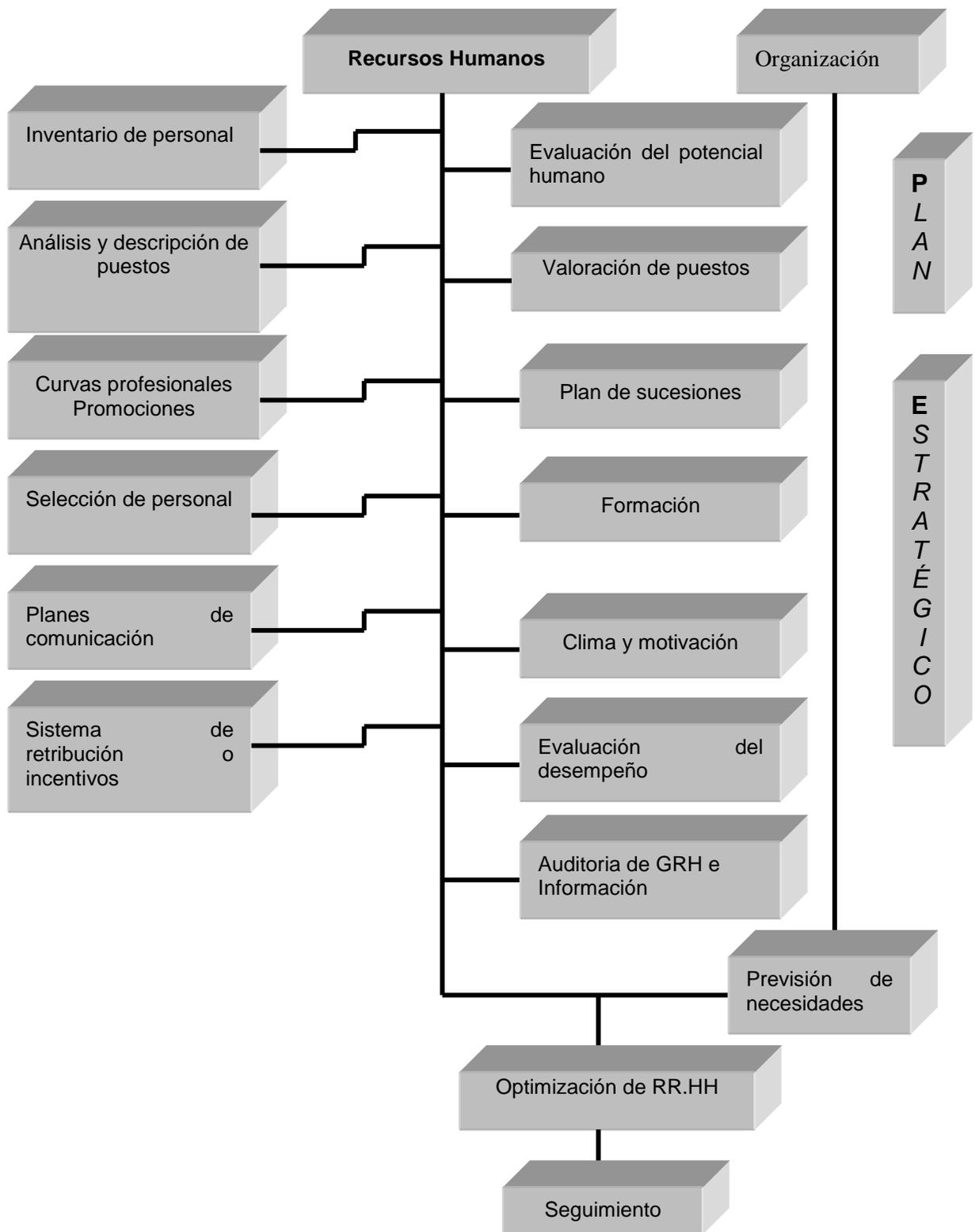
### Anexo 1.1

#### Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Werther & Davis, 1992)



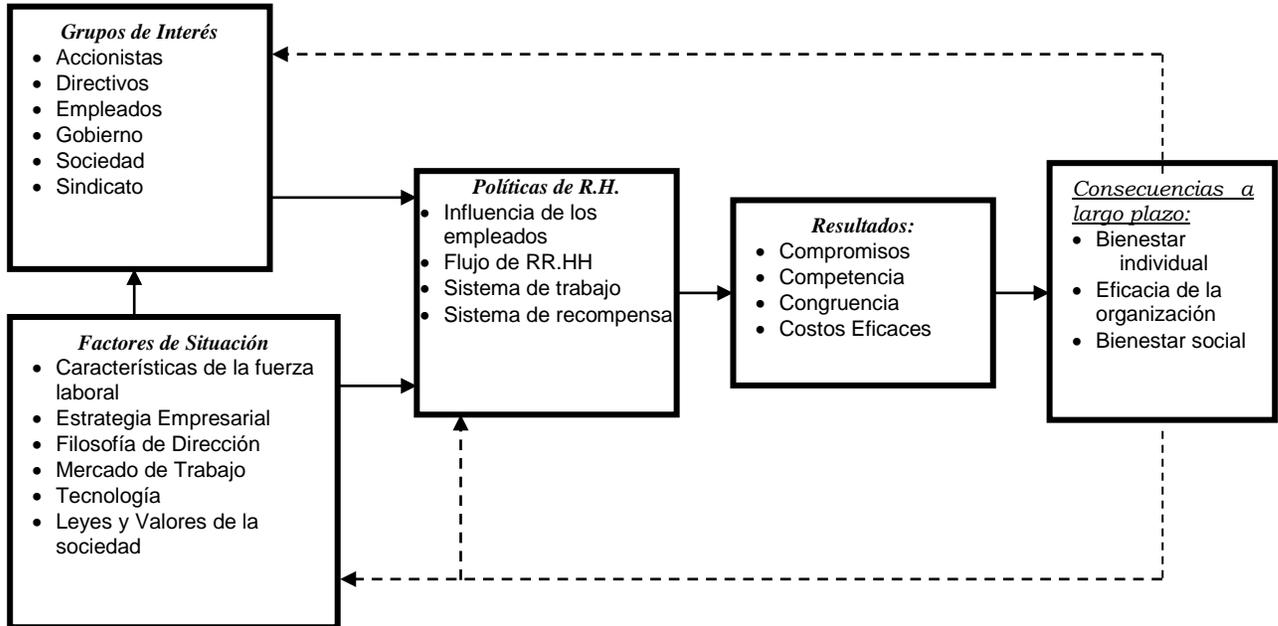
Anexo 1.2.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Harper & Lynch, 1992)



