Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Facultad de Ing. Industrial y Turismo

Especialidad Ing. Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Perfeccionamiento de los procedimientos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara.

Autor: Alexandr García Mishekurin.

Tutor: Dr. C. Allán Aguilera Martínez.

Santa Clara

Curso 2013-2014.

Pensamiento

"Ya no puedo iniciar nuevos caminos, pero si puedo ensayar nuevos modos de caminar"

Thiago de Mello

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres y hermano que tanto han colaborado en mi formación y han deseado verme convertido en Ingeniero.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi tutor por la ayuda ofrecida y servir de guía en el desarrollo de la investigación.

A mi familia que tanto ha esperado este momento y me ha apoyado durante todo el recorrido.

A mi madre por ser tan incondicional y ser el apoyo que he necesitado en estos largos años.

A mi padre por sus consejos, ayuda (económica y emocional) y por no cuestionar mis decisiones.

A mi hermano que es el espejo en el que me miro a diario, por ser mi guía, mi ejemplo a seguir.

A mi novia Yuliet que siempre estuvo arriba de mi para que trabajara y no perdiera el tiempo, y por la ayuda y apoyo.

Al personal del Departamento de Recursos Humanos de la ESI.VC por la ayuda brindada para el desarrollo de la investigación, así como al resto de trabajadores que colaboraron con mucha disposición.

A los profesores que a lo largo de la carrera contribuyeron en mi formación profesional.

A los vecinos del barrio, especialmente a Irina, Hipólito, Eivis que son parte indiscutible de este logro.

A todos mis compañeros con los que compartí estos años universitarios.

A Lázaro, Armando, Lázaro (el prieto), al Nene, Rasiel, Manotas, Yaisel, Dayron, Yander, al Yuni por los gratos momentos compartidos en el transcurso de la carrera, por las borracheras, las infladeras, complicidad…

A las muchachitas del 103A del 900 entre otras cosas por el hospedaje. En especial a la Gorda por ser parte de la familia y a Laura por el alquiler de la laptop.

A Sebas, Edi, Rey, Erik, Carlos, Loyola amistades que no se olvidan.

Resumen

La gestión del capital humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en la actualidad para las organizaciones cubanas, pues sólo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en dichas empresas. Con la finalidad de garantizar que la gestión de la organización sea cada vez más eficaz y eficiente y que los puestos de trabajo sean cubiertos por las personas más cualificadas cuyos conocimientos, habilidades, competencias y potencialidades se ajusten a las exigencias del cargo y puesto de trabajo en cuestión, es objetivo primordial de esta investigación el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara a partir de las NC 3000-3002:2007. Con este propósito se realiza una revisión del estado del arte y de la práctica en el tema, seleccionando un procedimiento general y sus procedimientos específicos que parten de la caracterización y del diagnóstico inicial de la GRH a fin de conocer su estado actual y los niveles de integración. Para la ejecución del trabajo se recurrió a la utilización de diversas técnicas de investigación usadas en la ingeniería tales como: la entrevista, el trabajo en grupos de expertos, la encuesta y la revisión de documentos oficiales, los cuales permitieron concluir con el perfeccionamiento de los procedimientos específicos que en la evaluación de los módulos presentaron el menor nivel de integración interna como el autocontrol, selección e integración, las competencias laborales y evaluación del desempeño.

Palabras claves: Gestión, Recursos Humanos, Capital Humano, Talento Humano, GRH, Capital Intelectual, Gestión Integrada de Capital Humano.

Abstract

The human capital management, systemic approach and through processes, is a very important today to Cuban organizations factor, because only through people may realize the organizational change project pursued in such companies. In order to ensure that the management of the organization is becoming more effective and efficient and that the jobs are covered by the most qualified people whose knowledge, skills, competencies and potentials satisfying the requirements of the position and job concerned, that is primary objective of this research perfecting System Integrated Human Capital in Enterprise Engineering Services Villa Clara from NC 3000-3002:2007. For this purpose, a review of the state of art and practice in the field is done by selecting a general method and specific procedures that are based on the initial diagnosis and characterization of GRH to know its current status and levels of integration. For execution of work resorted to the use of various investigative techniques used in engineering such as interview, work in expert groups, survey and review of official documents, which he led to the conclusion with the improvement of specific procedures in the evaluation of the modules presented the lowest level of internal integration and self-control, selection and integration, job skills and performance evaluation.

Keywords: Management, Human Resources, Human Capital, Human Resource, GRH, Intellectual Capital, Integrated Human Capital Management.

Índice

Introduccion 1

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial 5

1.1. Introducción 5

1.2. Antecedentes históricos de la Gestión de Recursos Humanos 6

1.3. Tendencias actuales de la GRH 8

1.4. Generalidades sobre la Gestión de Recursos Humanos, evolución y aplicación en el sistema empresarial Cubano 11

1.4.1. Tecnología de diagnóstico como punto de partida para diseñar el Sistema de Gestión de Capital Humano 13

1.4.2. Interdependencia entre la Estrategia Corporativa y la Estrategia Funcional de Capital Humano 15

1.5. Modelos de GRH 17

1.6. El Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano desde la familia de las NC 3000-3002:2007 21

1.6.1. Análisis de diferentes metodologías y procedimientos para el diseño del SGICH. Aplicación en el sistema empresarial cubano 25

1.7. La gestión del capital humano desde el proyecto de lineamientos de la política económica y social cubana 27

1.8. Conclusiones Parciales 29

Capítulo 2. Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara 30

2.1. Caracterización de la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara (ESI.VC) 30

2.1.1. Principales elementos que integran la estrategia empresarial de la Empresa de Servicios Ingeniería Villa Clara 32

2.1.2. Caracterización de la fuerza laboral 36

2.2. Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara (ESI.VC) 38

2.2.1. Diagnóstico enfocado a los requisitos generales que establecen las NC 3000, 3001 y 3002: 2007 38

2.2.2. Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente a garantizar las premisas para la implantación del SGICH 42

2.2.3. Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de los módulos que conforman el SGICH 43

2.3. Diagnóstico enfocado a la implantación del SGICH previsto en el Decreto Ley 281 del 2007 48

2.4. Diagnóstico enfocado al cumplimiento de los requisitos referentes a la actividad de Recursos Humanos que establece la NC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad 49

2.5. Conclusiones parciales 50

Capítulo 3. Perfeccionamiento de los procedimientos documentados para la implementacion del SGICH en la ESI.VC 52

3.1. Introducción 52

3.2. Proceso de diseño de los módulos según NC 3000-3002:2007 y DL 281 52

3.3. Conclusiones parciales 87

Conclusiones generales 88

Recomendaciones 89

Bibliografía 90

Anexos 94

INTRODUCCION

El progreso de las organizaciones en el presente siglo tiene su fundamento en el desarrollo del capital humano y el enfoque de innovación que establecen para cumplir objetivos de largo alcance. Los directivos tienen la responsabilidad de encaminar la generación de conocimientos en todos los niveles de la organización y dar respuesta a las demandas de la sociedad relacionadas con productos, servicios y tecnologías, de ahí la importancia de su papel como promotores de la innovación.

El incremento y la creciente complejidad de la economía, la revolución científico técnica, el perfeccionamiento de las relaciones de producción y la elevación de la cultura de los trabajadores hacen que cada día las tareas de dirección sean más complejas y variadas imponiendo la necesidad práctica de solución a los problemas sobre bases científicas, para la cual los fundamentos de la ciencia de dirección deben centrar la atención en la Gestión de Recursos Humanos. Esta Gestión de Recursos Humanos es fundamental para el éxito de la organización, y el directivo del futuro deberá demostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito. La gestión eficiente de los recursos humanos determina la supervivencia empresarial.

Ya han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado como un simple instrumento de trabajo. Hoy el hombre se impone y se reconoce como centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones; lo cual se ha convertido en la principal y constante preocupación de la alta dirección.

El Comandante en Jefe expresaba en al acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005:

“Capital Humano implica no sólo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

La Gestión Integrada del Capital Humano es un fenómeno que recién emerge en el ámbito empresarial cubano; donde existen muy pocas organizaciones en nuestro entorno que la han podido aplicar en su totalidad, unas porque no han sentido la necesidad de integrar la misma, otras por no contar con una estructura organizacional que responda a las exigencias de la integración y otras por no contar con los enfoques metodológicos y prácticos.

Introducción

En el año 2007 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), aprobó las normas cubanas grupo 3000, para un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Estas normas desarrollan el modelo para el diseño e implementación de un SGICH, esta implementación constituye un plan para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, alineado a la estrategia de la organización. La aplicación de la Norma Cubana SGICH constituye una oportunidad para los directivos que permite articular el enfoque estratégico y operativo con el de procesos y personas y emplearla con sentido de innovación.

En el escenario nacional se seguirán produciendo transformaciones y cambios, provocados por una reestructuración económica que sitúa, entre los objetivos priorizados de las instituciones y empresas, reorganizar y perfeccionar, sus relaciones y su funcionamiento.

De ahí que la preparación y superación de los cuadros y reservas de la sociedad cubana ha dedicado esfuerzos al desarrollo de conocimientos, valores, habilidades, pero es necesario integrar y definir con intencionalidad cada novedad que se pretenda y obtenga, con el fin de aplicar y mejorar el desempeño organizacional. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Hasta el momento la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara posee un proceso de gestión de recursos humanos que abarca los subprocesos tradicionales, sin embargo no lo han concebido como un sistema integrado. Por lo cual la empresa encamina sus esfuerzos en superar el enfoque tradicional de administración del personal para insertarse paulatinamente en el diseño de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y posteriormente en su implementación. En este sentido se convierte en un reto para la organización diseñar un SGICH capaz de dirigir esta área de forma integral, tanto en lo referido a la atención al hombre como a la política laboral y salarial, y brindar más seguridad a los clientes con el servicio que reciban. Siendo estos elementos lo que dan lugar a la siguiente problemática:

No existe un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) conforme a la familia de NC 3000:2007 lo que ha traído como consecuencia contradicciones entre los sistemas actuales que integran la gestión del capital humano y no existe interrelación entre los mismos.

De lo anterior se deriva el siguiente **Problema a resolver:**

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del SGICH en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara para crear las bases para la certificación del mismo?

Preguntas de investigación

¿Cómo diagnosticar la Gestión del Capital Humano en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara?

¿En que condiciones se encuentra la empresa para asumir la implementación del SGICH según la NC 3000?

¿Es posible garantizar una mejor interrelación entre los módulos del SGCH y la gestión empresarial?

Objetivo general de esta investigación:

Perfeccionar los diferentes módulos del SIGCH en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara según la NC 3000.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el SGCH mediante la aplicación de diferentes técnicas y herramientas que permitan profundizar en las causas del problema detectado.
- Identificar los módulos del SGICH con mayores dificultades e impacto en los resultados finales de la GCH.
- Perfeccionar los módulos definidos con anterioridad en base a las exigencias de la NC 3000.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se utilizaron diferentes técnicas de recolección de la información, entre las que se encuentran: encuestas, trabajo con expertos, consulta de documentos, aplicación de una tecnología de diagnóstico, entre otros.

En la investigación, uno de los aspectos que más relevancia y novedad ofrece es la aplicación del diagnóstico del SGICH y la implementación de un mapa de procesos para la implantación del SGICH acorde a las necesidades de la ESI.VC, constituyendo un aporte científico, técnico y práctico para la entidad.

Al respecto, en la empresa no existen historiales. Por lo cual esta investigación constituye un primer acercamiento que luego deberá ser sujeto a una serie de acciones correctivas y de mejora continua.

El aporte práctico de este estudio consiste en el Diagnóstico del SGICH y la propuesta de una herramienta para la implementación del SGICH en la ESI.VC basado en la serie de normas 3000, permitiendo una mayor integración de la estrategia empresarial.

La tesis se estructuró de la manera siguiente:

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial; Capítulo 2. Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara; Capítulo 3. Perfeccionamiento de los procedimientos documentados para la implementación del SGICH en la ESI.VC; Conclusiones; Recomendaciones; Bibliografías; Anexos.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Introducción

Este capítulo se corresponde con el marco teórico de la investigación realizada, y es una vía necesaria para la realización de cualquier proyecto investigativo. A través de él se realiza la búsqueda de la información sobre el tema objeto de estudio, lo que se conoce actualmente y el aporte de diversos autores. El mismo trata aspectos sobre la evolución de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) hasta llegar a la Gestión de Capital Humano (GCH), las tendencias actuales más reveladoras, los modelos de gestión más significativos y su posible aplicación al objeto de estudio. El mismo se ha desarrollado como se muestra en la figura.