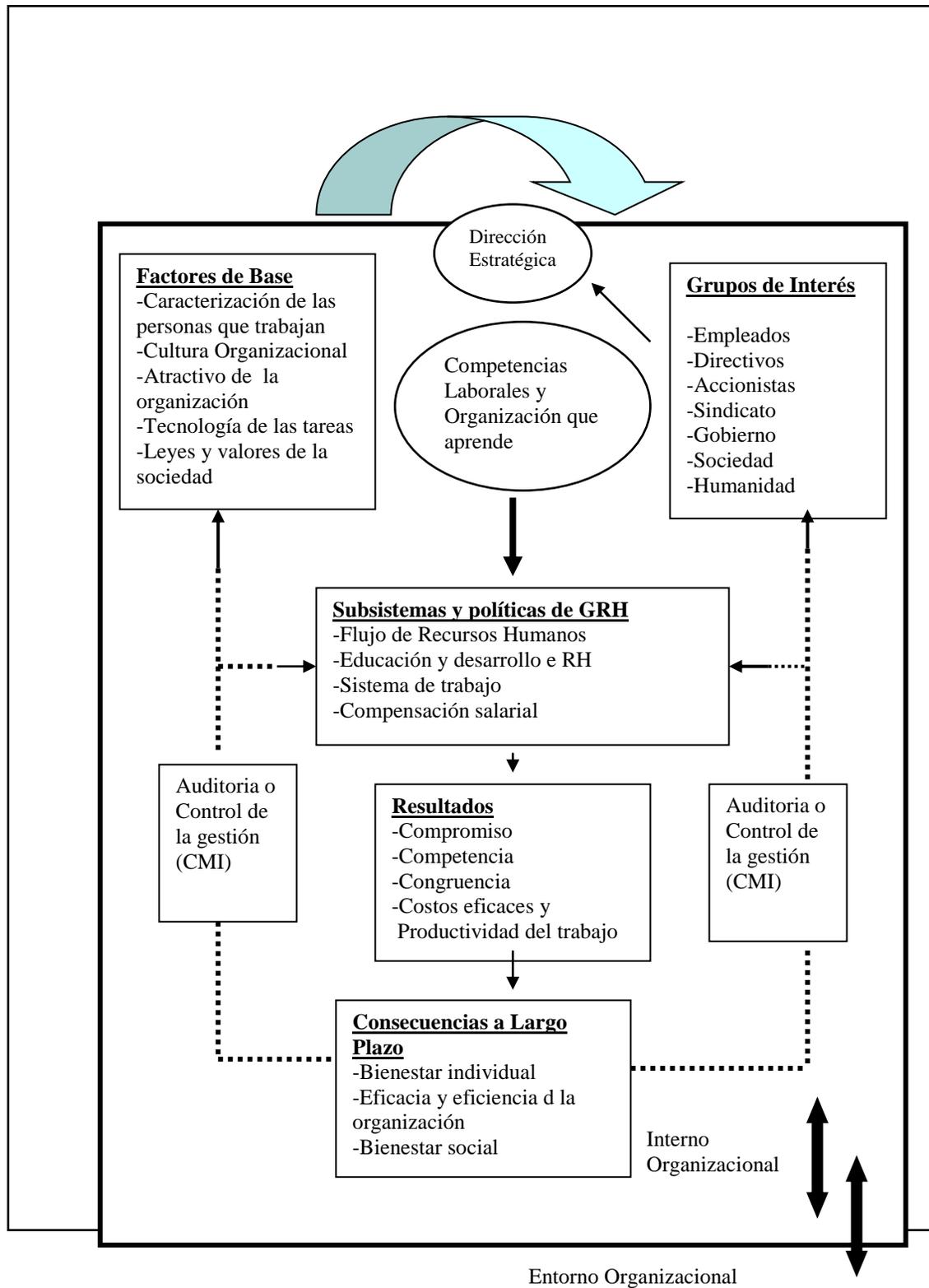
**Anexo 1.3**

**Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Fuente: Tomado de Beer, et al. (1992)**



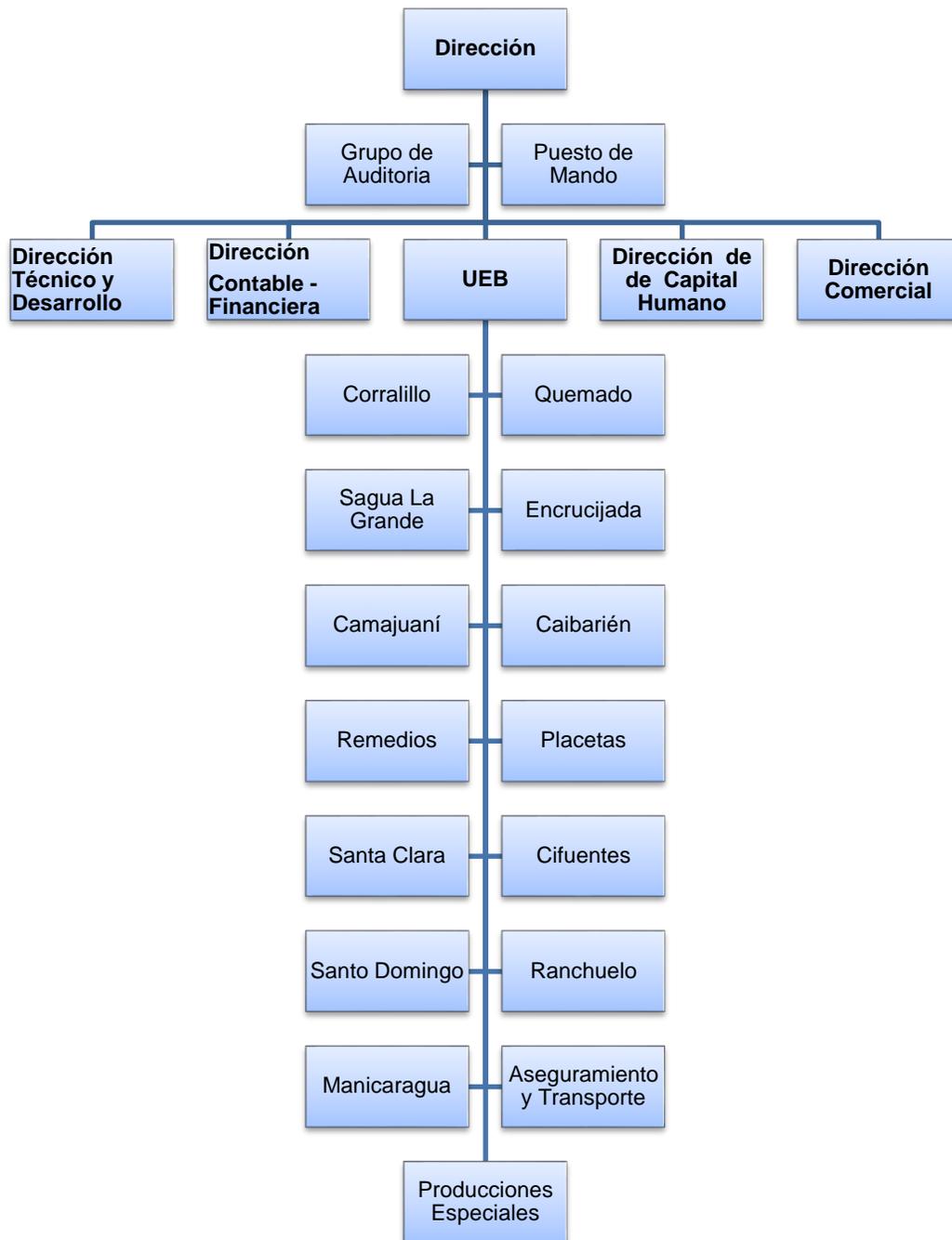
Anexo 1.4

Modelo de GRH DPC de Cuesta



Anexo 2.1

Estructura organizativa



**Anexo 2.2**

**Funciones específica de la dirección de gestión del capital humano.**

1. Organizar, dirigir y controlar metodológicamente toda la actividad del Capital Humano en la Empresa.
2. Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.
3. Implementar las funciones y facultades, una vez aprobadas por el Director General, que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura aprobada y seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
4. Diseñar e implementar el Sistema de Gestión del Capital Humano en la Empresa, y garantizar que se cumpla lo establecido.
5. Garantizar de conjunto con la organización sindical el cumplimiento de lo establecido en el Sistema de Atención al Hombre, en la empresa.
6. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina.
7. Elaborar en coordinación con la organización sindical, el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa.
8. Realizar de conjunto con la Dirección Técnica y Desarrollo el plan de estudios sistemáticos de organización del trabajo .Controlar la aplicación e impacto de las medidas.
9. Garantizar el diseño e implantación, en coordinación con la organización sindical del Procedimiento para el empleo a los trabajadores.
10. Garantizar que se cumpla el Procedimiento de Estimulación Moral de los trabajadores, de conjunto con la organización sindical.
11. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada
12. Elaborar de conjunto con el sindicato el Procedimiento de la Idoneidad Demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento, sobre la base de que el mejor derecho lo tiene el más idóneo.
13. Garantizar que se elabore el Reglamento del Comité de Expertos, y se cree donde corresponda.
14. Evaluar, de conjunto con la organización sindical, el periodo a prueba para cada cargo en correspondencia con la responsabilidad y complejidad
15. Garantizar que se elabore y se cumpla el procedimiento que norma el período a prueba.
16. Determinar de conjunto con la organización sindical los cargos por designación, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios.

17. Evaluar e implantar de conjunto con la organización sindical el régimen de trabajo, descanso y horarios a aplicar en correspondencia con lo establecido.
18. Elaborar el procedimiento para evaluar el desempeño de los trabajadores y garantizar que se cumpla.
19. Garantizar que se organice el trabajo de la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido, y que se elaboren los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
20. Garantizar que se cumpla el programa para la realización de los estudios de organización del trabajo.
21. Elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos de trabajo definiendo el método de evaluación a emplear
22. Garantizar que se elabore e implemente el plan de desarrollo de los trabajadores, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo, y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
23. Organizar la estructura salarial aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada, garantizando que no se produzcan igualdades ni incongruencias salariales.
24. Evaluar el tratamiento salarial que corresponda a los jefes de brigada de trabajo socialista, y especialistas principales.
25. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados finales de la producción.
26. Garantizar que se diseñe el Procedimiento de los Sistemas de Pagos, oído el criterio del sindicato, y de acuerdo a lo legislado.
27. Evaluar bimensual en los Consejos de Dirección y en asambleas con los trabajadores, el resultado de los sistemas de pagos y el análisis del costo beneficio que cada sistema ofrece.
28. Garantizar que se evalúen los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales.
29. Garantizar que se elabore el procedimiento para el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
30. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados.
31. Elaborar el reglamento de pagos por alto desempeño y garantizar su cumplimiento.
32. Evaluar y tramitar la factibilidad económica del pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial, en coordinación con la Dirección Contable Financiera.
33. Garantizar a los trabajadores el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
34. Garantizar que se realice la evaluación de los riesgos existentes en la empresa, y se determine cuales deben ser transferido a la empresa de seguro.

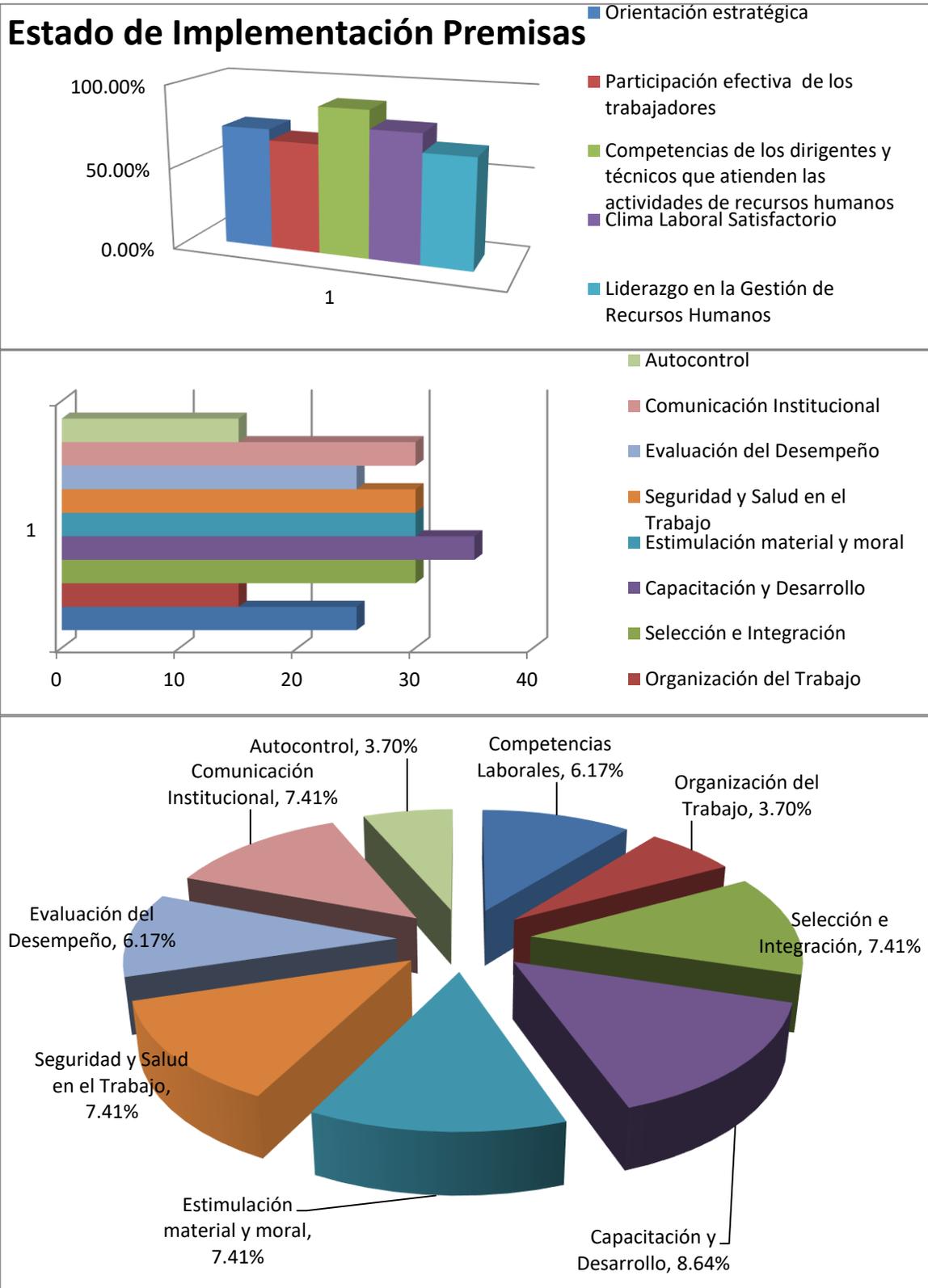
## *Anexos*

---

35. Garantizar que se elabore e implemente el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo y el plan de prevención de riesgo.
36. Garantizar que se cumpla el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección, de conjunto con la organización sindical.
37. Determinar de conjunto con los trabajadores el sistema de valores, que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.
38. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponde.

Anexo 2.3

Tecnología de Diagnóstico



**Anexo 2.4**

**Lista de chequeo para comprobar el estado de implantación del Sistema de Gestión de Capital previsto en el DL 281 de 2007.**

No	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
1	Esta designado un miembro del consejo de dirección de la empresa para dirigir la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.				
2	El director general de la empresa lidera la formulación, implementación de los procesos del Sistema de Gestión de Capital Humano				
3	Está definida la política para la gestión integrada de capital humano en la empresa, se garantiza que todos los trabajadores la conozcan y dominen y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.				
4	Están identificados los elementos inherentes al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y su interrelación, e implementadas las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.				
5	Se evalúan sistemáticamente los resultados, la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la empresa.				
6	Esta constituido y aprobado por el director general el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.				
7	Esta elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.				
8	Se discute con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades, así como las acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.				
9	Se garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de la documentación establecida en la legislación vigente sobre capital humano.				
10	Están actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados los documentos de la administración de Capital Humano: Se llevan los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y fundamentalmente los siguientes: a) Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, donde constan los escritos sancionadores hasta la rehabilitación del trabajador b) Índice de morbilidad c) Control de las ausencias e impuntualidades. d) Control de altas y bajas f) Confección y control de la pre nómina de pagos emitidos. g) Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados.				
11	Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones.				

*Anexos*

No	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
12	Esta constituido el Comité de Expertos y actúa según lo previsto.				
13	Están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.				
14	La empresa utiliza las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.				
	<b>SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.</b>				
15	Están identificados los procesos y puestos de trabajo claves, que añaden valor o encarecen los costos, y las premisas para la realización de estudios de organización del trabajo.				
16	Están definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios de organización del trabajo.				
17	Se han elaborado los planes de estudios de organización del trabajo, realizado diagnósticos y efectuados estudios con la calidad requerida.				
18	Están aprobados por el director general los equipos de trabajo responsables de la realización de los estudios de organización del trabajo.				
19	Se han realizado estudios de organización del trabajo y de métodos en las diferentes áreas de la empresa en los dos últimos años y se puede comprobar la eficiencia de los resultados obtenidos, cumpliéndose con el programa elaborado por la empresa a estos efectos.				
20	Se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y normación del trabajo.				
21	Los tecnólogos e ingenieros, al realizar el proyecto del método o tecnologías, también determinan las normas de trabajo (tiempo) y de consumo.				
22	Se han efectuado estudios de normación del trabajo en el último año				
23	Están definidas las actividades y puestos de trabajo que son normables y los normados en la empresa y se chequea periódicamente el cumplimiento de las normas en los consejos de dirección o en las asambleas de brigadas (equipos o grupos) de trabajo socialista. Se han actualizado 100% de las normas de trabajo. El cumplimiento de las normas está entre el 70% y el 130%.				
	<b>SOBRE LA SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO.</b>				
24	Esta elaborado y aprobado por el Director General el procedimiento que organiza el proceso de selección e integración al empleo de los trabajadores a la empresa y se desarrolla este proceso en correspondencia con el procedimiento.				