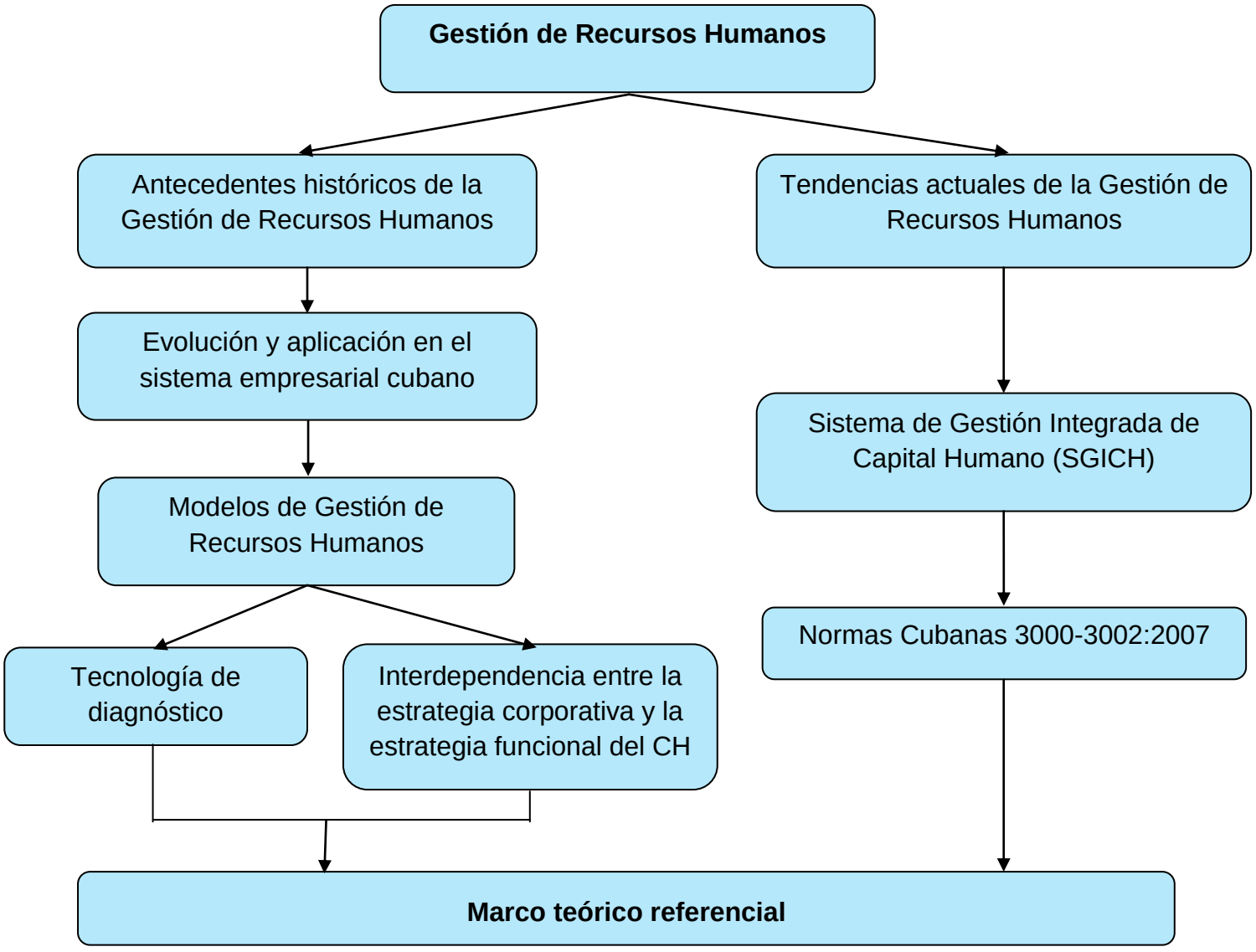


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial.

1.2. Antecedentes históricos de la Gestión de Recursos Humanos

La función de recursos humanos ha surgido, se ha desarrollado y ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización. Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la "Administración Científica" o Taylorismo, donde se mejora la eficiencia, lo que favorece la especialización, se hace necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Esta función es la que probablemente sea más avanzada, desde el momento en el que se comienzan a desarrollar con carácter científico las diferentes áreas del management de las empresas, en los albores de la revolución industrial. Desde esta época, poco a poco, ha ido adquiriendo nuevas competencias y aumentando su peso dentro de las decisiones empresariales. Este hecho se ha debido, especialmente, a la cada vez mayor complejidad inherente a su gestión y, sobre todo, a que el nivel de incidencia de esta función sobre la actividad empresarial ha ido en crecimiento paulatinamente.

Entre los cambios y postulados que generó la revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de los de la organización científica del trabajo. Esta circunstancia supone una cierta paradoja, ya que el desarrollo posterior tanto de la función de personal como de la teoría de organización de empresas, se ha construido frente al Taylorismo.

En aquel entonces, la administración del personal constituyó el primer estadío por el que pasa la función de recursos humanos. En este período predominaba una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, respondiendo a la analogía hombre/máquina. Esta concepción se transformó progresivamente hacia un modelo de conducta laboral que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar.

En 1945 al terminar el conflicto bélico mundial se realizaron investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano y se aplicaron técnicas al estudio del trabajo y su entorno, que dieron como resultado las primeras áreas de psicología industrial en los departamentos de personal. Esto estimuló el cambio y la adaptación del papel del departamento de personal con nuevas tareas que le dieran un rostro más humano. A medida que las organizaciones progresaban y asimilaban los adelantos científicos técnicos, se fueron modernizando las funciones de recursos humanos.

Capítulo 1

En la época actual donde ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia de los conocimientos en la gestión de las organizaciones, se cuenta con un concepto más avanzado y abarcador, que es el concepto de capital humano referido por varios autores:

Edvinsson L. y Malone M (1999), citado por Font y Lezcano (2005), expresó: “como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas, debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante.”

Cabe señalar que los conceptos actuales de este activo hombre, o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistémico y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

El esquema que se presenta a continuación sintetiza el desarrollo de la función de personal:

PERÍODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
Inicios (1880-1945)	Hombre como máquina	Organización científica del trabajo	Administración de personal
Desarrollo (1945-1970)	Hombre como miembro de un grupo. Hombre como persona	Escuela de relaciones humanas. Modelos Humanistas	Relaciones industriales Dirección de personal
Cambio (1970-1990)	Conducta organizacional (perspectiva micro)	Teoría general de sistemas. Teoría contingente	Dirección de recursos humanos.
Estratégico (1990-actualidad)	Conducta organizacional (perspectiva micro y macro)	Teoría contingente Teoría configuracional	Dirección estratégica de recursos humanos

Tabla 1.1. Desarrollo de la función de personal.

Fuente: Chiavenato (1987).

Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. La formación o preparación es uno de los dos elementos que conformará los recursos humanos en la ventaja competitiva básica de las empresas (Cuesta Santos, 1997). La proyección de los recursos humanos se realiza con una visión más amplia que la denominada dirección de personal, incorporando ideas de desarrollo en la organización, así como la calidad de vida en el trabajo, los objetivos estratégicos y la gestión de las personas. La gestión de recursos humanos es el manejo del recurso más importante de la organización (Werther y Davis, 1992). La aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos resulta de vital importancia para las organizaciones en el contexto del actual escenario económico internacional globalizado, en el cual nuestro país se ha visto inmerso.

1.3. Tendencias actuales de la GRH

En la actualidad se vienen dando diferentes perspectivas teóricas que hablan de la gestión humana no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización, dentro de las cuales se encuentran las teorías más actuales del diseño organizacional y de la psicología organizacional. Entre las primeras cabe resaltar aquellas teorías que hablan de la relación existente entre el tamaño, el diseño de la organización (En términos de Daft)[1] y su cultura, lo que lleva directamente a una concepción del ser humano en el espacio laboral y de cómo debe ser "manejado" en la organización.

La era en que se desarrollan las prácticas empresariales actuales exige una reordenación de todas las técnicas y métodos para mejorar el nivel de gestión, dentro de ello se considera foco principal una GRH efectiva que potencie cada vez más la formación y el bienestar de los miembros de una organización, por lo que los enfoques actuales bajo los cuales se desarrolla esta actividad deben estar a tono con el desarrollo actual y con las perspectivas siguientes:

Los principales rasgos en la concepción moderna de la GRH según Ordóñez [1995] son:

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

1. [1]Daft considera que en las nuevas tendencias de la teoría y el diseño organizacional, todo en la organización es un sistema del que el centro es el ser humano y todo lo que se haga en la periferia lo afecta y condiciona la forma como se concibe y se aborda.

- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- Los recursos humanos, y en particular su formación son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la Institución, y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo 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 la 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 son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Desde un punto de vista teórico, se presentan algunas tendencias de investigación en gestión humana que pueden catalogarse como tradicionales o emergentes. En el primer grupo se encuentran el liderazgo, la motivación, los grupos, la planeación de recursos humanos, la valoración de puestos y la retribución; mientras que en el segundo grupo se ubican la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión internacional de los recursos humanos, la cultura y recursos humanos, las fusiones y adquisiciones, el cambio organizacional y los recursos humanos, el downsizing, la evolución de la función de los recursos humanos y la teoría de las organizaciones (Calderón, 2006; Álvarez y Naranjo, 2006). Algunas de estas tendencias de investigación son evidentes en las acciones emprendidas por las empresas en la gestión humana y muchas de ellas aún conciben al ser humano como un recurso para la productividad.

Algunas tendencias de gestión humana se abordan tanto a nivel teórico como a nivel de la práctica cotidiana y se consideran importantes en los contextos nacional e internacional, ellas son: cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano.

Para Serralde (1999), estas y otras tendencias, más que acciones puntuales, deben obedecer a procesos integrados de gestión humana que visionen la organización desde

un punto de vista holístico, por lo que la gestión humana cobra un papel estratégico en la organización y trasciende las actividades que pretenden “manejar el personal”, dando origen a procesos de cambio organizacional en el que las personas son el eje fundamental. Según Jaramillo (2001) el trabajador es el constructor fundamental del conocimiento y eje de la flexibilidad organizacional y sus aportes se pueden computar en la rentabilización del ciclo operacional de la empresa pero en términos de incremento de valor, para lo cual se deben entender los procesos subyacentes al sistema de gestión humana y lograr que la empresa sea un sistema orgánico de aprendizaje, en el que la reflexión cotidiana acerca de lo que se está haciendo posibilite capitalizar las experiencias y construir conocimientos basados en ellas.

De igual forma se desarrollan competencias adaptativas que permiten que los empleados asuman nuevos roles y retos en su actividad laboral, pero ello no se logra solo por la acción de los empleados, sino que obedece a la gestión humana como un soporte del desarrollo de la organización, lo que determina un verdadero aprendizaje organizacional y garantiza (en cierta medida) un abordaje integral del sujeto humano en el escenario laboral, haciendo al mismo tiempo posible que los miembros de la organización adquieran nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su desarrollo en la empresa. Es aquí donde cobra relevancia el concepto de competencia trabajado por Mertens (2000), que la define como una aptitud que se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer. El desarrollo de estas habilidades es responsabilidad tanto del empleado como del directivo y es el sistema de gestión humana el que posibilita dicho desarrollo.

La escasez de reflexión, pareciera estar presente en la implementación de otras tendencias, como la gestión por competencias, donde puede afirmarse que muchos empresarios ni siquiera comprenden el concepto cuando ya lo están aplicando en sus organizaciones y asumen como competencia el conocimiento con el que el individuo debe llegar a la organización, adaptarse a ella y contribuir en el proceso productivo. La gestión por competencias como tendencia y como estrategia de gestión humana, más que un conjunto de características con las que el empleado debe llegar al escenario laboral, son un conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (Gallard y Jacinto, 1995), lo que lleva al cambio organizacional y al aprendizaje.

Así las cosas, tal como las competencias, las otras tendencias y estrategias de gestión humana utilizadas en las empresas no se encuentran muchas veces en relación unas con otras y no obedecen a un proceso integral de gestión humana, lo que las ubica sólo como acciones encaminadas a la gestión de recursos humanos y sitúa al ser humano dentro de la organización en el conocido lugar de hombre–cosa, que sólo tiene sentido mirado a través de la producción.

1.4. Generalidades sobre la Gestión de Recursos Humanos, evolución y aplicación en el sistema empresarial Cubano

La evolución de la administración de recursos humanos se remonta a inicios del siglo pasado, etapa en la que se producen cambios importantes en el entorno de las organizaciones. Dentro de esta surgen tres eras importantes:

Para Chiavenato (2002). “La evolución de la GRH transcurre en tres etapas principales.”

1. La era de la industrialización clásica en la que se encuentra la escuela de la administración científica del trabajo y la escuela de relaciones humanas.
2. La era de la industrialización neoclásica donde aparece la escuela del nuevo movimiento de relaciones humanas y la escuela de los sistemas.
3. La era de la Información, acompañada de grandes adelantos científico-técnicos.

La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo pasado por el ingeniero mecánico Taylor (1856-1915), considerado el fundador de la moderna teoría general de administración.

Para dar respuesta a las limitaciones de la escuela de la administración científica, surge la Escuela de relaciones humanas, teniendo en cuenta entre sus principales figuras a Elton Mayo (1880-1949). Su objetivo fundamental era el ser humano y sus motivaciones socio psicológicas.

A mediados del siglo XX, década del 50 al 70 aparece el nuevo movimiento de relaciones humanas que plantea un enfoque tecnocrático de la función del personal e intenta conjugar los elementos de una adecuada cultura organizacional con un enfoque positivo de la naturaleza humana y sobre el tema de la satisfacción del trabajo. Adquiere auge en 1960 cuando se publica “The Human Side of Enterprise“ (El Lado Humano de la Empresa) de Douglas Mc. Gregor (1906-1964) que comprendía a Kart Lewin (1890-1947), Abraham Maslow (1908-1970) y Frederick Herzberg (1923-2000).

La escuela de los sistemas es otro de los enfoques que surge en esta etapa por Chester, I Barnard (1886-1961) y Herbert Simón (1916-2001). “Su aparición se debe a que la

Escuela de la Organización Científica del Trabajo había puesto énfasis sobre las funciones del mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización, las Escuelas Humanistas privilegiaban al individuo y a las interrelaciones personales e informales de este con la dirección (motivación, comunicación, liderazgo). Sin embargo, ninguna de las dos tendencias centró su atención en las relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización y también las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico" (Chiavenato, 2002).