*Anexos*

No	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
25	Existe un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la empresa para ocupar determinados cargos.				
26	Se cumplen los requisitos de atención y preparación de los recién graduados. Se evalúa periódicamente el cumplimiento del plan individual de adiestramiento laboral.				
27	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada por el gobierno.				
	<b>SOBRE EL PERIODO DE PRUEBA.</b>				
28	Se cumple con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.				
	<b>SOBRE LOS RÉGIMENES DE TRABAJO Y DESCANSO.</b>				
29	Está definido, aprobado e implantado el régimen laboral de la empresa, el que se ajusta a lo establecido por el gobierno				
30	Se cumplen los horarios establecidos en el régimen laboral (análisis del comportamiento de la jornada laboral) y se han discutido con los trabajadores				
31	Tienen registrada la efectividad en el empleo del fondo de tiempo y determinadas las ausencias en que incurre el personal que afectan el tiempo total de trabajo (ausencias injustificadas, ausencias autorizadas, accidentes de trabajo, enfermedades de menos de tres días y enfermedades de más de tres días).				
	<b>SOBRE LA IDONEIDAD DEMOSTRADA.</b>				
32	Están definidas las normas de conducta de carácter general, específica y particulares para la determinación de la idoneidad demostrada de cada cargo. Comprobar que se cumple en correspondencia con el reglamento aprobado				
33	El proceso de determinación de la idoneidad demostrada de los trabajadores, se corresponde con lo establecido en el reglamento aprobado por el Director General de la Empresa.				
34	Los comités de expertos funcionan en correspondencia a lo normado y establecido en el Reglamento aprobado en la empresa.				
35	El reconocimiento y aprobación de la idoneidad demostrada se realiza atendiendo a las reglas establecidas en el decreto 281/07				
36	Está elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y esta desarrollarlo en todos los casos.				
	<b>SOBRE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES.</b>				
37	Está elaborado y se cumple el plan de capacitación y desarrollo de la empresa, aprobado para el año en curso y su validez práctica para la gestión de la empresa				

**Anexos**

No	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
38	Están determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.				
39	Están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.				
40	Se han elaborado los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la empresa.				
41	Se analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo del capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores. Está aprobado por el Director General.				
42	Está garantizada la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la empresa.				
43	Se han identificado los indicadores y se evalúa el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.				
44	Los directivos, en el último año han participado en acciones de capacitación para ampliar sus habilidades, preparación y entrenamiento para el cambio.				
	<b>SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL SALARIO.</b>				
	<b>Generalidades.</b>				
45	En la estructura salarial de los dirigentes de la empresa no existe igualdad salarial.				
46	En la empresa se está efectuando la retención del 5% del salario devengado por los trabajadores, como contribución especial a la seguridad social, después de haber aplicado el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial.				
47	En la empresa se aplican los calificadores de cargo aprobados				
48	Si la empresa ha diseñado nuevos cargos, estos están aprobados por el director general y se ha elaborado el procedimiento para el diseño de los mismos.				
49	De haber existido interrupciones laborales en el período que se evalúa, se ha aplicado lo establecido a estos efectos.				
50	De existir trabajadores disponibles, verificar si el tratamiento laboral y salarial está en correspondencia con la legislación vigente.				
51	En la empresa se cumple que los cargos por designación, cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, son los aprobados por resolución del Director General.				

*Anexos*

No	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
52	Verificar que todos los trabajadores de la empresa cobran el salario de la plaza en correspondencia con lo establecido en los calificadores de cargos y la escala única del país.				
53	Si la empresa aplica el pago adicional del perfeccionamiento empresarial, comprobar si cuenta con la aprobación oficial del Jefe del Organismo o Director de la OSDE, que autoriza este pago a la empresa y que es correcta la aplicación de la escala única y el pago adicional en correspondencia a lo establecido.				
54	La empresa aplica el pago adicional en correspondencia con las aprobaciones que se le han hecho.				
55	Esta constituido el grupo de trabajo para la elaboración de los sistemas de pago por resultados.				
56	Se analizan y discuten las propuestas de sistemas de pago en el consejo de dirección y en las Asambleas de trabajadores.				
57	Esta aprobado el Reglamento de los Sistemas de Pago por el director general de la Empresa.				
58	Los sistemas de pago que se aplican en la empresa se corresponden con el reglamento aprobado por el Director General.				
59	Están diseñados los sistemas de pago teniendo en cuenta la naturaleza y características del trabajo que ejecutan los trabajadores en los diferentes procesos de la empresa.				
60	Define el reglamento de los sistemas de pago la formación y la distribución del salario por resultados.				
61	El criterio de formación y distribución del salario por resultados, logra una diferenciación en el salario a recibir por los trabajadores, en función del resultado individual del trabajo.				
62	Se corresponde la formación del salario por resultados, con lo dispuesto en el sistema de pago.				
63	Se aplica el pago por resultados y sólo de manera excepcional el pago a tiempo, en las situaciones establecidas en la legislación vigente y aprobada por el Grupo Gubernamental.				
	<b>Trabajadores abarcados</b>				
64	Existe correspondencia de los trabajadores abarcados con lo definido en el reglamento de los sistemas de pago.				
65	Todos los trabajadores de la empresa vinculan el salario a los resultados y están acogidos a un solo sistema de pago.				
	<b>Período de evaluación de los indicadores.</b>				
66	El salario se paga contra período vencido y el salario por resultados, se contabiliza en el mes que se hace efectivo el mismo.				

No	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
67	No se realizan pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.				
	<b>Certificación del cumplimiento de los indicadores.</b>				
68	Todos los indicadores incluidos en el reglamento de los sistemas de pago, tienen definido el funcionario facultado para certificar su cumplimiento, garantizando que ningún funcionario, por sí solo, certifique los indicadores del sistema de pago donde esté abarcado.				
69	Se elaboran los modelos de certificación del cumplimiento de los indicadores, correctamente, de acuerdo con lo establecido.				
70	Se controla y evalúa periódicamente, en el consejo de dirección de la entidad, la aplicación de cada sistema de pago y su efectividad.				
71	De haber tenido la entidad evaluación deficiente o mal en auditorias, precisar si se cumple con lo establecido en la legislación vigente.				
	<b>Planificación del fondo de salario.</b>				
72	Los elementos del salario que se toman para la planificación son los correctos y dicha planificación se realiza para los 12 meses del año según la plantilla aprobada				
73	Se planifica por cumplir los indicadores formadores hasta el 5% del fondo de salario básico.				
74	El monto del fondo de salario planificado para la empresa se corresponde con la plantilla de cargos y ocupaciones, los pagos adicionales aprobados y la cuantía del pago por resultados por el cumplimiento de los indicadores de los sistemas de pago, según proceda.				
	<b>SOBRE LA DISCIPLINA LABORAL.</b>				
75	Esta aprobado por resolución del director general el reglamento disciplinario interno de la empresa.				
76	El reglamento disciplinario de la empresa es conocido por los dirigentes y demás trabajadores de la empresa.				
77	Ante la ocurrencia de indisciplinas se ha actuado en correspondencia con lo establecido en el reglamento disciplinario interno.				
	<b>SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.</b>				
78	Esta elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la empresa y se aplica el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.				

*Anexos*

No	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
79	Está definida la estructura que se utiliza para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe en la empresa				
80	La empresa tiene identificados y evaluados los riesgos de seguridad y salud en el trabajo y se han tomado las medidas de prevención para la eliminación o minimización de los mismos. Tener elaborados los programas de prevención para las actividades de: mantenimiento, emergencias, solución de averías, otras que la empresa requiera.				
81	Se comunican y divulgan en la empresa los riesgos asociados al trabajo. Se conoce por los trabajadores.				
82	Están definidos los programas de prevención, y están en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa.				
83	El sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo que se aplica en la empresa se corresponde con lo establecido y aprobado en esta empresa.				
84	Tiene implantado un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; cumpliéndose lo establecido en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.				
85	Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la empresa que lo requieren, lo cual debe aparecer en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.				
86	Se definen los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo en la empresa.				
87	Se planifican y adquieren los Medios de Protección e Higiene.				
88	Dentro del plan anual de capacitación la empresa tiene incluida actividades y programas de capacitación para todos los trabajadores en materia de seguridad y salud.				
	<b>SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>				
89	El reglamento de evaluación del desempeño, se aplica en correspondencia con lo establecido para esta actividad.				
90	Antes de comenzar el período evaluativo anual la administración pone en conocimiento de los trabajadores, tanto los indicadores fundamentales establecidos en el reglamento de evaluación del desempeño, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.				
	<b>ESTIMULACIÓN MATERIAL EN CUC.</b>				
91	Se ha aplicado correctamente la estimulación en moneda libremente convertible, en correspondencia con el reglamento aprobado y la cuantía creada es la correcta.				

*Anexos*

---

---

No	Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcial	No procede
	<b>PAGO POR ALTO DESEMPEÑO.</b>				
92	De estar aprobado en la empresa el reglamento de pago por el alto desempeño evaluar la calidad de la concepción de este pago y la calidad en su aplicación.				
	<b>PROFESIOGRAMAS.</b>				
93	Se utilizan y actualizan los perfiles (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en la empresa, los que se corresponden con los definidos por la Resolución del Director General de la Empresa.				

**Anexo 2.5**

**Lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del capital humano. Tomado de Dolan et. al (2003) y adaptada por Aguilera (2012).**

Código	Tema/área de auditoria	si	no
1.0	<p><b>1,0 Análisis del puesto de trabajo</b></p> <p>1.1 ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo?</p> <p>1.2 ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo?</p> <p>1.3 ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo?</p> <p>1.4 ¿Se actualizan los análisis de puesto de trabajo?</p> <p>1.5 ¿Con que fin se emplean los análisis de puesto de trabajo?</p> <p>1.5.1 ¿Dotación de personal?</p> <p>1.5.2 ¿Evaluación del rendimiento?</p> <p>1.5.3 ¿Formación?</p> <p>1.5.4 ¿Planificación de la carrera profesional?</p> <p>1.5.5 ¿Promoción?</p> <p>1.5.6 ¿Retribución?</p> <p>1.6 ¿Está vinculado el análisis del puesto de trabajo al sistema de información de recursos humanos?</p>		
2.0	<p><b>2,0 Planificación de los recursos humanos</b></p> <p>2.1 ¿Se realizan previsiones de recursos humanos en relación a;</p> <p>2.1.1 la necesidad de recursos humanos en conjunto?</p> <p>2.1.2 la sustitución del personal existente?</p> <p>2.1.3 los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)?</p> <p>2.2 ¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?</p>		
3.0	<p><b>3,0 Reclutamiento</b></p> <p>3.1 ¿Existen problemas para reclutar empleados?</p> <p>3.2 ¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados?</p> <p>3.2.1 Oficinas de empleo.</p> <p>3.2.2 Medios de comunicación (prensa, radio).</p> <p>3.2.3 Recomendaciones de los empleados.</p> <p>3.2.4 Empresas de cazatalentos.</p> <p>3.3 ¿Se realizan análisis de costos y beneficios de los medios de reclutamiento?</p> <p>3.4 ¿Se anuncia suficientemente el reclutamiento?</p> <p>3.5 ¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación?</p> <p>3.6 ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?</p>		
4.0	<p><b>4,0 Selección</b></p> <p>4.1 ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?</p> <p>4.2 ¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?</p> <p>4.3 ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales?</p> <p>4.4 ¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud?</p> <p>4.5 ¿Se forma a los entrevistadores?</p> <p>4.6 ¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo?</p>		

	<p>4.7 ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?</p> <p>4.8 ¿Se estudian la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?</p>		
5.0	<p><b>5.0 Orientación y ubicación</b></p> <p>5.1 ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?</p> <p>5.2 ¿Incluye la información básica:</p> <p>5.2.1 información sobre la empresa?</p> <p>5.2.2 la estructura u organigrama de la organización?</p> <p>5.2.3 el contrato individual o el acuerdo colectivo?</p> <p>5.3 ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?</p> <p>5.4 ¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?</p> <p>5.5 ¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?</p>		
6.0	<p><b>6.0 Retribución directa</b></p> <p>6.1 ¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo?</p> <p>6.2 ¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo?</p> <p>6.3 ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento:</p> <p>6.3.1 individual?</p> <p>6.3.2 de grupo?</p> <p>6.4 ¿Existen problemas de diferencias en la retribución?</p> <p>6.4.1 ¿Inequidad interna?</p> <p>6.4.2 ¿Inequidad externa?</p>		
7.0	<p><b>7.0 Retribución indirecta</b></p> <p>7.1 ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?</p> <p>7.2 ¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados?</p> <p>7.3 ¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?</p>		
8.0	<p><b>8.0 Evaluación del rendimiento</b></p> <p>8.1 ¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal?</p> <p>8.2 ¿Se basan las evaluaciones del rendimiento en;</p> <p>8.2.1 rasgos de personalidad?</p> <p>8.2.2 comportamientos reales?</p> <p>8.2.3 resultados?</p> <p>8.3 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento?</p> <p>8.4 La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a;</p> <p>8.4.1 los gerentes?</p> <p>8.4.2 los empleados?</p> <p>8.5 ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?</p> <p>8.6 ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?</p>		

<p>9.0</p>	<p><b>9,0 Formación y perfeccionamiento</b>            9.1 ¿Existen programas de formación;            9.1.1 para gerentes?            9.1.2 para profesionales?            9.1.3 para trabajadores?            9.2 ¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades?            9.3 ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento?            9.4 La formación se imparte fundamentalmente;            9.4.1 por formadores internos.            9.4.2 por formadores externos.            9.5 La formación se lleva a cabo fundamentalmente;            9.5.1 en el puesto de trabajo.            9.5.2 fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo            9.5.3 fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo.            9.6 ¿Se mide y controla el éxito de la formación;            9.6.1 durante la formación?            9.6.2 en el puesto de trabajo?            9.7 ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?</p>		
<p>10.0</p>	<p><b>10,0 Gestión y planificación de la carrera profesional</b>            10.1 ¿Existen programas de planificación de la carrera para;            10.1.1 gerentes?            10.1.2 empleados profesionales y especializados?            10.1.3 empleados semi cualificados?            10.2 ¿Se anima a los empleados a autoevaluarse y desarrollar carreras profesionales?            10.3 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?</p>		
<p>11.0</p>	<p><b>11,0 Mejora de la calidad de vida en el trabajo y de la productividad</b>            11.1 ¿Se realizan encuestas sobre satisfacción con el puesto de trabajo?            11.2 ¿Existen programas de;            11.2.1 ampliación del puesto de trabajo?            11.2.2 enriquecimiento del puesto de trabajo?            11.2.3 círculos de calidad?            11.2.4 gestión de calidad total?            11.3 ¿Existe algún sistema de sugerencias del empleado?</p>		
<p>12.0</p>	<p><b>12,0 Relaciones laborales</b>            12.1 ¿Existen políticas definidas respecto de;            12.1.1 quejas de los empleados?            12.1.2 actuaciones disciplinarias?            12.1.3 despidos?            12.2 ¿Se realizan esfuerzos para negociar la mejora de las relaciones laborales?            12.3 ¿Existen estadísticas o informaciones sobre los costos de las quejas?</p>		
<p>13.0</p>	<p><b>13,0 Varios</b>            13.1 ¿Hay un sistema de información de recursos humanos en funcionamiento?            13.2 ¿Se actualizan los expedientes de personal?            13.3 ¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa?</p>		