Más tarde en la década de 1990 surgió la era de la información que ha perdurado hasta la actualidad. Se caracteriza fundamentalmente por los cambios rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. Por lo que la Administración de Recursos Humanos evolucionó a un nuevo enfoque: Gestión de los Recursos Humanos (GRH). "La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época" (Chiavenato, 2002).

Para Cuesta Santos (2005), "La GRH son todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización".

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

La evolución de la gestión de recursos humanos ha estado condicionada por los adelantos de la tercera revolución científico- técnica y el sistema de motivación laboral que permite la reproducción del capital en condiciones de competitividad en el menor tiempo posible, y en gran medida, es consecuencia de esta situación. Autores como Beer (1997) reconocen que los cambios económicos ocurridos en el entorno ejercieron presiones que obligaron a las empresas "a una atención más institucional a las personas, una perspectiva de plazo más larga para administrar a la gente y la consideración de los empleados como un activo potencial en vez de solo un costo variable", citado por Morales Cartaya (2007).

Besseyre Des Horts (1990) en su libro "Gestión Estratégica de los recursos humanos" plantea, que la dirección de recursos humanos es la visión contemporánea de la función

social; las mujeres y los hombres que componen una empresa son los primeros recursos estratégicos de esta, así como su principal capital e instrumento esencial para el éxito.

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.

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 se expresa en los modelos funcionales existentes. Dichas actividades habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.

De acuerdo con estos modelos no es evidente una plena integración de los trabajadores, cuyo papel protagónico es reducido a los intereses de las corporaciones y el capital; por tales razones, en Cuba se designa el diseño de un modelo propio que tenga en cuenta los escenarios y exigencias concretas del contexto en correspondencia con el sistema económico y social socialista, así como las bases del Perfeccionamiento Empresarial.

Durante el proceso de recuperación económica, en Cuba, se han conjugados diferentes factores para el agotamiento del modelo de Dirección de Fuerza de Trabajo que se venía utilizando, debido entre otras causas, a la aplicación y extensión gradual de otros modelos como el sistema de gestión y perfeccionamiento empresarial (1998) y de gestión de la calidad, cada uno de los cuales conceptualiza la gestión de los recursos humanos, pero con limitaciones inherentes de un enfoque funcional.

El perfeccionamiento empresarial, como nuevo modelo de gestión y dirección, es una tarea primordial en nuestra economía, buscando el incremento de 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.

1.4.1. Tecnología de diagnóstico como punto de partida para diseñar el Sistema de Gestión de Capital Humano

La tecnología de diagnóstico se basa en la medición del estado de los procesos de gestión de los recursos humanos en la empresa y su nivel de integración interna y externa, forma parte del modelo, concebido para que esta inicie su aplicación

identificando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y barreras. Se basa en la medición del estado de los procesos de gestión del capital humano, cuyos resultados permiten adoptar paulatinamente medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Morales Cartaya, 2009).

El diagnóstico estratégico de RH es el escalón inicial en el diseño estratégico de esta actividad, y conduce al conocimiento de fuerzas facilitadoras y restrictivas del desarrollo humano en la organización en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. En la empresa en marcha, previo a la solución de problemas existentes, el analista y/o asesor debe conocer la realidad existente en un momento dado. Este concepto es general, aplicable a la organización como un todo y, por lo tanto, a cada área en particular.

Resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico:

- ✓ Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la empresa en la actualidad.
- ✓ Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse la empresa, al identificar el modelo de referencia para la plena integración estratégica.
- ✓ Mide y evalúa el nivel de integración actual de la gestión de capital humano con la estrategia de la empresa.
- ✓ Muestra los procesos de gestión de capital humano que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a esta integración estratégica.

Las premisas establecidas y que se comprueban son las siguientes:

- ✓ Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
- ✓ La alta dirección lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de los recursos humanos.
- ✓ La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ El clima laboral satisfactorio.
- ✓ Las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.

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

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de recursos humanos son: la consideración de que son un recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que existe coherencia entre la misma y la estrategia organizacional (Cuesta Santos, 2005). Por ende, se entenderá por gestión estratégica de los recursos humanos el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales considerando las interacciones con el entorno.

Los enfoques 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 entender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia corporativa o de empresa, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH.

Considerando la práctica y experiencia que le precediera, el profesor Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia.

“La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro”

Las estrategias constituyen el cómo alcanzar los objetivos (Gárciga, 1999).

Por supuesto, cada nivel de dirección debe contar con sus estrategias, las cuales deben apoyar o contribuir al éxito de las del nivel superior. En las organizaciones, suelen

trabajarse las estrategias por niveles y entre ellos debe manifestarse la mayor coherencia posible.

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

La estrategia corporativa global o estrategia maestra es la que se formula en el nivel más alto de una organización. A este nivel corresponde principalmente decidir sobre los principales objetivos, determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma, realizar la segmentación estratégica, determinar las capacidades distintivas entre los diferentes negocios para lograr una sinergia entre ellos.

Estrategias de unidades de negocio, lo frecuente es que las empresas se caractericen por la multiactividad, que existan no sólo varios negocios, sino diferentes unidades estratégicas de negocios. Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintivas.

En el tercer nivel se encuentran las estrategias funcionales, estas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa. La búsqueda de la sinergia entre las actividades funcionales es elemento principal.

La estrategia de capital humano es una estrategia funcional y al aclararla se instaura en el mediano, largo y corto plazo como gestionar este capital que la organización requiere para lograr sus metas, garantizando así su alineación. La misión y visión de esta área funcional definen, de qué manera se debe garantizar el capital humano demandado en el presente y futuro, capaz de lograr un desempeño superior con compromiso y calidad crecientes e impulsar a la organización hacia estadios superiores.

En la práctica empresarial cubana se logran resultados estratégicos que tributan a lograr una gestión integrada de capital humano en correspondencia con la dimensión estratégica organizacional. Investigaciones realizadas en Cuba aportan modelos de gestión estratégica organizacional y de gestión de capital humano que fortalecen el

desempeño de las organizaciones cubanas y que están propiciando un cambio en la percepción del lugar que ocupa la gestión del capital humano en la organización (Cuesta Santos, 2005; Fleitas, 2002; Morales Cartaya, 2006).

1.5. Modelos de GRH

La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad.

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

A continuación se hace referencia a algunos de los modelos o procedimientos de mayor aceptación en el mundo empresarial actual:

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

El modelo está conformado por los siguientes elementos: Fundamentos y desafíos, Planeamiento y selección, Desarrollo y evaluación, Compensaciones, Servicios al personal, Relaciones con el Sindicato, Perspectiva general de la administración de personal.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría

como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

Por su parte Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el CIDEC (San Sebastián, 1994), éste plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación; Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información y control; Desarrollo.

Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

Para Idalberto Chiavenato (1998), la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

1. Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

2. Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
3. Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
4. Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo del personal.
5. Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Beer y colaboradores (1989), plantean un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH (este último aspecto aportado por Cuesta Santos, 1995).

A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

1. Factores de situación: Características de la fuerza de Trabajo; Estrategia empresarial; Filosofía de la dirección; Mercado de trabajo; Tecnología.
2. Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

3. Políticas de RH: Las políticas de RH establecidas en este modelo son: Influencia de los empleados; Flujo de RH; Sistemas de trabajo; Sistemas de recompensa.
4. Resultados: Los resultados de la GRH se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la Sociedad (Clientes, Proveedores, etc.), el Gobierno, el Mercado de Trabajo y las Leyes y Valores de la Sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RH. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

Luego de haber hecho referencia a la mayoría de los modelos de GRH desarrollados por los autores consultados, se puede observar como estos insisten en el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos y en la definición de políticas y actividades claves con vistas a lograr bienestar individual, bienestar social y eficacia en la organización.

Estos modelos también aparte de presentar ventajas para su aplicación tienen serias limitaciones, por las que hay que introducir variaciones en los mismos. Se reconocen dichos modelos como los motores impulsores en la evolución necesaria de la gestión de recursos humanos, pero su desventaja consiste en que a los efectos de su aplicación en los enfoques sistémicos, situacional, estratégico y participativo presentan dificultades, entre las que se señalan:

- Su concentración principal en el nivel táctico y operativo.
- Consideran supuestos generales no necesariamente aplicables a todo tipo de organizaciones.
- No tienen procedimientos para la operacionalización de los subsistemas que integran los modelos.
- La influencia de las organizaciones de masa existentes en las entidades y que son de marcada importancia no se reconocen en la mayoría de los modelos.

1.6. El Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano desde la familia de las NC 3000-3002:2007

El signo distintivo de estos tiempos lo constituye la integración de sistemas, es decir, integrar, hasta donde sean posibles estas filosofías, mitigando cada propuesta, evaluando y mejorando de manera que cada sistema propio sea diferenciador y aportador de la efectividad buscada. Un punto de partida para dicha integración puede ser la calidad (Hernández Ramírez, 2011). La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones (Mertens, 2000).

El sistema de gestión de calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad" (ISO 9000: 2000). Las normas ISO 9001, (que son las que se certifican en las organizaciones cubanas), exigen elaborar la documentación relacionada a los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación y un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, independientemente del enfoque que se adopte. El hecho de que los procesos modificados bajo el enfoque por competencias formen parte del sistema de calidad, estrecha sus relaciones y mejora los resultados de ambos (Báez Abrahantes, 2008). La implantación de las normas ISO 9000 culminan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad, siendo un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de que se garantice la satisfacción a sus necesidades. Este sistema logra el mejoramiento de la gestión, y se dinamiza a partir de un efectivo marco de relacionamiento institucional en el que prima la convicción sobre la necesidad de trabajar bien.

Este aspecto, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y faciliten la asunción de todos los involucrados, por tanto descansa en la gestión del capital humano, y requiere desarrollar acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de productos esperados y documentados.

El mejoramiento de los procesos en las organizaciones para optimizar el trabajo vivo y obtener los resultados de efectividad esperados por la sociedad, en indicadores como la relación salario medio/productividad del trabajo, constituyen parte inherente a las

tecnologías de gestión de las personas. Por tanto, en Cuba es una prioridad fortalecer la gestión del capital humano para elevar la eficiencia económica y el desarrollo humano integral.

Un balance general del desarrollo alcanzado por la gestión del capital humano a lo largo de estos años en las empresas cubanas, evidencia que aún son muy discretos los avances en la adopción de estos enfoques en su desempeño (Alhama, 2008; Fleitas, 2002).

Investigaciones realizadas en la empresa GECYT (2009) y por Morales (2009), mostraron la inexistencia de un sistema orgánico, integrado por procesos de la gestión del capital humano en las empresas cubanas. En el informe del proyecto no asociado a programa (PNAP) “Evaluación de la Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba”, EVACONPE, ejecutado por el Centro de Estudios y Evaluación de Empresas (CEEE) perteneciente a GECYT; se expresan deficiencias en la gestión organizacional, como la existencia de empresas que no tienen el diseño del sistema de capital humano y que no realizan estudios de organización del trabajo. Además, se evidencia la urgencia de capacitar a los directivos y trabajadores y la actualización de la documentación para poner en vigor las modificaciones de los temas que corresponden a los nuevos sistemas que componen el Decreto Ley 281 del 2007.

Como resultado de la investigación antes citada, se formuló el modelo cubano de gestión integrada de capital humano desarrollado por Morales, el cual responde a la necesidad de poseer referencias teóricas concernientes con las realidades, necesidades y proyecciones del país y sirve de guía o patrón para que cada organización diseñe e implemente su propio sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades (Morales, 2009). El modelo cuenta con un sistema de normas cubanas (NC) aprobadas por la Oficina Nacional de Normalización (ONN) en el 2007: “NC-3000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”, “NC-3001, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos” y “NC-3002, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación”; las cuales constituyen una experiencia cubana muy particular y única en el marco de las normas de gestión organizacional reconocidos por los órganos de normalización internacionales. El SGICH en las NC 3001, se estructura en 88 requisitos que deben ser cumplidos por las organizaciones que aspiran alcanzar la certificación de dicho sistema.

El modelo consta de 9 módulos (Figura 1.2), las competencias laborales, junto a la idoneidad demostrada, son factores de integración interna, entre el conjunto de 8 módulos y externa con la estrategia empresarial (Morales Cartaya, 2009).

Figura 1.2. Esquema del Modelo Cubano para el diseño e implementación de un SGICH.

Fuente: NC 3000-3002:2007.

Para las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, la implementación del SGICH es mandato que establece el Decreto 281 en su capítulo VII, donde se expresa que deben aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas (DL 281, 2007).

Igualmente este se basa en las normas ISO 9000, las NC 18000 sobre Seguridad y Salud del Trabajo y las NC 14000 sobre Sistema de Gestión Ambiental de manera que el diseño e implementación del sistema es consecuente con estas normas y en correspondencia es un sistema integrado desde sus inicios. El diseño e implementación de un SGICH, sobre la base de la mejora continua, debe estar integrado con la estrategia de la entidad para alcanzar un desempeño organizacional y un desempeño laboral superiores (NC 3000-3002: 2007). Su aplicación dependerá de factores tales como la estrategia de RH, la complejidad de la estructura y los procesos de producción o servicios que realizan y el sector de la economía donde se desarrollan entre otros.

Así en la NC 3000:2007, Vocabulario se definen como concepto del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH): “Sistema que integra el conjunto de políticas,

objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño superior y el incremento de la productividad del trabajo".

Entre los requisitos generales que se declaran pueden encontrarse:

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

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

La competencia laboral es el factor por excelencia para lograr la integración interna y externa del modelo. Este modelo le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa.