	13.4 ¿Sigue el personal de recursos humanos de forma sistemática los avances que se producen en el área?		
14.0	<b>14. Organización del trabajo</b> 14.1 se realizan balances de carga y capacidad 14.2 Se aplican técnicas de registro para representar los procesos 14.3 se aplican métodos y técnicas para perfeccionar los métodos de trabajo en los puestos. 14.4 se realizan estudios de tiempo en la organización. 14.5 se analiza el aprovechamiento de la jornada laboral de los trabajadores 14.6 Se trabaja con estándares o normas de trabajo en la empresa 14.6.1 de trabajarse con estándares o normas , son el resultado de la aplicación de métodos y técnicas de medición 14.6.2 de trabajarse con estándares o normas, son utilizadas para: Calcular necesidades de personal Para planificar la producción o los servicios Para pagar a los trabajadores en los sistemas a destajo 14.7 Se combinan los estudios de método con los estudios de tiempo		

**Anexo 2.6**

**Guía de entrevista. Tomado de (Rosabal, 2011)**

Estimado dirigente, con la presente entrevista se tiene como propósito, evaluar el grado de conocimiento que se posee sobre la temática de Gestión de Capital Humano en la EPPA V.C. Con el fin ante expuesto, es necesario contar con su colaboración, dándole respuesta de la manera más seria y responsable, a las siguientes preguntas.

**Gracias por sus criterios y colaboración.**

1. ¿Es necesario un sistema de gestión de capital humano para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?
2. ¿La estructura organizativa de RH forma parte de la dirección estratégica elaborada? ¿Por qué?
3. ¿Considera usted que la entidad, materializa una adecuada gestión de capital humano? ¿Por qué?
4. ¿Conoce usted las Normas Cubanas para el SGICH?
5. ¿Se evalúa y discute en los consejos de dirección la marcha de la gestión de CH de la empresa? ¿Con qué frecuencia?
6. ¿En qué fase del SGCH se encuentra su área? ¿Cómo lo desarrollan?
7. ¿Considera usted que los trabajadores y demás dirigentes, poseen conocimiento mínimo sobre la temática de la gestión de CH? ¿Por qué?
8. ¿Desearía contar con algún material para poder capacitarse en el tema desde su puesto de dirección? ¿Por qué?

**Anexo 3.1**

**Guía metodológica a desarrollar en la etapa preparatoria del procedimiento general para implementar el SGICH**

Centro de trabajo: EPPA Villa Clara			Responsable: RH
Espacio	Frecuencia	Participantes	Temática
Consejo de Dirección	Mensual, con una duración de 30 minutos en cada CD del segundo semestre 2015	Director , especialistas principales, secretario consejo, secretario PCC y sindicato	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El cambio como necesidad para desarrollar la capacidad competitiva de la empresa. Papel de la Dirección en la gestión del cambio en la organización; participación de los trabajadores y la necesidad de implementar el SGICH.</li> <li>✓ Explotación de las diferentes vías y canales de comunicación y retroalimentación con los trabajadores. Su importancia.</li> <li>✓ Conocimientos generales de la base legal para implementar el SGICH. Papel de la dirección.</li> <li>✓ Alineación con los restantes sistemas de gestión implantados. Importancia de la comunicación vertical y horizontal, trabajo en equipo</li> </ul>
Matutinos	Todos los martes, con una duración de 10 minutos durante el 2do trimestre del 2015.	Todos los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventajas que ofrece la implantación del SGICH.</li> <li>✓ Importancia de la participación de los trabajadores en todo el proceso. Su rol en el cumplimiento de las premisas.</li> </ul>
Reuniones ordinarias del núcleo PCC	Mensual, con una duración de 20 minutos durante el segundo semestre /2015	Militantes del núcleo e invitados por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Papel del partido en la implementación de las premisas, su ejemplaridad, estilo participativo en la toma de decisiones, importancia que le concede a la gestión de recursos humanos.</li> <li>✓ Participación en el logro de una cultura organizacional favorable, y en la formación de valores éticos.</li> </ul>

*Anexos*

---

---

<b>Centro de trabajo: EPPA Villa Clara</b>			<b>Responsable: RH</b>
<b>Espacio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes</b>	<b>Temática</b>
Asambleas de afiliados	Mensual, con una duración de 15 minutos	Todos los trabajadores	✓ Marcha del proceso, avance en los resultados.
Comité de Control Interno	Mensual, con una duración de 20 minutos durante el segundo semestre 2015	Director General, coordinador del CCI, especialistas principales, responsables de las componentes de la NCI.	✓ Importancia en la actualización periódica de las cinco componentes del SCI y su influencia en el SGICH. ✓ Importancia en el funcionamiento del comité de control interno, y en la realización de las actividades de control planificadas. Su vinculación con el autocontrol del SGICH.

## **Anexo 3.2**

### **Procedimientos Específicos**

#### **PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA LA IDENTIFICACION, VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

##### **1. Objetivo**

Establecer la metodología a seguir para la gestión de las competencias en la Empresa Provincial Productora de Alimentos (EPPA VC).

##### **2. Alcance**

Este procedimiento es aplicable a todas las categorías ocupacionales de la EPPA VC (cuadro, administrativo, técnico, servicio y operario).

##### **3. Términos y definiciones**

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

Competencias laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en 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.

Gestión por Competencias: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización

Validación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista. Certificación de competencias: Proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo.

Perfil de competencias: Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados

claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Calificación formal: Calificación que alcanza un trabajador expresada en los certificados de estudios o títulos, emitidos por las instituciones autorizadas, que demuestran el cumplimiento de los requisitos de conocimientos básicos exigidos para el cargo que aspira a desempeñar o desempeña. Es uno de los requisitos generales del principio de Idoneidad Demostrada.

Idoneidad demostrada: Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

Nota: Comprende el análisis integral de los requisitos establecidos en la legislación vigente en la materia.

#### **4. Responsabilidades**

A los efectos del presente procedimiento se definen las siguientes responsabilidades:

El Director General, aprobar la puesta en vigor del presente procedimiento

El Director de capital humano, aprobar la validación de las competencias de la organización, de los procesos claves y las competencias laborales.

El Jefe de Área, realizar la certificación de la competencia de los trabajadores y recoger la conformidad del trabajador con la certificación de la competencia.

El Técnico de Recursos Humanos (TRH), identificar las competencias distintivas de la organización, de los procesos claves y de los diferentes cargos

#### **5. Desarrollo**

El Técnico de Recursos Humanos (TRH) deberá identificar las competencias distintivas de la organización, de los procesos claves y de los diferentes cargos empleando el modelo establecido en el Anexo A y A-1.

Para ello se recopilarán los documentos que a continuación se detallan, los cuales son analizados por sus integrantes en las sesiones de trabajo que se programen:

- Modelos P2 y P4 (Plantilla de cargos y ocupaciones; Plantilla de personal).
- Objeto social, planeación estratégica de la organización (misión, visión, valores compartidos y distanciados), objetivos y metas, a mediano y corto plazo, de las diferentes áreas organizativas.
- Estructura de la organización.
- Calificadores propios y comunes.
- Legislación vigente referida al empleo.
- Funciones acorde a la estructura aprobada.

El TRH identificará primeramente las competencias organizacionales considerando que su definición debe ser el reconocimiento de que estas competencias existen, deben existir o es necesario construirlas, para que los procesos principales se puedan alinear con la proyección estratégica, generando de esta manera ventajas competitivas.

Seguidamente el TRH identificará las competencias de los procesos principales mediante una o varias sesiones del comité. Para esto se debe analizar el contenido del proceso precisando en ellos su alcance, secuencia de actividades que lo conforman y descripción operacional de cada etapa y/o actividad. También se deberá valorar el impacto de las mismas sobre los resultados del proceso en su conjunto. Esta valoración permite considerar la presencia de habilidades que no son propias de un puesto sino la resultante del flujo y la interacción de las etapas del proceso.

Para la identificación de las competencias de los cargos se deberá considerar:

- Conformar las familias de cargos que serán objeto de estudio.
- Involucrar al titular del puesto de trabajo al que se le identifican las competencias o un representante de los intereses del cargo, así como el superior jerárquico y clientes internos.
- Utilizar el calificador de cargo, manuales de funciones, etc. donde se describen las funciones y tareas del personal.
- A partir de esta información se identifican que conocimientos, habilidades, actitudes, características personales y valores se necesitan para cumplir las funciones y tareas del cargo.
- Tomar como punto de partida las competencias ya identificadas para la organización y los procesos principales.
- Identificará los trabajadores con un desempeño laboral superior y los que tienen un desempeño laboral adecuado, con el objetivo de elaborar las competencias del cargo con las mayores exigencias en coherencia con la estrategia de la organización.

Para la identificación de las competencias de los cargos, el TRH planificará sesiones con los jefes de áreas o procesos. Para esto se emplearán técnicas tales como, entrevistas, cuestionarios, encuestas, trabajo en grupo y observación de actividades

La validación de las competencias de la organización, de los procesos principales y de los diferentes cargos se presentará al Consejo de Dirección.

La certificación de las competencias laborales de los diferentes cargos se realizará conjuntamente con la evaluación anual del desempeño; para lo cual el jefe inmediato del trabajador deberá comparar las habilidades, experiencias, conocimientos, actitudes, valores, motivaciones, etc. manifestadas o alcanzadas por el trabajador y las requeridas por el puesto en su perfil de competencia.

Como resultado de la certificación de la competencia se determinará:

- El nivel de desempeño del trabajador (superior, adecuado o deficiente)
- Las deficiencias y recomendaciones para cada deficiencia detectada.

Esta certificación de la competencia se realizará por el jefe inmediato del trabajador y se reconocerá por el propio trabajador.

Cuando la competencia del trabajador sea certificada con desempeño laboral deficiente, el jefe inmediato del trabajador solicitará la evaluación de la idoneidad demostrada del trabajador.

La certificación de la competencia constituye un elemento importante a tener en cuenta en la identificación de necesidades de aprendizaje del trabajador.

## **6. Referencias**

NC-ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad.

NC-ISO 14001:2005 Sistema de Gestión Ambiental.

NC ISO 22000:2005 Sistema de Gestión de la inocuidad de los alimentos.

NC-18001:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **7. Documentación y archivo**

Cada área de la organización es responsable de la conservación e integridad de las copias de los documentos que se le entregan y estará en correspondencia con lo dispuesto en el Decreto Ley No.265/2009.- “De los Archivos de la República de Cuba”.

	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado</b>				
<b>Revisado</b>				
<b>Aprobado</b>				

**Anexo A**

**“Identificación y validación de las competencias organizacionales y de los procesos principales”**

	<b>Gestión de competencias</b>		<b>RPG</b>
	<b>Identificación y validación de las competencias organizacionales y de los procesos principales</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	
<b>Organizacionales</b>			
<b>De los procesos principales</b>			

Identificado por:

Validadas por:

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Técnico de recursos Humanos

Jefe de Unidad

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

*Anexos*

---

**Anexo A-1**

**Perfil de competencias**

1-DENOMINACIÓN DEL CARGO:

2-ÁREA DE TRABAJO:

3-CALIFICACIÓN FORMAL MÍNIMA REQUERIDA:

4-CATEGORÍA OCUPACIONAL: GRUPO ESCALA:

5-FUNCIONES Y TAREAS:

6-REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

<b>FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA (Saber)</b>	<b>Elemental</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>	<b>Sin</b>
<b>HABILIDADES REQUERIDAS (Saber hacer)</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Sin</b>
<b>ACTITUDES (Saber estar)</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Sin</b>
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Sin</b>

Identificado por:

Validadas por:

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_ Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Técnico de recursos Humanos

Jefe de Unidad

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA LA ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO**

### **1. Objeto:**

Este procedimiento tiene por fin, establecer las normas y el proceder en que se desarrollará la organización, planificación, ejecución y control de la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara, subordinada al Poder Popular en esta provincia.

### **2. Alcance:**

Este procedimiento será de estricto cumplimiento para la Dirección de la Organización, así como para las Unidades Empresariales de Base que la integran.

### **3. Términos y definiciones:**

**Acción de Capacitación:** Descripción del objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.

**Desarrollo del Capital Humano:** Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multi habilidades y valores en los trabajadores, que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

**Capacitación:** Conjunto de acciones de preparación continua y planificada, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones, dirigidas a mejorar las competencias y capacitaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

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

**Capacitador:** Especialista, directivo o empleado que atiende la actividad de Capacitación y Desarrollo en la Organización.

**Adiestramiento laboral:** Formación que posibilita la integración laboral y la preparación complementaria de los graduados de Técnico Medio de la Educación Técnico Profesional y de la Educación Superior, para el afianzamiento de los conocimientos adquiridos y el desarrollo práctico de habilidades y destrezas, que le permiten asumir con eficiencia y eficacia los cargos en que son ubicados en las organizaciones.

**Modo de formación:** Vía, método a utilizar, mediante el cual se llevan a cabo las acciones de capacitación.

#### **4. Responsabilidades:**

El Director General de la organización, es el máximo responsable de la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano de la Empresa, auxiliándose fundamentalmente en la Directora de Capital Humano y la capacitadora.

#### **5. Desarrollo:**

La alta dirección de la organización, realiza las acciones de capacitación y desarrollo del capital humano, utilizando enfoques de formación continua, lo que asegura preparar a los trabajadores para desempeñarse en cargos determinados y mejorar permanentemente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Las acciones de capacitación que acometen las direcciones de la organización, estarán relacionadas con el proceso productivo o de servicios que se desarrollan en esta, dirigidas a alcanzar los niveles de conocimientos y habilidades que aspira alcanzar la organización a corto y mediano plazo.

Los principios que rigen la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano en la organización son los siguientes:

- Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- Es una inversión y no un costo;
- Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- Se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;
- Incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los cuadros y funcionarios de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio;
- Está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- Se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

El Director General, es el máximo responsable de que se ejecute la planificación, organización y control de la capacitación y desarrollo del capital humano, para ello se auxilia del Consejo de Dirección Provincial, Directores de Unidades Empresariales de Base (UEB), Especialistas de las diferentes áreas; y en especial, de la Directora de Capital Humano, la capacitadora y los responsables de la capacitación en las UEB.

A los efectos de asegurar el proceso de capacitación y desarrollo del capital humano, la alta dirección debe:

- Organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad;
- Discutir y acordar con los trabajadores y las organizaciones sindicales los planes de capacitación y desarrollo elaborados;
- Elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas;
- Organizar y coordinar las acciones de capacitación necesarias para resolver las necesidades de capacitación de los trabajadores que hayan sido identificadas;
- Asegurar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para esta actividad, que le permita contar con la base material de estudio, los medios técnicos, las instalaciones, los instructores y otros recursos que se requieran;
- Propiciar la incorporación de los trabajadores que lo necesiten a los distintos niveles del sistema de educación.

La capacitadora, ha de poseer los conocimientos y habilidades suficientes, que le permitan planificar, organizar y controlar este proceso, para ello, tiene que conocer y dominar:

- La misión y visión de la entidad;
- Los elementos fundamentales de la proyección y objetivos de trabajo;
- La estructura organizativa y funciones principales de cada una de las áreas;
- Principales indicadores técnicos y económicos que caracterizan el trabajo, así como su comportamiento;
- El proceso productivo o de servicio que se desarrolla;
- Los objetivos de trabajo y la incidencia de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el cumplimiento de ellos; y
- Los principales problemas técnicos y de servicio que se presentan en la entidad y el papel que desempeña la capacitación en su solución.

A fin de poder realizar una labor permanente y actualizada, las áreas de Capital Humano de las UEB y Empresa Provincial, han de contar con un registro de control de Capital Humano (ver anexo B) que contenga como mínimo los datos siguientes:

- Nombres y Apellidos;
- Nivel educacional;
- Cargo u ocupación actual;
- Categoría ocupacional;
- Especialidad de graduación;
- Área de trabajo;
- Fecha de inicio de la relación laboral en la entidad;
- Otros cargos u ocupaciones que haya desempeñado; y
- Capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.

A su vez la capacitadora de la organización deberá mantener actualizado un consolidado de toda la entidad con los mismos datos, asimismo, poseerá actualizada la necesidad de graduados universitarios, técnicos medios, obreros calificados, gestionando en su caso, la asignación de recién graduados, de conformidad con lo establecido en la legislación vigente.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de la entidad laboral para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano de la entidad.

Para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña, como pueden ser:

- La entrevista;
- La encuesta;
- Decisión del jefe inmediato;
- Necesidades propias del trabajador;
- Necesidades de la organización en cuanto a valores, Reglamento Disciplinario Interno, legislación laboral;
- Necesidades del cargo, conocimientos, habilidades:
- Misión, misión; y otros.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales; teniendo en la evaluación del desempeño, la principal fuente de información acerca de las necesidades de capacitación que presentan los trabajadores.

Los máximos responsables de la elaboración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación son los jefes inmediatos de cada área. La capacitadora coordina, orienta y

controla el desarrollo de este diagnóstico en las diferentes áreas de la entidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

Culminado el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación en cada área, se confeccionará un documento (ver anexo B-1) donde se reflejen las necesidades de capacitación para cada trabajador; las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades; quien o quienes participan en cada acción; fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración y lugar donde se proponen desarrollarlas.

Este documento será entregado la capacitadora, quien recopilará toda la información de la organización a los efectos de elaborar el Plan de Capacitación de la Empresa.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es un proceso continuo e ininterrumpido, que se actualiza sistemáticamente. Anualmente tiene una primera etapa, en los primeros 6 meses del año en curso, con el objetivo de poder planificar y organizar las acciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad en el próximo año.

La dirección de la entidad, en correspondencia con sus objetivos globales y específicos y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de su capital humano y para ello elabora y aprueba, en el último trimestre del año en curso, el Plan de Capacitación y Desarrollo para el próximo año. Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación (ver anexo B-2 y B-3 debe aparecer, como mínimo, lo siguiente: Tipo de acción de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción, fecha de inicio y terminación de cada acción y cantidad de participantes.

Los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en la organización son los siguientes: Adiestramiento a recién graduados, cursos de habilitación, cursos de perfeccionamiento o promoción, entrenamiento en el puesto de trabajo, cursos de postgrado, diplomados y maestrías.

La alta dirección gestiona y asegura los recursos materiales y humanos necesarios para la ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo de la organización (ver anexo B-4).

Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada a las necesidades siguientes:

- Adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel Superior y de nivel Medio Superior Profesional;
- Formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes;
- Formar a los trabajadores para desempeñar el multifuncionamiento y el perfil amplio;

- Superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal, en consecuencia con la idoneidad demostrada;
- Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo;
- Formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo;
- Asegurar la superación continua de los cuadros y sus reservas;
- Asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario;
- Dominar las tecnologías de la Informática; y
- Conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la Seguridad y Salud del Trabajo para el puesto de trabajo que ocupa.

El plan de capacitación y desarrollo del capital humano, se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección de la organización y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

El Consejo de Dirección de la organización, evaluará trimestralmente, el comportamiento del cumplimiento del Plan de Capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas, la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados, el aseguramiento material, humano y financiero, la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad y las principales dificultades y medidas para resolverlas.

A los efectos de dar cumplimiento al numeral anterior, los jefes encargados de realizar la evaluación del desempeño de cada área, realizarán los análisis pertinentes, auxiliados por el área de Capital Humano de la Empresa Provincial y en cada UEB, la que se encargará de integrar toda la información, entregándola a la Directora de Capital Humano, quien se encargará de presentarlo al Consejo de Dirección.

Teniendo en cuenta que la capacitación es una inversión y no un costo, la organización se verá obligada a evaluar sistemáticamente el impacto, partiendo de las mejoras y resultados que se espera tener con la acción de capacitación y los que han sido obtenidos, para ello, se tendrán presente los indicadores siguientes:

- Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas;
- Aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación;
- Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores; y
- transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios, analizados a partir del incremento de la productividad, la elevación de la calidad, la disminución de costos, el

fortalecimiento de la disciplina tecnológica, la disminución de la accidentalidad, la disminución de los errores de operación, el incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos y las mejoras en la organización del proceso.

Para una adecuada evaluación del impacto de la capacitación, cada UEB y la alta dirección, llevarán un control sistemático del comportamiento de los indicadores anotados anteriormente, a los efectos de establecer comparaciones para determinar las tendencias y tomar las decisiones y acciones encaminadas a mejorar el proceso de capacitación y desarrollo del capital humano, como piedra angular de la organización, garantizando el retorno de la inversión realizada.

A los efectos de llevar a cabo acciones de capacitación, la organización, a través de la capacitadora y las áreas donde se va a impartir la acción, selecciona entre los más calificados y con cualidades para comunicar y enseñar, a los trabajadores que se desempeñarán como Instructores, los que pueden o no pertenecer a la entidad; pero deben reunir los requerimientos de calificación y preparación necesarios, poseer prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajadores.

A los trabajadores seleccionados para cumplir las funciones de Instructor, se les aplicará el tratamiento salarial siguiente:

Los instructores de carácter eventual que:

- Imparten sus conocimientos en acciones de capacitación que se desarrollan directamente en la producción o los servicios, simultaneando esta actividad con sus labores habituales, reciben, adicionalmente, al salario que les corresponde según la forma y sistema de pago y de estimulación aplicado, un pago adicional ascendente a 60 pesos mensuales, mientras se mantiene realizando esta actividad, debiendo impartir como mínimo 15 horas de clases teóricas, prácticas o teóricas prácticas en el mes.
- Imparten sus conocimientos en acciones de capacitación que se desarrollan directamente en la producción o los servicios, dedicando todo su tiempo a esta actividad, reciben, adicionalmente al salario promedio que les corresponde, según la forma y sistema de pago y estimulación aplicado, un pago ascendente a 90 pesos mensuales, mientras se mantiene realizando esta actividad, debiendo impartir como mínimo 45 horas de clases teóricas, prácticas o teóricas prácticas en el mes.

Los instructores de carácter permanente que:

- Se dedican profesionalmente a esta actividad, reciben su salario promedio según la forma y sistema de pago y de estimulación aplicado, para la ocupación o cargo que desempeña antes de ser seleccionado, más un pago adicional ascendente a 120 pesos mensuales. En este caso el trabajador integra la plantilla como instructor de capacitación.
- Pertenecen a los centros de capacitación de los Organismos de la Administración Central del Estado, de los Órganos Locales del Poder Popular, de las organizaciones políticas, sociales

y de masas y de las entidades nacionales, reciben el tratamiento salarial establecido para la impartición de docencia en dichos centros en la legislación vigente.

La Dirección de la organización, garantizará la preparación de los Instructores y los medios necesarios para impartir la enseñanza.

A los efectos del control y el registro de la evidencia, las áreas de Capital Humano de las UEB y la capacitadora de la organización, confeccionarán y archivarán los documentos que se anexan, formando parte integrante de este procedimiento.

Con el objeto de asegurar el cumplimiento del Plan de Capacitación, la alta dirección debe aprobar un presupuesto que dé respuesta al plan confeccionado, el que se será analizado y aprobado, dentro del mismo programa del resto de las categorías del plan económico de la organización y para ello, tendrá en cuenta los siguientes elementos:

- El salario de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento.
- El estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación en la entidad o fuera de ella, por período mayor de un mes.
- La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad.
- El pago a Instructores.
- La adquisición de bibliografías, revistas y otros materiales docentes,
- La participación en acciones de capacitación fuera de la organización.

**6. Referencias normativas:**

Decreto 252/2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”

Decreto Ley 281/2007 “Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”

Ley 116/2014, Código del trabajo

Decreto No 326 Reglamento del Código de trabajo

Resolución No. 29 de 12 de Enero de 2006 (Capítulo VIII) del MTSS.

**7. Documentación y archivo**

Cada área de la organización es responsable de la conservación e integridad de las copias de los documentos que se le entregan y estará en correspondencia con lo dispuesto en el Decreto **Ley No.265/2009.- “De los Archivos de la República de Cuba”**.

	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado</b>				
<b>Revisado</b>				
<b>Aprobado</b>				





**Anexo B-2**

**Plan individual de capacitación y desarrollo.**

<b>No</b>	<b>Acciones a Desarrollar</b>	<b>Modo de formación a emplear</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>





## **PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **1. Objetivos**

Establecer las normas y procedimientos por las que se regirá la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara para la organización del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Trabajadores.

### **2. Alcance**

La evaluación del desempeño se aplica a todos los trabajadores de todas las categorías ocupacionales que laboran en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara, excepto aquellos trabajadores con categoría de cuadros.

### **3. Términos y definiciones**

Evaluación del Desempeño (ED): Es un proceso continuo, sistemático y vertical o de cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una Empresa, en relación con su trabajo habitual; tiene una óptica hacia delante y hacia atrás, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales, permitiendo distinguir si el hombre tiene las habilidades para desarrollar su contenido de trabajo.

Desempeño Laboral Superior: Cuando el trabajador ha cumplido y sobre cumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo, tiene buena disciplina laboral y demuestra poseer la certificación de Bien en las competencias del cargo.

Desempeño Laboral Adecuado: Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo, tiene buena disciplina laboral y posee la certificación de regular en las competencias del cargo.