La implementación del SGICH permite a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica. También forma parte del modelo las tecnologías de apoyo que tienen como objetivo contribuir a su implantación.

Las normas cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano significan un aporte tecnológico dirigido a la mejora del desempeño de las organizaciones cubanas

y es necesario promover la profundización de su conocimiento con vistas a la implementación y colectivizar las experiencias resultantes.

1.6.1. Análisis de diferentes metodologías y procedimientos para el diseño del SGICH. Aplicación en el sistema empresarial cubano

La Gestión Integrada del Capital Humano es un fenómeno que recién emerge en la esfera empresarial cubana; donde actualmente existen pocas organizaciones en nuestro entorno que han logrado aplicarla en su totalidad, unas porque no han sentido la necesidad de integrar la misma, otras por no contar con una estructura organizacional que responda a las exigencias de la integración y otras por no contar con enfoques metodológicos y prácticos.

El diseño de procedimientos y metodologías para la implementación del SGICH ha sido tema de diversas investigaciones, debido al valioso aporte que ofrece al perfeccionamiento continuo de forma general, esto ha llevado a diversos autores al diseño de su propio SGICH. Autores como:

(Ramírez de Paz y Velázquez Zaldívar, 2010) proponen las etapas siguientes:

Etapa I. preparación inicial.

Etapa II. Diagnóstico de la situación actual.

Etapa III. Estrategias de mejoras.

Etapa IV. Diseño y elaboración de la estructura documentada.

Etapa V. aplicación del sistema.

Etapa VI. Control y evaluación de las acciones.

(Hernández, 2010) en su procedimiento consideró las cuatro etapas siguientes:

Etapa I. Preparación y planificación.

Etapa II. Diseño y desarrollo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Organización.

Etapa III. Control de los resultados.

Etapa IV. Proyección de mejoras.

(Fernández, 2010) propone en su procedimiento cuatro etapas que son:

Etapa I. Planificación y Organización.

Etapa II. Elaboración de Procedimientos documentados obligatorios según NC 3001: 2007, NC 9001: 2008 y NC 18001:2005.

Etapa III. Implementación.

Etapa IV. Medición análisis y mejora.

Como se puede observar todos estos autores definen sus procedimientos a partir de fases y/o etapas siguiendo un orden lógico similar, sin embargo la aplicación de estas metodologías al sistema empresarial cubano implica una serie de modificaciones en la misma, según las características propias de cada entidad.

En la actualidad se observa que existen diversas empresas que se encuentran trabajando en el diseño e implementación del SGICH en busca de una mejor gestión del capital humano para alcanzar los resultados económicos financieros que necesita el país.

Tal es el caso de la Empresa de Medicamentos Líquidos Medilip de Bayamo, Granma, donde se diseñó un procedimiento metodológico, estructurado en forma de cronograma que consta de las siguientes etapas:

1. Preparación Inicial
2. Diagnóstico estratégico de la situación actual
3. Estrategias de mejora
4. Estudio, diseño y elaboración de la estructura documentada del SGICH.
5. Diseño del SGICH ajustado al Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Implementación, control y evaluación de las acciones del Sistema.
7. Certificación del SGICH.

Permitiendo optimizar la documentación, minimizando tiempo y recursos. A la vez que se ordenó todo el proceso de implementación del SGICH, a partir del establecimiento de un cronograma de trabajo que incluye no sólo las tareas a ejecutar sino los métodos y herramientas a emplear en cada etapa.

También podemos ver la elaboración de un procedimiento metodológico técnicamente argumentado para el diseño y aplicación de un SGICH en los Centros de Educación Superior (CES). Donde se introducen un conjunto de cambios en el ámbito de las operaciones internas de recursos humanos, para reestructurarlo o mejorarlo, sirviendo de impulso para mejorar su nivel de competitividad, obteniéndose cambios en la organización y en la gestión de los recursos humanos. Sobre esta base proponen un procedimiento estructurado en nueve etapas que a su vez están integradas por pasos según lo amerita:

Etapa I. Preparatoria

Etapa II. Diagnóstico del CES

Etapa III. Cumplimiento de requisitos del SGICH y elaboración del programa

Etapa IV. Definición de la Política de Gestión de Capital Humano y objetivos

Etapa V. Diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el CES

Etapa VI. Aprobación del SGICH

Etapa VII. Implantación del SGICH

Etapa VIII. Evaluación del SGICH

Etapa IX. Certificación del SGICH

Existen otros ejemplos de empresas cubanas que han presentado avances en la gestión integrada de los recursos humanos como son:

- La Dirección Provincial de la Vivienda de Ciego de Ávila.
- La UEB de Proyectos Agropecuarios Villa Clara (ENPA, UEB VC).
- Centro de Información y Gestión Tecnológica Villa Clara.
- La Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”.

1.7. La gestión del capital humano desde el proyecto de lineamientos de la política económica y social cubana

Las directrices de la política económica y social y el proceso de transformaciones en el modelo económico cubano, refrendados en los Lineamientos del VI Congreso del PCC, manifiestan la intención de desplegar el potencial de las fuerzas productivas mediante una economía más descentralizada donde interactúen diversos actores económicos, con cambios de forma y de fondo en el rol del estado, sus organismos globales y ramales y en otras instituciones.

A raíz de las modificaciones propuestas a la política económica de nuestro país para el presente quinquenio 2011- 2015 (Lineamientos de la Política Económica y Social), surge la necesidad de contribuir a la preparación de los cuadros, especialistas, trabajadores y de asesorarlos para el cumplimiento de sus funciones y la gestión desde proyecciones estratégicas, con perspectivas a mediano y largo plazos, que impliquen la adopción de decisiones dirigidas a la consecución de un desarrollo sostenible (Contraloría general de la República, 2011).

Respecto a las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, se advierte que deben aparecer diseñados los procedimientos requeridos, en el cumplimiento de las orientaciones de los organismos facultados y que debe realizarse la evaluación de los resultados (plan de capacitación, desarrollo-evaluación de su cumplimiento y evaluación del impacto de la capacitación).

En la evaluación que se realizó de la economía cubana, al definir la propuesta de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se plantea que entre los problemas que se presentan en la economía cubana se encuentran, con notable fuerza, los relacionados con la existencia de plantillas infladas en todas las esferas de la economía y sus implicaciones sobre la productividad del trabajo, el nivel de disciplina y motivación por el salario.

Las normas cubanas son un requerimiento necesario para avanzar en la implementación del modelo económico y social en correspondencia con los principios del socialismo en Cuba, existiendo en el proyecto de lineamientos diversos aspectos referidos en sus módulos de competencias laborales como son:

- ✓ Estimulación moral y material
- ✓ Capacitación y Desarrollo
- ✓ Seguridad y Salud en el Trabajo

Con el objetivo de lograr un buen diseño del SGICH se debe tener en cuenta lo estipulado en los lineamientos:

- Capacitación y Desarrollo (Cap. I Lineamiento 04; Cap. V Lineamiento 129 y 138; Cap. VI lineamiento 150, 153 y 172)
- Organización del trabajo (Cap. I Lineamiento 04, 07, 08; Cap. II Lineamiento 41; Cap. VI lineamiento 150, 169 y 172)
- Estimulación Moral y Material (Cap. I Lineamiento 19, 20 y 23; Cap. II Lineamiento 41; Cap. V Lineamiento 139; Cap. VI Lineamiento 170)
- Selección e Integración (Cap. VI Lineamiento 167)
- Competencias Laborales (Cap. I Lineamiento 20; Cap. IV Lineamiento 116; Cap. V Lineamiento129; Cap. VI Lineamiento 167 y 169)
- Evaluación del desempeño (Cap. I Lineamiento 20; Cap. VI Lineamientos 142; Cap. VI lineamiento 169 y 170)
- Seguridad y salud del trabajo (Cap. V Lineamiento 129; Cap. VI lineamiento 154 y 159)

- Autocontrol (Cap. I Lineamiento 05, 08, 12, 19 y 20; Cap. II Lineamiento 41; Cap. VI Lineamientos 142 y 170; Cap. VII Lineamientos 179)

Respecto a las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, se advierte que deben aparecer diseñados los procedimientos requeridos, en el cumplimiento de las orientaciones de los organismos facultados y que debe realizarse la evaluación de los trabajadores. Viéndose de este modo la importancia de la correcta aplicación de las NC 3000-3002: 2007 debido a su plena vigencia y al reconocimiento en materia de gestión estratégica que le ofrece a las empresas.

1.8. Conclusiones Parciales

1. El análisis del marco teórico sobre GRH en el ámbito internacional y en Cuba evidencia que la evolución de esta disciplina va desde el uso de modelos y el reconocimiento del concepto de “gestión”, hasta la adopción de nuevas tendencias como el enfoque a procesos, la gestión por competencias y el empleo del término de “capital humano”.
2. En la actualidad es común la integración de sistemas. Los sistemas de GCH y de calidad tienen vínculos primordiales por la importancia que le conceden a la formación y participación del personal, así como al enfoque por competencias para la mejora de sus resultados.
3. Las Normas Cubanas 3000-3002:07 establecen el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación del SGICH, ofreciendo un impacto en la calidad de los procesos, en su eficiencia y eficacia, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la satisfacción de los clientes que adquieren los servicios o los bienes materiales producidos.
4. La familia de NC 3000 constituyen una referencia para las organizaciones cubanas que desean elevar el desempeño de su capital humano y por ende su aporte a la sociedad, además de constituir una experiencia cubana muy particular en el marco de las nuevas directrices económicas planteadas para el mejoramiento de nuestro país.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA VILLA CLARA

2.1. Caracterización de la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara (ESI.VC)

La Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara, con domicilio legal en Circunvalación Norte y Carretera de la Subplanta, Km 1, Zona Industrial, Santa Clara, Villa Clara, fue creada en el año 2005 subordinada al Grupo Empresarial de la Construcción, por la Resolución Nº 2220/2005 del Ministro de la Construcción, dejando establecido su patrimonio propio y personalidad Jurídica Independiente. La misma inició su actividad laboral en enero/2006 como Empresa de nueva creación. Su principal característica es que en su estructura contiene todas las actividades necesarias para brindar servicios de inversión para la construcción y el montaje pues cuenta con 5 Direcciones funcionales y 6 Unidades de Gestión y Dirección de la Construcción (UGDC) integradas por especialistas profesionales. La entidad ha participado en importantes obras tanto en la provincia como fuera de esta y programas priorizados del país.

Actualmente está en perfeccionamiento Empresarial, ostentando eficiencia en su gestión y aumentando la motivación y profesionalidad de los recursos humanos, para satisfacer las necesidades de los clientes y con la calidad requerida, brindando como contratista y consultor respectivamente los servicios de:

- **Consultoría** en Asistencia Técnica y Asesoría para la preparación técnica de oferta a elaborar por la Empresa de Servicios de Ingeniería del Grupo Empresarial del MICONS.
- **Ingeniería** de Dirección Facultativa de las obras para la Construcción y el Montaje a partir de subcontratar los servicios a las Empresas Constructoras que intervienen en el proceso.

El objeto empresarial aprobado por la Resolución No.203/05 del Ministerio de Economía y Planificación, con alcance al Sistema del Ministerio de la Construcción y a terceros es el que sigue:

1. Brindar servicios de construcción y montaje, a partir de subcontratar la totalidad de estos servicios en moneda nacional y CUC.
2. Ofertar servicios de elaboración de proyectos arquitectónicos, ingenieros y tecnológicos para los nuevos objetivos inversionistas u obras, así como para la ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes; de elaboración de proyectos

urbanísticos; de proyectos de arquitectura de interiores, decoración, exteriores, áreas verdes y paisajismo; de proyectos de mobiliario, equipos, enseres, accesorios, dispositivos y demás artículos estándar o no y sus partes; proyectos de señalética; de elaboración de proyectos de impacto y condiciones ambientales; de elaboración de maquetas; así como servicios de fotografía de temas arquitectónicos, ingenieros y constructivos, todos ellos en moneda nacional y CUC.

3. Brindar servicios de dirección y administración de inversiones y obras en todo su alcance para la ejecución de nuevas inversiones, ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes, incluyendo los de carácter monumentario, históricos y patrimoniales; de prueba y puesta en marcha de inversiones y objetivos existentes de cualquier tipo servicios de estimaciones y presupuestos económicos de inversiones y de uso, reemplazo o reconstrucción de objetivos existentes.

   Prestar servicios de evaluación de ofertas y gestión de suministros, relacionados con el proceso inversionista, todos ellos en moneda nacional y CUC.

4. Brindar servicios de posventa; en moneda nacional y CUC.
5. Brindar servicios de diseño gráfico; de manuales de identidad empresarial; de evaluación de daños a edificaciones; de organización de inversiones; técnico-económicos y tecnológicos de evaluación de riesgos, vulnerabilidad y daños de desastres naturales y tecnológicos; de estimaciones económicas y levantamientos técnicos de impacto y condiciones ambientales; de estimaciones y presupuestos económicos de inversiones y de uso, reemplazo o reconstrucción de objetivos existentes; de innovación tecnológica en sistemas constructivos, tecnológicos e ingenieros; ingeniero-geotécnicos aplicados a la construcción; todos ellos en moneda nacional y CUC.
6. Ofertar servicios con técnicas informáticas de presentaciones digitales y de desarrollo e implementación, así como efectuar la comercialización mayorista de programas computacionales propios de la actividad de ingeniería y diseño; todos ellos en moneda nacional.
7. Prestar servicios de apoyo legal de peritaje, de auditoría técnica y de calidad relacionadas con las actividades de ingeniería y proyectos; de elaboración, reproducción y realizar la comercialización mayorista de documentación científico técnica; brindar servicios de superación técnico profesional y de consultoría

relacionados con las actividades de ingeniería y proyectos y de alquiler de locales; todos ellos en moneda nacional.