Desempeño laboral deficiente: cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior, incumple con sus funciones, con los indicadores establecidos, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, o no cumple con el perfil de competencia requerido para sus actividades o funciones o tareas inherentes al cargo. Este resultado obliga al de un proceso de análisis de la idoneidad demostrada.

### **4. Responsabilidades**

El Director General de la Empresa, es el responsable de aprobar el presente reglamento.

El Director de Capital Humano de la Empresa es el responsable de la instrumentación práctica del presente reglamento.

El Director de UEB es el responsable de la aplicación de lo establecido en el presente Reglamento.

### **5. Desarrollo**

Para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores se establecen los indicadores fundamentales siguientes:

- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- Eficiencia demostrada en el cumplimiento de las tareas, calidad del trabajo realizado y productividad.
- Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

La evaluación se realiza por el jefe inmediato superior del trabajador, oído el parecer de la organización sindical y de otros trabajadores, de resultar necesario, se realiza anualmente, con cortes mensuales, para ello el trabajador deberá tener laborado como mínimo el 70% del tiempo de trabajo, sea o no de forma continua

La técnica que se utilizará para la evaluación mensual es el basado en la evaluación por puntos, en estos cortes (mensual) se miden los aspectos relacionados con los incisos 2, 3, 4, 5 del punto 5.1 (ver anexo C-1,C-2,C-3 y C-4).

De estos cortes mensuales evaluativos el jefe inmediato debe llevar un registro en el que aparecen los avances en el desempeño del trabajador y las deficiencias que aún subsisten, así como las recomendaciones que se le realizan. El resultado de la evaluación del desempeño en los cortes mensuales se analiza y discute con el trabajador, y se informa al colectivo laboral a donde pertenece, en la asamblea mensual con los trabajadores. Este resultado se utilizará como coeficiente en la escala de 0 a 2 para la estimulación en los diferentes sistemas de pago.

La evaluación del desempeño anual se efectúa en el primer trimestre del año siguiente al año natural concluido que se evalúa, esta también se discute y analiza con el trabajador, se le comunica los resultados conclusivos y se informa, al colectivo laboral donde pertenece, en asamblea con los trabajadores.

Para la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador (ver anexo C-5) se utiliza el término de:

- Desempeño Laboral Superior: Cuando el trabajador no ha sido objeto de señalamiento ni recomendaciones en la evaluación anual anterior, ha sido capaz de cumplir y sobre cumplir con sus funciones, tareas, objetivos individuales, mantiene buena disciplina laboral y ha participado en las acciones planificadas dentro del plan de capacitación y desarrollo y otras actividades que se planifiquen en nuestra entidad.

- Desempeño Laboral Adecuado: Cuando el trabajador ha cumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, no ha tenido señalamientos reiterativos durante el año, mantiene buena disciplina laboral, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y ha participado en las acciones planificadas dentro del plan de capacitación y desarrollo y otras actividades que se planifiquen en nuestra entidad.
- Desempeño Laboral Deficiente: Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, no ha sido capaz de superar los señalamientos que se le han hecho durante el año y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.

La etapa final del proceso de la evaluación del desempeño anual se elabora un documento que contenga las recomendaciones derivadas de las evaluaciones realizadas durante el año, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, además las valoraciones relacionadas con los indicadores y el resultado conclusivo de la evaluación en los términos que aparecen en el artículo anterior, las acciones relacionadas con la capacitación y desarrollo se integran al plan de la entidad.

Cuando la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador, es deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y a aplicar lo establecido en el procedimiento para esta materia.

El trabajador tiene derecho a discutir la evaluación con su jefe inmediato superior y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación en el término de siete (7) días hábiles posteriores a la notificación, quien decide lo que procede dentro de los veinte (20) días hábiles posteriores de haber recibido dicha reclamación. Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni en la judicial.

## **6. Referencia.**

Decreto 252/2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”

Decreto Ley 281/2007 “Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”

Ley 116/2014, Código del trabajo

Decreto No 326 Reglamento del Código de trabajo

## **7. Documentación y archivo**

***Anexos***

---

---

Cada área de la organización es responsable de la conservación e integridad de las copias de los documentos que se le entregan y estará en correspondencia con lo dispuesto en el Decreto Ley No.265/2009.- “De los Archivos de la República de Cuba”.

	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado</b>				
<b>Revisado</b>				
<b>Aprobado</b>				

**Anexo C-1**

**Coefficiente de participación laboral (categoría cuadros y funcionarios)**

	<b>Indicadores para el CPL a evaluar mensualmente</b>	<b>Hasta</b>
1	Desempeño de las funciones	1.4
2	Características individuales	0.2
3	Disciplina Laboral	0.4
	<b>TOTAL</b>	<b>2.0</b>

Punto 1 del CPL comprende: (Se penaliza hasta 1.4)

- Resultados del trabajo por su eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, planes , actividades, tareas y funciones del cargo en el nivel de dirección que se corresponda, (se penaliza hasta 0.6)
- Cumplimiento del código de ética de los cuadros (se penaliza hasta 0.4)
- Actitud ante los procedimientos establecidos para el control interno, las indisciplinas y manifestaciones de corrupción en el área que dirige (se penaliza hasta 0.2)
- Trabajo con la reserva (se penaliza hasta 0.2)

Punto 2 del CPL comprende: Competencia profesional, capacidad de dirección, hábitos, habilidades, talento, creatividad, ser ejemplo ante el colectivo que dirige (se penaliza hasta 0.2)

Punto 3 del CPL comprende: (se penaliza hasta 0.4)

- Asistencia y puntualidad (se penaliza hasta 0.2)
- Aprovechamiento de la jornada laboral (se penaliza hasta 0.2)

FIRMADO POR EL FEFE INMEDIATO SUPERIOR

**Anexo C- 2**

**Coefficiente de participación laboral (categoría técnico)**

	<b>Indicadores para el CPL a evaluar mensualmente</b>	<b>Hasta</b>
1	Desempeño de las funciones	1.4
2	Características individuales	0.2
3	Disciplina laboral	0.4
	<b>TOTAL</b>	<b>2.0</b>

Punto 1 del CPL comprende: (Se penaliza hasta 1.4)

- Cumplimiento de las funciones de su puesto (se penaliza hasta 0.6)
- Conocimiento del trabajo y calidad en el trabajo (se penaliza hasta 0.4)
- Actitud ante el trabajo (se penaliza hasta 0.2)
- Actitud hacia los demás, trabajo en grupo (se penaliza hasta 0.2)

Punto 2 del CPL comprende: (se penaliza hasta 0.2)

- Capacidad de análisis ante el trabajo (se penaliza 0.1)
- Iniciativa (se penaliza 0.1)

Punto 3 del CPL comprende: (se penaliza hasta 0.4)

- Asistencia y puntualidad (se penaliza hasta 0.2)
- Aprovechamiento de la jornada laboral (se penaliza hasta 0.2)

FIRMADO POR EL FEFE INMEDIATO SUPERIOR

**Anexo C-3**

**Coefficiente de participación laboral (categoría, administrativo, servicios y obreros no directos al proceso productivo).**

	<b>Indicadores para el CPL a evaluar mensualmente</b>	<b>Hasta</b>
1	Cumplimiento de los objetivos de Trabajo	1.2
2	Cumplimiento de las normas de higiene y seguridad del trabajo	0.2
3	Disciplina laboral	0.4
4	Uso y cuidado recursos materiales	0.2
	<b>TOTAL</b>	<b>2.0</b>

Punto 1 del CPL comprende: (se penaliza hasta 1.2)

- Cumplimiento de sus funciones (se penaliza hasta 0.6)
- Conocimiento del trabajo (se penaliza 0.2)
- Calidad y productividad del trabajo (se penaliza 0.2)
- Actitud e iniciativa ante el trabajo (se penaliza 0.2)

Punto 2 del CPL: (se penaliza hasta 0.2)

Punto 3 del CPL comprende: (se penaliza hasta 0.4)

- Asistencia y puntualidad (se penaliza hasta 0.2)
- Aprovechamiento de la jornada laboral (se penaliza hasta 0.2)

Punto 4 del CPL comprende: (Se penaliza hasta 0.2)

- Portadores energéticos (se penaliza 0.1)
- Equipos y medios de protección personal (se penaliza 0.1)

FIRMADO POR EL FEFE INMEDIATO SUPERIOR

**Anexo C-4**

**Coeficiente de participación laboral para los trabajadores de los centros productivos**

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE \_\_\_\_\_

	<b>Indicadores para el CPL a evaluar mensualmente</b>	<b>Hasta</b>
1	Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y la realización del trabajo con eficiencia y calidad requerida.	0.8
2	Higiene de la unidad	0.2
3	Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.	0.6
4	Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos	0.2
5	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, uso y cuidado de los medios de protección personal.	0.2
	<b>TOTAL</b>	<b>2.0</b>

Punto 1 del CPL comprende: (se penaliza 80 %)

Cumplir con las funciones asignadas a su puesto de trabajo (se penaliza hasta un 60%)

- Cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos. El incumplimiento de este indicador se penaliza en un 20 %

Multas, quejas por mala calidad y/o inspecciones realizadas evaluadas de deficiente, producción no conforme por causas vinculadas con el hombre, ya sea mala calidad por violaciones tecnológicas o de otro tipo. Esto viene evidenciado generalmente en las características sensoriales del producto, su masa neta y composición, no se tiene en cuenta, el incumplimiento con la NC 108 (envase y etiquetado) y la no realización de los análisis microbiológicos a la repostería y al hielo

Punto 2 (se penaliza en un 20 %)

Higiene de la unidad

- Higiene de la unidad menor de 80 puntos se penaliza en un 20 %, para todos los trabajadores de la unidad

Punto 3.

Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo:

Se puede penalizar por este concepto en un 60 %, pero cuando la gravedad o la repetitividad del hecho cometido así lo requieren el jefe inmediato superior del evaluado puede darle cero en el CPL total. Constituyen causales para el otorgamiento del CPL igual a cero cuando el trabajador haya cometido infracciones de la disciplina laboral o tecnológica u otras infracciones, con independencia a que haya sido objeto de la aplicación de una medida disciplinaria o no en el periodo evaluado.

Punto 4 (se penaliza en un 20 %)

## *Anexos*

---

Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, deterioro del índice de consumo de energético por toneladas planificadas mensual, este indicador penaliza en el CPL a todos los trabajadores de la unidad se penaliza un 20 %.

Punto 5 (se penaliza en un 20 %)

Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, uso y cuidado de los medios de protección personal se penaliza en un 20 %

FIRMADO POR EL FEFE INMEDIATO SUPERIOR

Anexo C-5

Evaluación del desempeño anual

<b>Evaluación del desempeño anual</b> Desde: _____ Hasta: _____		
Nombres y Apellidos _____ Área de trabajo: _____ Cargo: _____		
Texto de la evaluación:(Los indicadores aparecen en el artículo 5 del presente reglamento (anexar las hojas necesarias)		
Conclusiones: (Se debe reflejar el cumplimiento de las recomendaciones, los avances y las deficiencias que aún posee el trabajador).		
Resultados de la evaluación del desempeño: <input type="checkbox"/> Desempeño Laboral Superior <input type="checkbox"/> Desempeño Laboral Adecuado <input type="checkbox"/> Desempeño Laboral Deficiente		
Recomendaciones y acciones de capacitación y desarrollo a realizar	Fecha	
	Inicio	Terminación
Nombre y Apellidos del evaluador: _____ Cargo: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Opinión del evaluado: Conforme <input type="checkbox"/> Inconforme <input type="checkbox"/> Firma del evaluado: _____		

## **PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA LA ESTIMULACIÓN MORAL**

### **1. Objetivos**

Favorecer la aplicación de medidas de Estimulación Moral, que propicie un clima laboral adecuado y coadyuven al incremento de la productividad del trabajo, 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 entidad, sustentada en la organización de la producción y del trabajo, en la evaluación del desempeño y en la formación y desarrollo de los recursos humanos, en condiciones favorables de seguridad y salud en el trabajo.

### **2. Alcance**

Abarca a todos los trabajadores de todas las categorías ocupacionales de la Empresa Provincial Productora de Alimentos en Villa Clara.

### **3. Términos y definiciones**

Estimulación Moral: 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.

Evaluación del desempeño: 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.

Participación de los trabajadores: Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos.

### **4. Responsabilidades**

El Director General de la Empresa, es el responsable de aprobar el presente reglamento.

El Director de Capital Humano de la Empresa es el responsable de la instrumentación práctica del presente reglamento.

El Director de UEB es el responsable de la aplicación de lo establecido en el presente Reglamento.

Los jefes de colectivos laborales realizarán la propuesta de los trabajadores que recibirán la estimulación moral

### **5. Desarrollo**

Se tendrán en cuenta los siguientes principios

## Anexos

---

- Integrar la estimulación moral con la material para que constituya un sistema armónico e indivisible en la Empresa.
- Aplicarla oportunamente, es decir en el momento adecuado para que surta el efecto deseado.
- Que sea sistemática por lo que se aplica de forma permanente por los jefes de áreas, talleres y por la dirección de la Empresa.
- Que sea consecuente el estímulo que se otorga con los hechos que se dieron lugar.
- Lograr una efectiva participación de los trabajadores en la elaboración del programa de acción y en su control.
- El Estímulo se otorga por los resultados obtenidos no por los esfuerzos realizados.
- El estímulo moral debe convocar a los trabajadores a imitar los mejores ejemplos
- Se realizaran reconocimientos a los trabajadores por parte de la Empresa en el colectivo laboral y la Organización Superior de Dirección, hasta las familias, el Comité de Defensa de la Revolución y otras organizaciones sociales de la localidad de residencia del trabajador.
- El sistema debe promover la participación, el sentido de pertenencia, la ayuda y cooperación entre los trabajadores, a fin de lograr de conjunto con la dirección, las misiones encomendadas.