8. Comercializar, de forma mayorista, solo a entidades comercializadoras del sistema del Ministerio de la Construcción, materias primas y materiales sobrantes de la terminación de inversiones y obras; en moneda nacional.
9. Brindar servicios de diagnósticos, pronósticos y evaluación de obras de arquitectura e ingeniería de cualquier tipo,

Entre los principales programas de ejecución de obra en los que interviene se encuentran:

- MINSAP
- CAP
- CUPET
- VIVIENDAS
- REVOLUCIÓN ENERGÉTICA
- IRH
- TURISMO
- OBRAS PRIORIZADAS
- EDUCACIÓN
- EDUCACIÓN SUPERIOR

La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y certificado por la norma NC-ISO 9000:2008, ejecutando las acciones necesarias para mejorar continuamente la eficacia de este y ofrecer servicios con la calidad requerida por el cliente, que cumplan sus expectativas, bajo el criterio de que la calidad se logra en cada puesto de trabajo. Contando con seis procesos bien estructurados y relacionados entre sí, estos son los siguientes:

Procesos estratégicos: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de la Dirección, Medición Análisis y Mejora.

Procesos Operativos: Comunicación con el cliente, Realización del producto.

Procesos de Apoyo: Gestión de Compras.

2.1.1. Principales elementos que integran la estrategia empresarial de la Empresa de Servicios Ingeniería Villa Clara

Tiene como **misión** brindar servicios de ingeniería, con alta eficiencia y profesionalidad, satisfaciendo los requisitos y exigencias de sus clientes. Utilizando plenamente nuestros Recursos humanos con experiencia y profesionalidad, la capacidad de ejecutar integralmente nuestro servicio, la implantación de los sistemas de gestión de la calidad y perfeccionamiento empresarial, para aprovechar oportunamente el reordenamiento del

proceso inversionista en el país y la separación de las funciones estatales de las empresariales y superar la insuficiente gestión de la tecnología de los procesos de informatización y la insuficiente actividad de marketing, logrando minimizar la existencia de competidores potenciales en el mercado.

La visión es:

Hemos logrado implantar un Sistema Integrado de Gestión en los Servicios de Ingeniería de la construcción con recursos humanos motivados profesionalmente y comprometidos con la organización a partir de un óptimo desarrollo tecnológico.

Para el cumplimiento de sus funciones, la misma cuenta con la estructura que se muestra en el organigrama del Anexo No. 1.

Factores claves de éxito.

- ✓ Separaciones de las funciones estatales y empresariales.
- ✓ Institucionalización del proceso inversionista.
- ✓ Tendencia de desarrollo industrial en el territorio.
- ✓ Implementación de los lineamientos del 6to congreso del PCC.
- ✓ Integración latinoamericana y proceso de colaboración extranjera.
- ✓ Factores climatológicos.

Áreas de resultados claves.

- ➢ Gestión económica financiera empresarial.
- ➢ Gestión integrada de capital humano.
- ➢ Gestión integrada de desarrollo tecnológico.

Sistema de valores compartidos.

	VALORES	CONCEPTUALIZACION	ACCIONES PARA INCULCAR VALORES
	SERIEDAD	Algo que nos distingue y nos identifica ante el cliente. Profesionalidad en el trabajo. El respeto a nuestros semejantes. Asumir los compromisos y cumplirlos como lo requieran.	Conocer el criterio de nuestros clientes y la sociedad sobre nuestro trabajo. Asumir con profesionalidad lo pactado con los clientes y su cumplimiento. Transferencia total en nuestras relaciones contractuales.

ACTUALES	COMPROMISO	Es nuestra gran responsabilidad con el pueblo y el estado	Desarrollar con nuestros recursos humanos el deber de servir. Comprometer a nuestros trabajadores con el desarrollo y bienestar de la sociedad. Retroalimentarse en el territorio y conocer su imagen sobre nuestro desempeño.
	CALIDAD	La que definan y preserven nuestros clientes. Es El respeto a nuestro pueblo. Algo que nos distinga y nos llene de orgullo	Capacitar constantemente a los trabajadores y directivos. Gestionar por procesos. Controlar por procesos. Retroalimentar el proceso con la participación de nuestros recursos humanos y clientes
	EFICIENCIA	Utilización optima de los recursos humanos, materiales y financieros	Adecuada planificación de la producción y servicios. Establecer controles de los recursos materiales, humanos y financieros.
FUTURO	MEJORA CONTINUA	Proceso global de la Organización.	Capacitación continúa del personal. Implantación y mantenimiento del Sistema de Calidad.
	DESARROLLO INDIVIDUAL	Mantenemos como premisa que el desarrollo individual es un elemento clave para la organización.	Cumplimiento de los planes de capacitación en función de las necesidades individuales y de la organización. Realizar estudios de satisfacción y enriquecimiento laboral.
	SENTIDO DE PERTENENCIA	Compromiso de los miembros de la organización con el resultado de la misma.	Mejorando la atención al hombre Cambio gradual de la imagen empresarial.

Los objetivos estratégicos para el 2014 son:

1. Lograr el cumplimiento de forma progresiva de los indicadores de eficiencia y eficacia empresarial. (4 tareas)
2. Implantar el Sistema Integrado de Gestión. (31 tareas)
3. Potenciar el desarrollo tecnológico.

4. Trabajar en la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad dando cumplimiento a las normas establecidas. (12 tareas)
5. Lograr un desarrollo de la ciencia y la técnica con la innovación y la introducción de tecnologías. (11 tareas)
6. Asegurar el cumplimiento progresivo de los planes de los diferentes programas. (5 tareas)
7. Fortalecer la contratación económica en % más elevados, logrando que el contrato se convierta en un instrumento de trabajo para potenciar la eficiencia y lograr la satisfacción del cliente. (6 tareas)

Escenarios en Enero de 2014

Escenarios positivos:

- Se incrementa el mercado de construcciones en todo el país, con la intencionalidad de incrementar las inversiones en diferentes sectores de la economía, a la vez que se reordena el proceso inversionista y nuestro sector tendrá un papel más protagónico como organismo rector de las construcciones.
- La separación de las funciones estatales y empresariales presupone mayor autonomía para el ejercicio de las funciones empresariales.
- La aparición de las cooperativas privadas en la actividad nuestra puede convertirse en un mercado de fuerza de trabajo calificada.
- El desarrollo del polo turístico.
- Los procesos integracionistas en la región pueden propiciar oportunidades de realizar construcciones en el exterior y obtener ingresos por la contratación de personal especializado.
- Se permite destinar fondos de las utilidades para preinversión, lo que nos favorece lograr una recapitalización del parque de equipos.
- Las condiciones climáticas son favorables, reduciéndose al mínimo las interrupciones en obras.

Escenarios negativos:

- No se logra en el país los niveles de inversiones previstos por circunstancias externas, la crisis económica que vive el mundo se recrudece, se hace muy difícil el acceso a fuentes de financiamiento.
- La aparición de las cooperativas privadas en la actividad nuestra puede convertirse en una competencia fuerte para nuestros servicios.
- El desarrollo Turístico en el territorio decrece considerablemente.
- Las condiciones climáticas adversa se recrudecen, incrementándose, las interrupciones a las obras.

2.1.2. Caracterización de la fuerza laboral

La empresa posee un Sistema Informativo y Control de Recursos Humanos (SICRH), el cual consiste en una base de datos automatizada que recoge la mayoría de la información referente a su fuerza laboral y a través del cual se pudo conocer la siguiente información:

- Composición de la plantilla por categorías ocupacionales: La empresa cuenta con 103 trabajadores, de ellos 11 son operarios (10.7%), 42 técnicos (40.8%) y 50 ejecutivos (48.5%). (Tabla 2.1)
- Composición por sexo: El 43% corresponde al sexo femenino y el 57% de los trabajadores es de sexo masculino. (Tabla 2.1)
- Composición por edades: El 18.5% de los trabajadores tienen hasta 30 años, el 31% se encuentra entre 31 y 45 años, el 36% tiene entre 46 y 55 años, el 12.6% entre 56 y 65 años y el 1.9% tiene más de 65 años. La edad promedio de los trabajadores en la empresa es de 45 años. (Tabla 2.2)
- Composición por nivel de escolaridad**:** El 74.7% de los trabajadores son graduados de nivel superior, el 14.6% de técnicos medios, el 3.9% de 12 grado y el 6.8% de noveno grado. (Tabla 2.2)

Categoría ocupacional	Sexo femenino	%	Sexo masculino	%	Total de trabajadores	%
Operario			11	18.6	11	10.7
Servicio						
Técnico	25	56.8	17	28.8	42	40.8
Administrativo						
Ejecutivo	19	43.2	31	52.5	50	48.5
Directivo						
Total	44	100	59	100	103	100

Tabla 2.1. Trabajadores por categoría ocupacional.

Intervalo de edad (Años)	Cantidad de trabajadores	%	Nivel de escolaridad	Cantidad de trabajadores	%
18-29	19	18.5	**Nivel superior**	77	74.7
31-45	32	31	**Técnicos medio**	15	14.6
46-55	37	36	**12 grado**	4	3.9
56-65	13	12.6	**9 grado**	7	6.8
65 y más	2	1.9			
Total	103				

Tabla 2.2. Trabajadores por edades y Nivel de escolaridad.

2.2. Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara (ESI.VC)

Con el objetivo de conocer las debilidades y fortalezas que presenta el sistema para su implementación, se decide realizar el diagnóstico estratégico integral del CH para de esta forma conocer sus capacidades y caracterizar su desarrollo actual, enfocado en los requisitos generales establecidos en las NC 3000-3002:2007 del SGICH y lo estipulado en el Decreto Ley 281 del 2007.

2.2.1. Diagnóstico enfocado a los requisitos generales que establecen las NC 3000, 3001 y 3002: 2007

El diagnóstico será realizado sobre las bases de lo estipulado por la Normas Cubanas 3000, 3001, 3002, del 2007, usando la Tecnología de Diagnóstico de Morales Cartaya (2007). La misma permite la medición y evaluación del nivel de integración que va alcanzando la empresa. Esta tecnología mide el estado de los procesos de gestión de capital humano y el nivel de integración interna y externa, sus resultados permiten tomar medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los trabajadores en aras de lograr un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La técnica principal en la aplicación de la misma es la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del Sistema de Capital Humano emitida por el MTSS, que abarca los requisitos que establecen las normas cubanas para el diseño e implantación del SGICH.

Características de la tecnología:

- Técnica principal: Lista de chequeo.
- Las respuestas están concebidas en tres grados de desarrollo: bajo, cuando se alcanza la puntuación mínima de 5 puntos; medio, cuando se obtienen 10 puntos y alto cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos.
- El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de cinco premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa.
- El nivel de integración interna se basa en los resultados que se obtengan en cada módulo del modelo de GCH.
- El nivel de integración estratégico es la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos.

Evaluación de las premisas (nivel de integración externa)

Las premisas son cualidades de la labor de la empresa cuya sinergia le permite alcanzar o no, la orientación estratégica. Surgen como resultado del estudio realizado sobre la caracterización actual de la gestión de los recursos humanos en Cuba, que demuestra el carácter funcional y la falta de integración, así como la limitada participación de los trabajadores y su repercusión en el clima laboral (Morales Cartaya, 2007). Por ello, la aplicación, desarrollo y resultado del modelo en la empresa concibe no solo que estas premisas se hagan patentes, sino que tengan un carácter condicionante y excluyente, o sea, se requiere que todas sean cumplidas, de hecho su cumplimiento dará la medida del nivel de integración externa, marcando además el grado de orientación estratégica. Las premisas establecidas y que se comprobarán son las siguientes:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- El clima laboral satisfactorio.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de capital humano.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de las cinco premisas mencionadas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa y se determina matemáticamente, como se muestra a continuación:

Se considera que una organización posee orientación estratégica cuando al analizar el comportamiento de las premisas, cumple con la primera condición, obtener la máxima calificación en la referida a la formulación y consenso de la estrategia, y en las demás alcanza puntuaciones no menores a la media. Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima posible y se expresa porcentualmente. La suma total de las cinco premisas se divide contra la puntuación total posible, determinándose el nivel de integración externo.

A pesar de que la técnica fundamental en la comprobación de las premisas será la lista de chequeo mencionada anteriormente, es necesario aclarar que para dar respuesta a la misma, se usarán otras técnicas auxiliares, tales como entrevistas, encuestas, tormentas de ideas, métodos de expertos, etc.

Diagnóstico del funcionamiento de los módulos (nivel integración interna)

(Morales Cartaya, 2007) expone que el surgimiento de los módulos es consecuencia de la caracterización de la gestión de los recursos humanos en el país, que mostró falta de integración por la falta de un eje como la idoneidad y la competencia laboral; la ausencia de algunos procesos, por ejemplo la comunicación empresarial y el autocontrol; así como la necesidad de perfeccionar otros procesos.

La evaluación de los módulos que conforman el sistema permitirá constatar los que más y menos aportan a la integración, el comportamiento de los mismos por sí solos determina el grado de integración interna.

La integración del capital humano con los equipos y materiales en el proceso de trabajo tiene como objetivo lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores, para lo cual se sustenta en estudios del trabajo dirigidos a identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos, y en correspondencia, diseñar los puestos de trabajo.

El nivel de integración interna se basa en los resultados que se obtengan en cada uno de los módulos del modelo de GCH y se determina de la manera siguiente:

Para evaluar el comportamiento en cada uno de los 9 módulos se divide la puntuación obtenida contra la posible en cada módulo, y se expresa porcentualmente, lo que permite constatar los módulos que más y menos aportan a la integración.

La suma total de la puntuación de los módulos se divide entre los puntos posibles a alcanzar y se expresa en por ciento esta relación, que indica el nivel de integración interna.

Determinación del nivel de integración estratégica:

Para determinar el nivel de integración estratégica de la empresa, se buscará la relación entre la sumatoria del total de puntos obtenidos por los módulos y premisas, y la sumatoria de las máximas puntuaciones a obtener por los mismos, el resultado se expresa porcentualmente. Esto nos dará una medida del comportamiento del nivel de integración estratégica en la entidad, al evaluar el funcionamiento de módulos y premisas en su conjunto.

Procedimiento para la aplicación de la técnica

- Explicación a los dirigentes administrativos y representantes de las organizaciones acerca de los objetivos, alcance y métodos para la aplicación del diagnóstico y la necesidad del estudio individual, para responder el cuestionario correspondiente.
- Reunión del consejo de dirección para analizar las respuestas a cada pregunta, seleccionándose solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la entidad. Cada respuesta será adoptada por consenso. Se seleccionará un facilitador para establecer el consenso.
- Si se cumplen las premisas, presentan orientación estratégica, por lo tanto, tienen un cierto nivel de integración externa, están en mejores condiciones de continuar la aplicación del modelo de GCH y en aquellas que se compruebe que no lo alcanzan, deben profundizar en las causas y condiciones que se los impide y no continuarán el proceso hasta revertir la situación.
- Cuando el consejo de dirección de la empresa, adquiere el debido entrenamiento, corresponde al director conducir el proceso de autodiagnóstico, de esta manera la empresa puede establecer un estado comparativo con los resultados anteriores, y que repite cuando lo decida, hasta que logre cubrir la brecha con el índice de integración estratégica de las empresas de avanzada o el máximo posible.

Resultados que ofrece:

- Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad en la actualidad.
- Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, al identificar el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- Mide y evalúa el nivel de integración actual de la GCH con la estrategia de la empresa.
- Muestra los procesos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a esta integración estratégica.
- Determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

Después de cumplimentados los pasos descritos del procedimiento para la aplicación de la herramienta de diagnóstico, se exponen los resultados obtenidos.

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

Las premisas definidas dentro de los requisitos generales de la NC 3002: SGICH, implementación, fueron evaluadas con ayuda de la lista de chequeo que se observa en el Anexo 3 y el procedimiento para la aplicación de la técnica descrita, dando como resultado el estado de la implementación de cada una de ellas en la organización tal y como se observa en la tabla 2.4.

No	Premisas	Preguntas (%)					Total
		1	2	3	4	5	(%)
1	Orientación estratégica.	100	100	100	100	100	100
2	Participación efectiva de los trabajadores.	100	66,67	66,67	100	100	86.67
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de RH.	100	100	100			100
4	Clima laboral satisfactorio.	100	100	100			100
5	Liderazgo en gestión de los Recursos Humanos.	66.67	100	66.67			77.78
						Total:	92.89

Tabla 2.4. Resultados obtenidos sobre el estado de implementación de las premisas.

Fuente: elaboración propia

De la interpretación de los resultados se infiere que la estrategia de la organización está elaborada y que se valora en la toma de decisiones, la misma es actualizada con la aprobación de los mandos intermedios y los trabajadores. Con el funcionamiento de los nuevos órganos de dirección colectiva y los órganos asesores de dirección establecidos durante el proceso de perfeccionamiento empresarial, se mejoran los métodos y estilos de dirección, logrando una mayor participación de todos los trabajadores en este proceso.

En la participación efectiva de los trabajadores, se debe enfatizar la participación de los especialistas en la etapa de ideas conceptuales, de la gestión de proyectos en las organizaciones proyectistas, la cual permite encontrar soluciones adecuadas para la utilización de tecnologías constructivas y materiales con el fin de lograr una mejor utilización de la fuerza de trabajo y el acortamiento de los plazos de ejecución y puesta en marcha de las obras. El nivel de participación es bastante aceptable. La empresa

posee una estrategia de participación de los trabajadores la cual se encuentra integrada a la proyección estratégica de la empresa.

Los dirigentes y técnicos que atienden la actividad de Recursos Humanos poseen las competencias requeridas (100 % de la puntuación).

El clima laboral existente en la organización es satisfactorio, existiendo sentido de pertenencia en el colectivo laboral y además prevalecen las relaciones fraternales y de respeto entre compañeros de trabajo y jefes-subordinados. Las condiciones laborales son muy favorables por cuanto la empresa cuenta con oficinas climatizadas y una computadora por trabajador, además entrega mensualmente un aseo tecnológico para garantizar la higiene de los puestos de trabajo.

El liderazgo en la GRH alcanza el 77,78 % de la puntuación debiendo concedérsele mayor prioridad, promover la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial. Como método y estilo de dirección predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores, las organizaciones políticas y de masas influyen en la toma de las decisiones estratégicas. Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.

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

Al igual que en las premisas, se emplea la tecnología de diagnóstico del SGCH propuesta por Morales Cartaya, (2007) que determina el grado de implementación de los módulos que conforman el SGICH descritos en la NC 3001:2007 se utiliza la lista de chequeo (Anexo 3) dando como resultado lo siguiente:

1. Competencias Laborales

Se encuentra elaborado el procedimiento para la identificación de las competencias, se aplican los calificadores de amplio perfil 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, están identificadas las competencias laborales de los trabajadores, no siendo así con las competencias claves de la empresa ni de los procesos de las actividades principales, para las cuales se encuentra programado en el Consejo de Dirección la realización de esta actividad, pero aun no se han identificados.

2. Organización del trabajo.

La empresa para lograr mayores niveles de eficiencia en los recursos que dispone, así como todo lo referente con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la gestión de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.) se ha trazado como estrategia, la realización de estudios de la organización del trabajo.

Se ha trazado en sus estrategias, organizar el proceso de administración de las obras, para lograr el acortamiento de los plazos de ejecución, como medida de alcanzar mayor productividad, además se harán estudios de organización del trabajo donde se medirá cómo ha incidido ésta en el aumento de la producción de bienes y servicios, así como en la productividad del trabajo.

En la empresa los estudios de organización del trabajo son realizados por los especialistas de mayor experiencia y responsabilidad de las UGDC, siendo controlados trimestralmente en los Consejos de Dirección.

3. Selección e integración

Existe un procedimiento documentado para la realización de este proceso y existen las evidencias del Comité de Expertos y demás requisitos de la NC 3001.

No están determinados los indicadores para medir la efectividad en la selección. Por lo que este requisito se encuentra en proceso de revisión y perfeccionamiento según las exigencias de la norma.

4. Capacitación y desarrollo

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

Existe un procedimiento documentado y actualizado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo, se encuentra implementado y cumple con los requisitos de la NC 3001. Se determinan las necesidades de aprendizaje de cada trabajador y se elaboran los planes individuales de capacitación, formando parte del plan anual.

Todos los trabajadores tienen elaborados las competencia laborales y actualizadas las brechas las cuales son utilizadas para la elaboración de los planes de formación, en correspondencia con los objetivos de la empresa

5. Estimulación moral y material

En la empresa todos los trabajadores vinculan su salario a los resultados y sin excepción, cobran el salario escala y los pagos adicionales del cargo donde se encuentran nombrados, se aplican los siguientes sistemas de pago acorde a las características técnico-organizativas y legislaciones vigentes:

- Sistema de pago por indicadores directos de la Producción (Sistema de pago por el cumplimiento del plan acumulado de ventas de las UGDC también expresados en horas hombres.)
- Sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia, (cumplimiento del plan de utilidades acumuladas del período)

Se encuentran aprobados y amparados por Resoluciones del MTSS pagos adicionales por concepto de antigüedad, perfeccionamiento empresarial y coeficiente de interés económico y social, que abarcan a todos los trabajadores, y además el pago por maestrías.

Existe un reglamento de estimulación moral y material que cuenta con un programa de acciones de estimulación moral y material el cual se evalúa mensualmente, los estímulos morales son: certificados, homenajes públicos en matutinos, asambleas, cartas a CDR y a las escuelas de sus hijos. Como formas de estimulación material se utilizan las siguientes: viajes a la playa, viajes de excursión, tardes cubanas a trabajadores destacados trimestralmente y anualmente, y cumpleaños colectivos.

6. Seguridad y salud en el trabajo.

La Empresa tiene elaborado el Manual de Seguridad y Salud que forma parte del Sistema de Gestión Empresarial, constituyendo aspectos fundamentales de esta gestión la seguridad y salud de los trabajadores y el mantenimiento de condiciones seguras e higiénicas.

Para lograr y mantener lo anterior expuesto, la Empresa cumple con lo siguiente.

- En la planificación y organización tiene elaborados los programas de prevención, definidas las responsabilidades a todos los niveles y los recursos necesarios para ejecutarlos

- En la implementación y control, cuenta con todos los procedimientos generales y de trabajo. Control de las acciones planificadas, definición de los mecanismos de control incluido indicadores, inspecciones y auditorías.
- El programa de ejecución del control se realiza por parte de la dirección viendo las fundamentales deficiencias que limitan el mejoramiento de las condiciones de trabajo y toma de medidas para alcanzar una etapa superior.

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

7. Evaluación del desempeño

No existe un procedimiento documentado eficaz para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores, la empresa ha elaborado de conjunto con la Sección Sindical y con la participación de los trabajadores el Reglamento para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa, excepto a los que ocupan cargos de dirigentes que cumplirá lo establecido en lo referente al trabajo de cuadros.

Las evaluaciones se realizan mensuales, trimestrales y anuales, este proceso se realiza de manera formal y no manifiestan con claridad los señalamientos y deficiencias.

8. Comunicación institucional

Existe un procedimiento documentado en el que se recoge lo referente al sistema informativo de la empresa, el cual se encuentra diseñado en función de satisfacer los requerimientos de información de sus diferentes niveles, en los cuales no sólo se incluyen los eslabones estructurales, además se tiene en cuenta que la información debe llegar hasta cada trabajador.

La estrategia de comunicación se basa en los principios generales de organización de esta, y además se utilizan diferentes canales de comunicación para trasmitir y compartir la información con los trabajadores como los matutinos semanales, las reuniones por direcciones funcionales y UGDC, y las asambleas de afiliados que se realizan mensualmente.

9. Autocontrol

No se cuenta con el procedimiento documentado para realizar el autocontrol. 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.

Módulos		Real	Plan	%
I	Competencias laborales	25	45	55.56
II	Organización del trabajo	30	45	66.67
III	Selección e integración	30	45	66.67
IV	Capacitación y desarrollo	40	45	88.89
V	Estimulación material y moral	30	45	66.67
VI	Seguridad y salud en el trabajo	40	45	88.89
VII	Evaluación del desempeño	20	45	44.44
VIII	Comunicación institucional	30	45	66.67
IX	Autocontrol	15	45	33.33
	Integración interna	260	405	64.20

Tabla 2.5. Evaluación de los módulos y nivel de integración interna.

Fuente: elaboración propia.

En resumen esta herramienta de diagnóstico permitió determinar en cuanto a las premisas que la empresa posee orientación estratégica y que el nivel de integración externa es del 92.89 %, encontrándose en condiciones de continuar con la implementación del SGICH.

El personal especializado que atiende la GCH posee las competencias y conocimientos suficientes para ejercer sus funciones, se encuentran identificadas las brechas y las acciones necesarias para elevar su nivel de competencias. La organización ha adoptado la decisión de implementar el SGICH pero no se ha logrado desarrollar este proceso en la medida necesaria para su certificación.

Como resumen de la evaluación integral de los módulos se puede plantear que debe prestársele especial atención al autocontrol (33,33%), a la evaluación del desempeño (44,44%) y la selección e integración, destacando que las competencias laborales por ser 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, no se le concede la prioridad requerida.

El total de la puntuación obtenida al evaluar los nueve módulos es de 64.20 % dando la noción de la implementación existente hasta la fecha así como el nivel de integración interna.

2.3. Diagnóstico enfocado a la implantación del SGICH previsto en el Decreto Ley 281 del 2007

Para diagnosticar el grado de implementación del SGICH según lo previsto en el Decreto Ley 281 del 2007, se utilizó la lista de chequeo que se aplica para la realización de controles en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial ya que esta abarca los aspectos contenidos en el capítulo VII de dicho decreto (ver Anexo 4), además se realizó la observación de métodos de trabajo en las diferentes áreas de la entidad.

Luego se reunió al consejo de dirección para evaluar el grado de implementación de los aspectos contenidos en el capítulo VII del Decreto Ley 281 de 2007 utilizando el mismo procedimiento descrito para el diagnóstico de las premisas y módulos de las Normas Cubanas 3000-3002:2007.

Evaluación de la implementación	Cantidad de aspectos	%
Se cumplen	67	72
No se cumplen	7	7.5
Se cumplen parcialmente	10	10.7
No proceden	9	9.8
Total de aspectos evaluados	93	100

Tabla 2.6. Resultados obtenidos del nivel de implementación.

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 2.6 sobre el nivel de implementación, el 18% de los aspectos comprobados no están implementados o su cumplimiento es parcial, siendo los de mayor impacto los siguientes:

1. No se encuentra definida en su totalidad la política para la gestión integrada del capital humano y no es dominada por los trabajadores.
2. 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.