Programa de acciones para la aplicación de la estimulación moral

ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Reconocimiento a la permanencia 20 años en el organismo	Permanente
Selección de los trabajadores destacados en la emulación socialista	Semestral anual
Promoción de trabajadores a cargo de mayor responsabilidad cuando la circunstancia lo requiera	Permanente
Selección de trabajadores destacados y con alto prestigio para su participación en el comité de experto.	Permanente
Designación de trabajadores destacados para que representen a la Empresa en eventos nacionales.	Permanentes
Selección de los jefes de servicios y especialistas superiores, según su preparación	Permanente
Reconocimiento en el Comité de Defensa de la Revolución y en el seno familiar a través de cartas a los trabajadores que resulten vanguardias nacionales.	Anual
Celebración de fechas conmemorativas y por resultados obtenidos en la emulación sindical	Según fechas
Atención diferenciadas a la sección sindical de los jubilados de nuestra Empresa	Permanente

## *Anexos*

---

---

Recurrir a personal jubilado para que aporte sus experiencias al resto de los trabajadores	Permanente al momento de ser necesario
Atención a nuestros trabajadores en momentos difíciles	Permanente al momento de ser necesario
Atención diferenciada a las embarazadas	Permanente al momento de ser necesario
Prestación de servicios de transporte, cuando sea necesario por motivos urgentes.	Permanente al momento de ser necesario

Para llevar a cabo estas acciones se concretaran con las siguientes formas:

- Entrega de diplomas a los trabajadores destacados a nivel de sección sindical.
- Reconocimiento en las asambleas y en los matutinos a los trabajadores destacados.
- Entrega de condecoraciones.
- Reconocimiento ante el colectivo.
- Reunión en los centros de estudios de los hijos o nietos de los trabajadores en los comité de Defensa y en el ceno familiar.

Cada Director es el responsable de ejecutar las acciones en su área de trabajo y emitir evidencia a la Dirección de Capital Humano

Momentos propicios para estimular

- Primer trimestre del año se reconoce al mejor trabajador del año anterior
- Trimestralmente en las reuniones sindicales se reconocen a los mejores trabajadores de las diferentes direcciones.
- Se reflejan en los murales los trabajadores destacados.
- En los matutinos se mencionan los reconocimientos otorgados a los trabajadores.
- En los matutinos se reconocen los cumpleaños de los trabajadores.

### **6. Referencias**

Decreto 252/2007 "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano"

Decreto Ley 281/2007 "Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal"

### **7. Documentación y archivo**

Cada área de la organización es responsable de la conservación e integridad de las copias de los documentos que se le entregan y estará en correspondencia con lo dispuesto en el Decreto Ley No.265/2009.- "De los Archivos de la República de Cuba".

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
<b>Elaborado</b>				
<b>Revisado</b>				
<b>Aprobado</b>				

## PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA EL PAGO DEL SALARIO POR RESULTADO

### 1. Objetivos

Lograr el cumplimiento y sobre cumplimiento del Valor Agregado Bruto planificado

Incrementar la productividad del trabajo

Garantizar el adecuado cumplimiento del Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto (GS/\$VAB) planificado y utilidad antes de impuesto/ Valor Agregado bruto planificado

Lograr incrementos salariales diferenciados por el aporte individual y colectivo, vinculando el salario a los resultados finales del trabajo al nivel de Empresa y Unidades Empresariales de Base.

### 2. Alcance

Trabajadores de toda la empresa, Oficina Central y UEB.

### 3. Términos y definiciones

Fondo de salario: Partida de gasto planificada por cada organización destinada al pago del salario en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo y el promedio de trabajadores

Formas y sistemas de pago: Formas de pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas y la naturaleza del trabajo

Pagos adicionales: Pagos por trabajar en determinadas condiciones, cargos, actividades, ramas o sectores debido a su importancia económica, o del servicio que se presta, o como reconocimiento a trabajadores por sus aportes excepcionales y significativos al desarrollo económico y social del país y otros factores extracalificatorios

Salario: Parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.

Salario básico: Remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.

Salario escala: Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, que corresponde a cada grupo de la escala de complejidad

Salario medio: Medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede

expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibido por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.

#### **4. Responsabilidades**

El Director General aprueba y pone en vigor este procedimiento.

El Director de la UEB, implementa la correcta aplicación y funcionamiento del procedimiento.

El especialista principal de Capital Humano implementa y asesora metodológicamente a todos los especialistas para su correcta aplicación.

#### **5. Desarrollo**

Principales indicadores a cumplir, así como las deducciones a realizar de producirse incumplimientos.

Indicadores Directivos a nivel empresarial y UEB.

- Utilidades del período antes de impuesto acumulado
- Cumplimiento del Plan de Ventas netas totales acumulado.

El salario formado será disminuido en caso de incumplirse cada indicador directivo a medir. La penalización se efectuará proporcional al incumplimiento hasta un 15 %, superior a este incumplimiento se penaliza totalmente

Además para la distribución del salario a nivel empresarial, UEB y centro productivo se condiciona a:

- Al cumplimiento del plan de producción acumulada. El incumplimiento de este indicador penaliza al 100 % del pago por sobre cumplimiento.

Indicador límite a nivel empresarial, UEB y centros productivos

- Gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto acumulado

Indicador límite a nivel empresarial y UEB

- Utilidad antes de impuesto por peso de Valor Agregado Bruto

Para la distribución individual del salario se realizara a partir del coeficiente de participación laboral (CPL)

Para la oficina central

Se establece para el salario del director de la empresa, un límite de hasta 2,5 veces, en relación con el salario medio de esta en el período de pago, y hasta 2 veces para el resto de los cargos, siempre que la eficiencia y los indicadores directivos y límite lo permitan.

Calcular un coeficiente resultante de dividir el salario medio (CSM) a nivel empresarial obtenido entre 190.6 horas promedio mensuales. (SM/190.6)

Se multiplica el coeficiente de distribución por grupo escala x el coeficiente resultante de dividir el salario medio x el tiempo real trabajado de cada trabajador obteniendo el monto a pagar ajustado a 2.5 y 2 para el director y el resto de los trabajadores respectivamente al salario medio.

(CDG\*CSM\*TRT)

El monto a pagar ajustado se afectara por el CPL obtenido por cada trabajador siempre que el mismo no sea 2.0.

El CPL del director general lo define la comisión de cuadro de la empresa.

Formación y distribución del salario

Cada Unidad Empresarial de Base distribuirá el monto otorgado a través de un CDS que será multiplicado por el coeficiente de participación laboral, según el aporte de cada trabajador, según lo establecido en el procedimiento para la evaluación del desempeño.

El salario por resultados se forma de la siguiente manera:

El fondo de salario formado (FSF) se obtiene a partir del cálculo del gasto de salario por peso de valor agregado plan acumulado por el valor agregado real acumulado.

El fondo de salario por resultado (FSR) se obtiene a partir del fondo de salario formado menos el gasto de salario real acumulado.

$FSF = GS / VAB \text{ PLAN} * VAB \text{ REAL}$

$FSR = FSF - GS \text{ REAL ACUMULADO}$

Si la diferencia es positiva se obtiene el monto a pagar por resultados y si es negativa el salario a descontar del salario base de cálculo.

Se realiza el análisis con la utilidad antes de impuesto y el valor agregado de la siguiente forma:

- El por ciento de utilidad / valor agregado tiene que comportarse al 100 ó por encima 100 %
- De comportarse diferente hay que disminuir el salario hasta el límite de que no quede deterioro el indicador utilidad/ valor agregado

La comisión de estimulación al nivel que corresponda tendrá en cuenta los resultados integrales de trabajo de cada UEB, así como la influencia de cada colectivo en el resultado final, para la asignación del salario a pagar.

Cuando el resultado de restar al (FSF) el gasto de salario real acumulado sea un valor negativo, se obtendrá el monto de salario a penalizar (MSP) por incumplimiento del indicador, en este caso se procede como sigue:

Se penaliza el salario base de cálculo hasta el límite del salario escala del total de centros productivos y oficina de las UEB que incumplan para corregir el deterioro.

Para descontar cuando el monto es negativo se procede por el CPL inverso

$$CDS = \text{Salario a descontar} / \text{Salario Cálculo}$$

Las UEB que deterioren el indicador GS/PVAB acumulado, aún cuando a nivel empresarial no deteriore el indicador se procederá a penalizar el salario base de cálculo hasta el límite del salario escala.

Los centros productivos que deterioren el indicador GS/PVAB acumulado, aún cuando la UEB no deteriore el indicador se procederá a penalizar el salario base de cálculo hasta el límite del salario escala.

Cuando el indicador utilidad/ valor agregado real está por debajo de la utilidad/ valor agregado

## Anexos

---

plan, es decir por ciento menor de 100 %.

- Aunque se forme un monto de salario por el indicador gasto de salario / valor agregado, no puede pagarse nada y se penaliza el salario base de cálculo hasta el límite del salario escala en la misma cuantía
- Esta penalización se hace al total de trabajadores a través de un coeficiente resultante del monto a penalizar dividido el total de salario base de cálculo

Cuando el indicador utilidad/ valor agregado real está por encima de la utilidad/ valor agregado plan, es decir más de 100 %:

- Si se forma un monto de salario por indicador gasto de salario/ valor agregado, tenemos que comparar con la utilidad / valor agregado, ese monto se le resta a la utilidad y se recalculan los índices de utilidad / VA real con respecto al plan, de quedar el por ciento por debajo de 100 % es necesario rebajar el monto de salario de la siguiente forma:

Se multiplica el índice de utilidad VA/Plan por la utilidad real y da como resultado el salario a rebajar del monto formado

Cuando es necesario descontar al SBC se hace de igual forma.

Período de evaluación de los indicadores:

El cumplimiento de los indicadores (Anexo No E-1) se evalúa de forma acumulada hasta el mes que se analiza. El período de pago del salario se efectúa contra mes vencido y el mismo se realizará en los primeros 12 días del mes, previa certificación de los directivos responsabilizados, evaluándose los indicadores al cierre del Balance Contable del período.

Salario base de cálculo:

- Salario escala (SE)
- Pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento (PAPE)
- Otros Pagos Adicionales (CLA. Nocturnidad, Horario irregular chóferes, multifuncion, Encargado de Almacén, grupo eléctrico, maestrías)

Autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores a nivel empresarial

No.	Indicadores	Certifica	Aprueba
1	Producción mercantil (plan y real acumulada)	Director de Contabilidad y Finanzas	Director General
2	Valor Agregado Bruto (plan y real acumulado)	Director de Contabilidad y Finanzas	Director General
3	Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto (plan y real acumulado)	Director de Contabilidad y Finanzas	Director General
4	Utilidades (plan y real acumulado)	Director de Contabilidad y Finanzas	Director General

**Anexos**

5	Ventas netas (plan y real acumulado)	Director de Contabilidad y Finanzas	Director General
6	Utilidad por peso de Valor Agregado Bruto (plan y real acumulado)	Director de Contabilidad y Finanzas	Director General
7	Utilidades antes de impuesto	Director de Contabilidad y Finanzas	Director General
8	Fondo de salario (plan y real acumulado por UEB)	Director de Contabilidad y Finanzas	Director General
9	CPL	Jefe inmediato superior	Jefe Inmediato Superior

**Autoridades facultadas para certificar indicadores a nivel de Unidad Empresarial de Base**

No.	Indicadores	Certifica	Aprueba
1	Producción mercantil (plan y real acumulada)	Especialista Principal del Grupo de Producción	Director UEB
2	Valor Agregado Bruto (plan y real acumulado) de cada Centro productivo y UEB	Especialista Principal del Grupo Contable Financiero	Director UEB
3	Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto (plan y real acumulado) de cada Centro productivo y UEB	Especialista Principal del Grupo Contable Financiero	Director UEB
4	Fondo de salario (Plan y real acumulado y mensual de cada centro) y UEB	Especialista Principal del Grupo Contable Financiero	Director UEB
5	Utilidades antes de impuesto	Especialista Principal del Grupo Contable Financiero	Director UEB
6	Ventas netas (plan y real acumulado) centros y UEB	Especialista Principal del Grupo Contable Financiero	Director UEB
	Utilidad/ peso de VA Bruto(plan y real acumulado)	Especialista Principal del Grupo Contable Financiero	Director UEB
7	Evaluación Individual o CPL	Jefe inmediato superior	Jefe Inmediato Superior

Autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario: La autoridad facultada para la distribución del salario formado será el Director General, asesorado por la comisión de estimulación integrada por el sindicato, Director de Capital Humano y la Directora de

Contabilidad y Finanzas (ver anexo E-2)

Periodo de evaluación y control del sistema en los consejos de dirección:

La evaluación y control de la marcha del sistema de pago se efectuará mensualmente en el Consejo de Dirección de la Empresa previo informe que presentará la Dirección de Capital Humano de la misma y con la representación sindical.