3. 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.
4. No se encuentran elaboradas las competencias laborales para todas las actividades y procesos, definiéndose al efectuarse un proceso de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, esto requiere de su estandarización.
5. No se encuentran conformados el equipo de trabajo encargado de la realización de los estudios de organización del trabajo.
6. No están elaboradas las técnicas y herramientas para la realización de estudios del trabajo.

2.4. Diagnóstico enfocado al cumplimiento de los requisitos referentes a la actividad de Recursos Humanos que establece la NC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad

Mediante entrevista realizada al responsable de la calidad en la entidad se pudo conocer que la implementación de la norma cubana ISO 9001:2008 en la empresa se ejecuta desde octubre del 2012 y el mismo está certificado parcialmente, estando incluido todos los procesos. El Proceso de Capital Humano (PS.06) está integrado por 10 procesos elaborados según las normativas vigentes, de estos 4 son desarrollados desde la perspectiva de la GCH (Capacitación y Desarrollo, Admisión al empleo, Evaluación del desempeño, Competencias laborales) y los restantes son los procedimientos obligatorios de todo sistema al ser registrados en el Sistema de Gestión de la Calidad (Control de registros, Autocontrol, No conformidades, Acciones correctivas y preventivas, Revisión por la dirección y Auditoria), actualmente el procedimiento de recursos humanos no se encuentra certificado por la Oficina Territorial de Normalizaciones (OTN), órgano rector en el territorio.

La Dirección de Recursos Humanos al no contar con una ficha de proceso en la que se recojan los indicadores para evaluar la eficacia del proceso, realiza de forma anual el autocontrol del proceso mediante el procedimiento establecido actualmente, y además por los resultados del Procedimiento de Planificación, Ejecución y Control de la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano (PS.06.06), el cual se encuentra certificado

por la OTN y posee su ficha de procesos con una serie de indicadores para medir la eficacia entre los que se encuentran:

- Más del 90% de los trabajadores poseen la competencia laboral para el puesto que desempeñan.
- Se cumple al menos con el 90% de las acciones de capacitación planificadas.
- El 85% de las todas las acciones de capacitación resultan eficaces.
- Se realizan el 100% de las evaluaciones del desempeño en el período evaluado.
- Se cumplió con el 70% de la demanda de medios de protección individual.
- Se cumplieron el 85% de las medidas de Seguridad y Salud del Trabajo dictadas en el período que se analiza.

A todo esto se suma la capacitación de una gran parte de los trabajadores como auditores, lo que les brinda las competencias necesarias para la realización del autocontrol laboral.

Teniendo en cuenta lo antes expresado formará parte del Capítulo 3, el diseño y/o perfeccionamiento de los procedimientos específicos que en la evaluación integral de los módulos alcanzaron la menor puntuación.

2.5. Conclusiones parciales

A partir de diagnosticar y explicar las características organizativas y de gestión del capital humano en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara se concluye que:

1. Para la realización del diseño del SGICH resulta conveniente aplicar un procedimiento para el diagnóstico de modo que se conozca con antelación el estado que posee la orientación estratégica y el nivel de desarrollo de los módulos del SGICH.
2. El diagnóstico del SGICH permitió conocer las principales fortalezas y debilidades existentes en la GCH para así poder elevar la eficiencia y productividad del sistema y a su vez de la gestión empresarial.
3. Los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento para el diagnóstico integral de CH evidencian insuficiencias en la actual gestión de RH que deben ser transformadas con el diseño de un SGICH según las NC 3000-3002:2007.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL SGICH EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERIA VILLA CLARA

3.1. Introducción

La adopción del SGICH en la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara es una decisión estratégica tomada por la dirección, para de este modo poder certificar la Gestión de Recursos Humanos ante la Oficina Territorial de Normalización en Villa Clara, por eso constituye una premisa fundamental la elaboración mediante la aplicación de las normas cubanas de gestión de capital humano: NC 3000-3002:2007 de los procedimientos específicos requeridos, 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 preciso la elaboración de la estrategia funcional, que denote la manera en que se alinean los recursos humanos a las metas institucionales.

La implantación de un SGICH incluye la documentación siguiente:

1. La política de gestión de capital humano y los objetivos.
2. El manual de gestión de capital humano.
3. Los procedimientos documentados obligatorios y todos los que se requieran para la aplicación del SGICH.
4. Los registros.

Este capítulo sigue como objetivos: el perfeccionamiento de los procedimientos específicos documentados que menor puntuación obtuvieron en la evaluación para determinar el nivel de integración interna, así como el de los procedimientos requeridos para la certificación del SGICH ante la OTN, garantizando una mejora en la gestión del capital humano y en la toma de decisiones.

3.2. Proceso de diseño de los módulos según NC 3000-3002:2007 y DL 281

En la realización efectiva del diseño e implementación del SGICH según las normas cubanas el autor de esta investigación utiliza el procedimiento confeccionado por Ramírez de Paz y Velázquez Zaldívar (2010).

Este procedimiento general se distingue como un conjunto de procesos estrechamente interrelacionados entre sí, que tiene como finalidad la integración interna de todos los módulos que intervienen en el proceso de GCH y externa con la estrategia empresarial, lo

que le permite a la empresa fortalecer su orientación estratégica hacia el cumplimiento de sus objetivos en las fechas establecidas y con la calidad requerida. El mismo constituye un proceso continuo conformado por las etapas que se muestran a continuación:

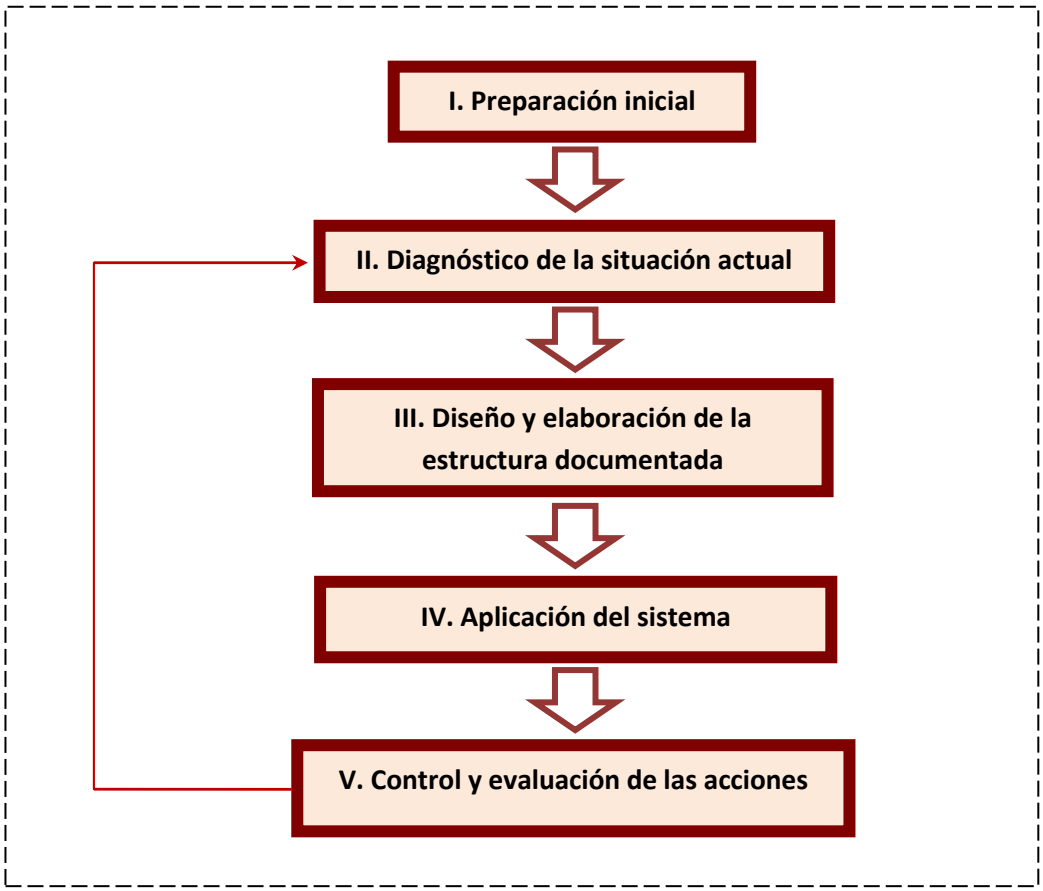


Figura 3.1. Procedimiento para la implementación del SGICH.

Fuente: Ramírez de Paz y Velázquez Zaldívar (2010).

- **Etapa preparatoria.**

Esta etapa es organizativa, informativa y de preparación, y se inicia con la determinación del nivel de compromiso de la alta dirección de la organización con la implantación del SGICH. Incluye la presentación del procedimiento metodológico para el diseño e implementación del SGICH así como la selección y capacitación del equipo gestor que participará en el diseño e implementación del sistema.

Esta etapa resulta vital ya que durante la misma se caracteriza la situación actual de la empresa y se elabora el diagnóstico inicial, a partir del uso de técnicas combinadas, lo que permite la detección de los problemas que están afectando el desempeño del proceso de gestión de recursos humanos.

- **Diagnóstico de la situación actual.**

El proceso parte de la realización de un diagnóstico estratégico integral de la GRH, elaborando una valoración de los factores internos y externos del sistema, lo cual complementa el diagnóstico inicial. En el capítulo anterior se definió y aplicó un procedimiento para realizar el diagnóstico integral de los RH, el cual constituye un análisis interno y en él se comprueba el comportamiento de los diferentes indicadores propuestos por (Morales Cartaya, 2007); como son: el grado de orientación estratégica, la participación en la solución de problemas y toma de decisiones, las capacidades y recursos del área de RH, comportamiento adecuado del clima laboral, el nivel de desarrollo de los módulos del modelo cubano, y el grado en que están desarrolladas las tecnologías de apoyo.

En el Capítulo 2, epígrafe 2.2. Diagnóstico del SGICH y epígrafe 2.3, se aplicaron diferentes técnicas para obtener la información sobre el estado actual de los recursos humanos, mostrándose los resultados obtenidos.

- **Diseño y elaboración de la estructura documentada.**

Las normas cubanas plantean la necesidad de establecer la estrategia de capital humano, las políticas y objetivos, así como identificar los procesos esenciales del sistema, aunque exige que se debe contar de forma obligatoria con los siguientes procedimientos documentados, los primeros en correspondencia con las exigencias de un sistema y los segundos según las demandas particulares de la gestión del capital humano establecidos en las NC 3000-3002:2007 y la ISO 9001:2008.

1. El control de la documentación.
2. El control de los registros.
3. Las auditorías internas.
4. El control de no conformidades.
5. Las acciones correctivas.
6. Las acciones preventivas.
7. Identificación, validación y certificación de las competencias.
8. Análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación.
9. Selección de los trabajadores.
10. Planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.
11. Evaluación del desempeño.

12. Autocontrol del sistema.
13. Estimulación Material y Moral.
14. Seguridad y Salud del trabajo.
15. Comunicación Institucional.

Luego de esto se hace necesaria la elaboración del manual de GCH como guía metodológica que con la aplicación de la NC 3000-3002:2007, adopta la filosofía del sistema de gestión de la calidad que exige la documentación del sistema en un manual, procedimientos y registros. Esta guía conforma el sistema e incluye varios aspectos como objetivos, alcance, responsabilidades, términos y definiciones, guía para desarrollar el procedimiento o actividad, registros y la ficha de proceso para el seguimiento y evaluación de la eficacia de los procesos. Además de los requerimientos de éstas normas, en cada etapa y tarea de la estrategia se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico y las metas estratégicas trazadas, las que se reflejan en la documentación confeccionada.

En esta etapa se describen los procedimientos específicos que obtuvieron la menor puntuación y por consiguiente los que poseen menor nivel de integración estratégica en su evaluación en la tecnología de diagnóstico aplicada, el resto de los procedimientos formará parte del manual y se diseñan según los requisitos de la NC 3002:2007.

Diseño y mejora de los procedimiento específico.

A continuación se describen los procedimientos específicos que obtuvieron la menor puntuación durante el diagnóstico realizado en el Capítulo 2, y por ende los que poseen menor nivel de integración estratégica, el resto de los procedimientos formarán parte del manual y serán diseñados según los requisitos que exige la NC 3002:2007.

Procedimiento de Identificación, Validación y Certificación de Competencias.

1. Objetivo.

Establecer un Procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las identificadas y validadas en la ESI.VC.

2. Alcance.

Este Procedimiento es aplicable a todos los procesos identificados en la ESI.VC en el entendimiento de la terminología utilizada en la Gestión Integrada de Capital Humano.

3. Referencias normativas.

1. **NC ISO 9001:2008** "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos". 6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación.
2. **NC ISO 14001:2004** "Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso". 4.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia.
3. **NC 18001:2005** "Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos". 4.4.2. Formación, toma de conciencia y competencia.
4. **NC 3001:2007** "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos". 4.2. Requisitos vinculados a las competencias laborales.
5. **NC 3000:2007 "**Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario".
6. **NC 3002:2007 "**Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación".
7. **Decreto Ley No. 281/2007 del CECM.** "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal".

4. Términos y Definiciones.

- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

- ✓ Comité de Competencias: Grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades.
- ✓ Formación por Competencias: Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza.
- ✓ 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.
- ✓ Perfil o Matriz 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.

5. Responsabilidades.

5.1. El director general.

- Designar y constituir el comité de competencias, nombrando a un miembro del consejo de dirección para presidirlo.
- Aprobar las competencias distintivas de la empresa y de los procesos de las actividades principales, así como las de los cargos claves que se utilizan en la ejecución de estas actividades.