Así como en cada consejo de dirección de las UEB, también deberá analizarse la aplicación del sistema de pago en asamblea con los trabajadores y la representación sindical a ese nivel.

**OTRAS CONSIDERACIONES:**

Excepcionalmente, cuando cambien las condiciones que se tienen en cuenta para su aprobación, por razones ajenas a la empresa, que no permitan la recuperación en el transcurso del año, la forma de pago que se aplica puede ser modificada por una sola vez en el año, por la misma autoridad que la aprobó.

En casos excepcionales y por causas no imputables a la empresa se pueden proponer modificaciones o ajustes a los indicadores directivos y límite planificados a la autoridad que emite su aprobación

Las unidades empresariales de base que cumplan con los indicadores directivos y formadores pueden distribuir el salario formado con independencia de los resultados a nivel empresarial

Se establece una protección al salario de los trabajadores hasta el límite del salario escala, según la complejidad y responsabilidad de los cargos que ocupan, cuando no se cumplen los indicadores directivos y límite.

La entidad que recibe por una auditoria la calificación de deficiente o mal en su Sistema de Control Interno, el jefe de la misma está obligado a suspender la aplicación del sistema de pago a los miembros del Consejo de Dirección responsables y otros trabajadores implicados en las deficiencias detectadas, hasta tanto se compruebe mediante otra auditoria ejecutada por las Unidades Centrales de Auditoría Interna (UCAI), Unidades de Auditoría Interna (UAI) del propio organismo al que pertenece la entidad o por las del Sistema Nacional de Auditoria autorizadas a practicar la Auditoría Externa, en un término superior a los seis (6) meses, que se ha restablecido el control interno, contable y administrativo.

Cuando se apliquen deducciones al salario por incumplimiento de los indicadores directivos estos trabajadores implicados están incluidos.

Al restablecer el derecho a los trabajadores a recibir los beneficios del sistema de pago, el jefe de la entidad lo comunica por escrito al jefe de la Unidad Central de Auditoria, dejando constancia en el expediente de las acciones de control.

El pago de la contribución especial a la seguridad social se rige por lo regulado al efecto por el Ministerio de Finanzas y Precios.

## **6. Referencias**

Decreto 252/2007 "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano"

*Anexos*

---

Decreto Ley 281/2007 "Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal"

Ley 116/2014, Código del trabajo

Decreto No 326 Reglamento del Código de trabajo

**7. Documentación y archivo**

Cada área de la organización es responsable de la conservación e integridad de las copias de los documentos que se le entregan y estará en correspondencia con lo dispuesto en el Decreto Ley No.265/2009.- "De los Archivos de la República de Cuba".

	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado</b>				
<b>Revisado</b>				
<b>Aprobado</b>				

**Anexo E-1**

**Certificación de indicadores**

Empresa Provincial Productora de Alimentos

Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Yo: \_\_\_\_\_

Director Contabilidad y Finanzas de la Empresa Provincial Productora de Alimentos, certifico que los datos reflejados a continuación son verídicos y fiel reflejo de los balances y controles que poseo.

<b>INDICADOR</b>	<b>U.M</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
Producción mercantil acumulada				
Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto acumulado				
Utilidades antes de Impuesto				
Ventas Netas acumuladas				
Valor Agregado Bruto acumulado				
Gasto Salario acumulado				
GS*PVAB Acumulado				

Certificado por: \_\_\_\_\_

Director Contabilidad y Finanzas

\_\_\_\_\_

Firma

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Director General

\_\_\_\_\_

Firma

**Anexo E- 2**

**Sistema de pago basado en la formación y distribución del salario en base al gasto de salario / peso de valor agregado bruto (VAB) acumulado**

**CERTIFICACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL MONTO FORMADO.**

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE \_\_\_\_\_

CERTIFICO: Que en el curso del mes de: \_\_\_\_\_ teniendo en cuenta los resultados integrales de su UEB el Monto a distribuir para el pago por resultados de sus trabajadores asciende a \_\_\_\_\_, el cual es de su responsabilidad el control y distribución del mismo, de acuerdo a los niveles de eficiencia de cada centro productivo.

Dado en Santa Clara a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 20\_\_.

**CERTIFICACIÓN DEL MONTO A PENALIZAR.**

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE \_\_\_\_\_

CERTIFICO: Que en el curso del mes de: \_\_\_\_\_ su UEB incumplió con el Indicador Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto acumulado por lo que le corresponde penalizar el salario a sus trabajadores en un monto que asciende a \_\_\_\_\_, el cual es de su responsabilidad el cumplimiento de lo reglamentado.

Dado en Santa Clara a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 20\_\_.

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Director General EPPA VC

## **PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA EL AUTOCONTROL DEL SGICH**

### **1. Objetivo.**

Establecer la forma, en que se realizarán las actividades de control al SGICH por la comisión creada al efecto.

### **2. Alcance.**

Aplicable en todas las dependencias de la empresa donde se efectúen las actividades de autocontrol, así como a la comisión que las ejecuta.

### **3. Términos y definiciones.**

Autocontrol del SGCH: Control Interno que se ejecuta para evaluar los resultados de la Gestión del Capital Humano.

Medición del trabajo: Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia de la aplicación del Sistema en su conjunto y la utilización de los procedimientos establecidos que reflejan las actividades de la Gestión del Capital Humano durante un período de tiempo determinado y de su potencial de desarrollo y constituye la base para elaborar y ejecutar las modificaciones necesarias del mismo.

Programa anual: Cronograma de autocontrol anual del SGCH, según aplicación y área

### **4. Responsabilidades.**

El Director General, nombra el presidente y los miembros del Comité de Control Multidisciplinario.

La Dirección de Capital Humano es responsable del cumplimiento de lo establecido en este procedimiento.

El presidente del Comité Multidisciplinario de Control es responsable de la aplicación y uso de este documento, en los controles que se realicen.

Los Directores de UEB, facilitarán la realización de los controles y la confección del plan de medidas como resultado del control.

### **5. Desarrollo.**

El Director General, nombra por resolución el presidente y los miembros del Comité de Control Multidisciplinario compuesta por especialistas del área de capital humano y otras áreas de implicación en el sistema y aprueba el programa de autocontrol (Anexo F)

Los aspectos objeto de control serán;

<b>Aspectos a Auto controlar</b>
Requisitos vinculados a las competencias laborales
Requisitos vinculados a la organización del trabajo
Requisitos vinculados a la selección e integración
Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo
Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores.
Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo

Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño
---

Requisitos vinculados al autocontrol del SGICH
--

Las formas de realizar los autocontroles serán:

- Medición del trabajo en cada UEB (Guía del cuaderno de autocontrol), la medición del trabajo se ejecutará en la propia área por el especialista o técnico de cuaderno de autocontrol establecida y su evidencia se archivará en el expediente de inspección del área y se entregará una copia en la Dirección de Gestión de Capital Humano en el despacho mensual correspondiente GRH, con la valoración de la guía del al último mes de cada trimestre.
- Despachos mensuales con los técnicos de cada área, los despachos mensuales con los técnicos se efectuarán en la Dirección de Gestión de Capital Humano según programa anual.
- Inspecciones integrales a cada UEB, se efectuarán en las áreas, según programa anual con la valoración de la guía del cuaderno de autocontrol establecida y su evidencia se archivará en el expediente de inspección de la UEB y de la Dirección de Gestión de Capital Humano.

Los criterios de medidas para cada actividad o proceso controlado serán los establecidos en el propio cuaderno de autocontrol los cuales se exponen a continuación:

Bien: Cuando el sistema se aplica correctamente (90-100 puntos).

Regular: Cuando en la aplicación del sistema se detectan no conformidades en alguno de sus aspectos y además ha cumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior (de 70 hasta 89.9 puntos).

Mal: Cuando en la aplicación del sistema se detectan varias no conformidades y/o no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior, (Menos de 70 puntos).

Conclusión del proceso de control

- Se realiza la comunicación de los resultados de la evaluación.
- Se definen las acciones de las actividades producto de las no conformidades, para lo que se emplea el procedimiento del Sistema de Gestión acciones correctivas y preventivas.

La etapa final del proceso, tiene como elemento fundamental, la elaboración del documento de la evaluación (Anexo F-2): el evaluador a partir de las recomendaciones dejadas en la evaluación anterior, de la información obtenida en los registro, de sus propias observaciones y criterios, y de la discusión con el trabajador, elabora el documento final de autocontrol, y señala las recomendaciones que deberá cumplir el área en la próxima etapa, precisando fecha de cumplimiento. También agregará las valoraciones relacionadas con los indicadores. Este documento forma parte del expediente del SGCH.

**6. Referencias.**

Decreto 281 Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección Gestión Empresarial Estatal

**7. Documentación y archivo**

Cada área de la organización es responsable de la conservación e integridad de las copias de los documentos que se le entregan y estará en correspondencia con lo dispuesto en el Decreto Ley No.265/2009.- “De los Archivos de la República de Cuba”.

	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado</b>				
<b>Revisado</b>				
<b>Aprobado</b>				

**Anexo F**

<b>PROGRAMA DE AUTOCONTROL</b>		
<b>UEB/Área a evaluar</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Fecha</b>
	Despacho mensual con los técnicos Inspección integrales	
	Despacho mensual con los técnicos Inspección integrales	
	Despacho mensual con los técnicos Inspección integrales	
	Despacho mensual con los técnicos Inspección integrales	
	Despacho mensual con los técnicos Inspección integrales	

**Anexo F-1**

UEB: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

EVALUACIÓN		Código:		
<b>Resultado aplicación del cuaderno de autocontrol</b>				
Aspectos a auto controlar	Puntos			
	Evaluados			% Si
	Sí+No	Si	No	
1= 2+3	2	3	4= 2/1*100	
Requisitos vinculados a las competencias laborales				
Requisitos vinculados a la organización del trabajo				
Requisitos vinculados a la selección e integración				
Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo				
Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores.				
Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo				
Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño				
Requisitos vinculados a la comunicación institucional				
Requisitos vinculados al autocontrol del SGICH				
Requisitos vinculados a la administración de capital humano				
Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH				
Calificación 90 a 100= Bien ( B) 70 a 89,9 = Regular (R) menos 70 = Mal (M)				

**Anexo 3.3**

**Consolidado del plan de acción para implementar el SGICH**

<b>Centro de trabajo: Empresa Provincial Productora de Alimentos Villa Clara</b>		<b>Área: General</b>	
<b>No</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
1.	Seminario al Consejo de Dirección sobre Sistema de Gestión de Capital Humano amparado en el Decreto 281/07.	Director de Gestión de CH	IV trimestre/15
2.	Analizar en el Consejo de Dirección la decisión de implementar y aplicar el SGICH.	Director de Gestión de CH	IV trimestre/15
3.	Comunicar y divulgar a todos los trabajadores la decisión tomada por la alta dirección de implementar el SGICH.	Especialista en GRH	IV trimestre/15
4.	Preparar a técnicos y especialistas que atienden la actividad de Recursos Humanos en toda la Empresa para la implementación del SGICH.	Director de Gestión de CH	I trimestre/16
5.	Designar representante de la alta dirección para dirigir el SGICH con la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.	Director General	I trimestre/16
6.	Declarar en la estrategia de la organización la implementación del SGICH como uno de sus objetivos estratégicos.	Director General	I trimestre/16
7.	Definir los procesos del SGICH y sus responsables e implicados.	Director de Gestión de CH	I trimestre/16
8.	Tener definida la estrategia para implementar SGICH.	Director de Gestión de CH	I trimestre/16
9.	Declarar y aprobar los objetivos y la política de Capital Humano por la alta dirección.	Director General	I trimestre/16
10	Elaborar el Manual de Gestión de Capital Humano.	Director de Gestión de CH	I semestre/16
11	Elaborar listado maestro de documentos.	Director de Gestión de CH	I trimestre/16
12	Definir interrelación del SGICH con el Sistema de Calidad y Control Interno y presentarlo al Consejo de Dirección.	Director General	I trimestre/16

*Anexos*

---

---

13	Revisar la estructura de la organización así como las funciones, responsabilidades de las áreas que la integran y las interrelaciones entre ellas.	Director de Gestión de CH	I trimestre/16
14	Elaborar procedimiento documentado de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos principales y la de los cargos de dichas actividades.	Director de Gestión de CH	I semestre/16
15	Constituir el Comité de Competencias de la Empresa.	Director General	I trimestre/16
16	Aprobar las competencias distintivas de la organización, la de los procesos principales y la de los cargos de dichas actividades en el Consejo de Dirección de la Empresa.	Director General	I semestre/16
17	Divulgación y comunicación de la misión, visión y valores compartidos y objeto empresarial.	Director General	I trimestre/16
18	Revisar y perfeccionar los registros necesarios para la administración del Capital Humano cumpliendo con la legislación vigente.	Especialista en GRH	I trimestre/16