5.2. La Dirección de Recursos Humanos es la máxima responsable de que todas las actividades descritas en este Procedimiento se lleven a cabo.

5.3. Comité de Competencias.

- Identificar y proponer al director general las competencias distintivas de la empresa y de los procesos de las actividades principales y las competencias de los cargos que se utilizan en la ejecución de estas actividades
- Elaborar el informe final contentivo de las competencias identificadas para cada nivel y someterlas a la validación del consejo de dirección de la empresa y aprobación del director general.

- Elaborar la matriz de competencias de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los cargos claves de dichas actividades, identificando los criterios de desempeño que se utilizarán para su evaluación.
- Elaborar los perfiles de competencia de todos los cargos de la plantilla de la empresa, incluyendo los directivos.
- El Comité de Competencias estará integrado por:
  - ✓ Director de Recursos Humanos — Presidente
  - ✓ Director de Desarrollo — Miembro
  - ✓ Director de Operaciones — Miembro
  - ✓ Director de Contabilidad y Finanzas — Miembro
  - ✓ Especialista en Gestión de Recursos Humanos — Miembro
  - ✓ Especialista de Cuadro y Perfeccionamiento — Miembro
  - ✓ Director de Negocios — Miembro
  - ✓ Especialista en Gestión de la Calidad — Miembro

6. Desarrollo.

6.1. Las Competencias Laborales en el SGICH.

La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material y evaluación del desempeño.

Una vez que la certificación de la competencias laborales constituye el reconocimiento formal, en la organización donde el trabajador labora, y tomando como base de igual forma los resultados del mismo en la evaluación del desempeño individual, la misma facilita determinar las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, ello sirve de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y como diagnóstico de aprendizaje para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior.

6.1.1 Competencias distintivas.

La alta dirección deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.

A las competencias laborales se les concibe, en el Modelo de referencia (Capítulo 4, NC 3001:2007), como el factor por excelencia de la Gestión Integrada de Capital Humano y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que la empresa identifica, valida y certifica las competencias en los niveles siguientes:

- La Organización (competencias distintivas de la organización).
- Los Procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- Cargo de los Procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

6.2. Proceso de identificación de las competencias.

6.2.1. Para identificar las competencias organizacionales el comité de competencias procederá de la siguiente forma:

a) Definirá el propósito clave de la organización: Para ello tomará como referencia la misión de la empresa y el marco de las condiciones dentro de las cuales se pretende alcanzar la misma.

b) Definir funciones y sub-funciones de los procesos implementados para llegar a materializar el propósito clave.

c) Seleccionar dentro de estos procesos, los roles laborales que mejor contribuyen a que la organización alcance el propósito clave declarado.

6.2.2. Identificación de las competencias del personal.

Para identificar las competencias laborales distintivas el comité de competencias procederá a entrevistar a trabajadores de marcada experiencia en las diferentes categorías ocupacionales así como a su Jefe inmediato, además del análisis de los calificadores de cargos.

Se confeccionará un acta resumen por parte del Comité de Competencias con el formato que se describe en el RP 06.01 “Acta de Elaboración de las Competencias”.

El Jefe de cada Área identificará las competencias del personal durante el mes de Septiembre de cada año (cuando existan cambios o nuevos procesos), en base a las actividades de su proceso, considerando también las habilidades requeridas para dicho

puesto, registrada en el formato del RP 06.01.02 “Matriz de Competencia Laboral” estipulado en el Procedimiento para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano.

6.3. Proceso de Validación de las Competencias.

Una vez realizado el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, siguiendo lo referido en el punto 6.2 del presente procedimiento, se procede al análisis y aprobación de las competencias identificadas para su validación. De este proceso quedan validadas y aprobadas por la alta dirección en el RP 06.02 “Identificación y Validación de las Competencias por la Alta Dirección” las siguientes competencias:

a) Las competencias distintivas de la organización, aplicables a sus trabajadores.

b) Las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.

c) Las competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales, que se reflejan en los perfiles de competencias elaboradas para dichos cargos y que son aplicables a los trabajadores que los ocupan, donde se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la Gestión Integrada de Capital Humano de la Empresa, lo cual se realizará anualmente en el mes de Septiembre.

6.4 Certificación de Competencias.

La certificación de las competencias se realizará anualmente y constituye el reconocimiento formal, en la organización donde el trabajador se desempeña, de las competencias demostradas por este y por consiguiente evaluadas por otras personas. Significa la constancia de la evaluación de una competencia demostrada para un trabajo determinado a partir de estándares definidos y garantiza la calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que posee para ello.

Se utilizara como documento para certificar las competencias de los trabajadores el RP 06.026.03 ”Certificación de Competencias” el cual sirve para orientar el estadio actual de cada trabajador al comparar el desempeño real, con la descripción que ella ofrece. Servirá de apoyo para la realización del mismo el RP 06.01.02 “Matriz de Competencias Laborales”, RP 06.01.03 ”Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” encontrándose los mismos en el Procedimiento Para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano, además del RP 06.29.03 “Certificado de Evaluación del desempeño anual” situados en el procedimiento destinado a este fin.

Al realizar el proceso de certificación necesariamente no se requiere de un examen escrito, ya que se podrá realizar de forma práctica, mediante la observación, prácticas en el campo y resultado del desempeño anual con cortes mensuales y trimestrales, registrando los resultados en el formato del RP 06.29.03 “Certificado de Evaluación del desempeño anual” en el cual se considera una calificación mínima de 70 a 94 puntos para poderlo considerar adecuado, tomando como base las competencias y comportamientos asociados, y los niveles de exigencias establecidos para las mismas en el formato RP 06.01.02 “Matriz de Competencias Laborales”.

La certificación de las competencias se realizará de conjunto con la evaluación anual del desempeño, siempre que el trabajador haya laborado el 75 % de un año natural.

6.4.1. Identificación de trabajadores que tienen un nivel de desempeño laboral superior.

El Comité de Competencias identifica anualmente aquellos trabajadores que tienen un desempeño laboral superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas. También identifica a otros trabajadores, cuyo desempeño es adecuado.

Este proceso facilita determinar las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, lo que sirve de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, según se establece en el P-06 -29 “Procedimiento para la evaluación del desempeño laboral”.

6.5. Indicadores de eficacia.

Los Indicadores de eficacia del proceso se evaluaran anualmente:

- Alcanzar al menos el 10 % de la fuerza total de trabajadores con Desempeño Superior en las competencias.
- Validar 100% de las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos correspondientes a las actividades principales.
- Certificación 100% de las competencias de los trabajadores de las actividades principales.
- Evaluar el comportamiento de las competencias laborales en los procesos integrados (selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño).

7. Archivos.

Los registros creados serán archivados en un área destinada para este fin, de forma adecuada para evitar daño, deterioro o pérdida durante el año en curso, finalizado el año se archivará en la Dirección de Recursos Humanos al menos por 1 año.

Registros.

RP 06.26.01 “Acta de identificación de las competencias”.

RP 06.26.02 “Validación de competencias distintivas y niveles”.

RP 06.26.02 “Certificación de las competencias”

Procedimiento de Selección e Integración.

1. Objetivo.

Es objetivo establecer una metodología que permita a la dirección de la empresa realizar un análisis preciso del personal que pudiera formar parte del colectivo de la empresa, atendiendo a los requisitos para cada cargo y a las condiciones y requisitos que reúna el aspirante.

2. Alcance.

Es aplicable a todos los recursos humanos de nueva incorporación o sujetos a movimientos internos en todas las áreas de la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara incluyendo contratos indeterminados o determinados por más de 6 meses y excluyendo únicamente a los cuadros y dirigentes que se regirán por procedimientos específicos

3. Referencias normativas.

1. **NC 3000-3002:2007** “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”.
2. **PE-DRH-07** “Administración de Recursos Humanos”.
3. **Decreto 281/07 “**Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.
4. **Resolución No. 8/2005** del MTSS: “Reglamento General sobre relaciones laborales”.
5. Convenio Colectivo de Trabajo
6. Reglamento para la Idoneidad Demostrada de la Empresa de Hormigón de Villa Clara.

7. Reglamento para el Comité de Expertos de la Empresa de Hormigón de Villa Clara.

4. Términos y definiciones.

- ✓ Cargo: Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.
- ✓ Empleo: Labor socialmente útil, remunerada, que es desempeñada por un trabajador.
- ✓ Reclutamiento: Proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.
- ✓ Selección e Integración: Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.
- ✓ Seguimiento: Se corresponde con la última etapa del proceso de Selección e Integración donde se verifica la efectividad del mismo, o sea si la decisión tomada en base a la información analizada esta en correspondencia con el desempeño observado del candidato.
- ✓ Idoneidad Demostrada: Principio por el cual se rige la administración para la determinación de ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo y que comprende el análisis integral de los requisitos generales siguientes: realización del trabajo con la eficacia, calidad y productividad requerida, cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos, establecidas en el reglamento disciplinario interno de la entidad y calificación formal expresada en los certificados, estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo que aspira a desempeñar.
- ✓ Técnicas de Selección: Agrupa al conjunto de técnicas de variada complejidad, tanto estandarizadas como creadas por la propia empresa para facilitar el proceso de selección del candidato adecuado y pueden ser empleadas en cualquier fase de este proceso.

- ✓ Profesiogramas: Es el documento soporte del sistema de recursos humanos que constituye un paso superior a las anteriores descripciones de puesto o cargo que esclarecen de manera sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo con éxito según los calificadores de cargo de amplio perfil vigentes.
- ✓ Período de Prueba: Etapa inicial de la relación laboral en la que el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la organización se corresponden con sus intereses y la administración comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada exigida para el cargo.
- ✓ Comité de Expertos: Órgano que se crea en la organización para asesorar al jefe en el ejercicio de su facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada, y para tomar la decisión relativa a la promoción, permanencia y selección de los trabajadores para cursos de capacitación y desarrollo.
- ✓ Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

5. Responsabilidades.

5.1. El Director General deberá aprobar el presente procedimiento a partir de su puesta en vigor y certificar la idoneidad demostrada o su pérdida por un trabajador.

5.2. El Director de Recursos Humanos debe implantar y hacer cumplir el presente procedimiento.

5.3. Es responsabilidad del Especialista en Gestión de los Recursos Humanos a solicitud de los Directores de las Áreas de Regulación y Control, y Directores de las UGDC realizar la solicitud de convocar las plazas vacantes a la Dirección de Recursos Humanos.

5.4. Es responsabilidad del Comité de Expertos analizar toda la información recopilada y dejar constancia en Expediente creado así como recomendar él/o los candidatos más idóneos al jefe facultado para decidir el que ocupe el puesto.

6. Desarrollo.

6.1. Proceso de selección.

El proceso de selección transita por varias etapas que aseguran una elección con las máximas garantías posibles. Dichas etapas son:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Incorporación y acogida (Integración).
4. Seguimiento.

6.1.1. Etapa de Reclutamiento.

Para realizar el reclutamiento se tienen en cuenta: las necesidades cuantitativas y cualitativas procedentes de la Planeación de Recursos Humanos; la plantilla aprobada y plaza vacante radicada y las características requeridas por el puesto según el Análisis y Diseño de cargos (descripción del puesto y/o profesiogramas y calificadores de cargo de amplio perfil vigentes).

Recepción de la solicitud: Se parte de la solicitud formal por escrito del Jefe de cada área, de la necesidad de cubrir una plaza en la organización la que se realiza a través de los Especialistas de la Dirección de Recursos Humanos (Modelo de solicitud de fuerza de trabajo).

6.1.1.1. Ejecución de Convocatoria.

Para todas las plazas, exceptuando las designadas que pasan directamente a la fase de selección se procede a ponerlas en convocatoria en todas las áreas de la Empresa, siendo responsabilidad de su divulgación y conocimiento del Director de Recursos Humanos. El tiempo de la convocatoria es de 7 días naturales. Estas se realizan a través de los murales en cada área, la divulgación por los propios trabajadores de la empresa y de los medios de difusión disponibles. Las mismas incluyen todos los requisitos imprescindibles para ocupar el puesto de trabajo para que las personas interesadas puedan auto seleccionarse antes de realizar la solicitud. A la convocatoria librada, pueden presentarse los siguientes trabajadores de la entidad:

- Contratados por tiempo indeterminado.
- Contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra por más de tres meses.
- Recién egresados de la Enseñanza Técnico Profesional, asignados a la unidad por las Direcciones de Trabajo.

6.1.1.2. Recepción de solicitudes.

Se recepcionan las solicitudes individuales en la Dirección de Recursos Humanos, entregándose las mismas en el plazo establecido (período de la convocatoria), las solicitudes personales se realizan por los aspirantes en un papel escribiendo la plaza que solicita, el motivo y el nombre del solicitante verificando contengan todos los datos exigidos en la planilla de solicitud dentro del plazo establecido, y luego son entregadas al especialista designado por la Dirección de Recursos Humanos.

Análisis de Precandidatos: El Especialista designado por la Dirección de Recursos Humanos es el encargado de analizar la información disponible de los aspirantes, ejecutar la entrevista de preselección donde le llena a cada aspirante la Planilla de Preselección y le realiza la entrevista preliminar, después de analizar la correspondencia de los requisitos mínimos exigidos para el cargo con los que posee el aspirante, puede aceptar o rechazar a los precandidatos que pasan al proceso de selección propiamente dicho, comunicándole verbalmente al candidato la decisión de aceptación o rechazo, dejando evidencia de esta comunicación en la propia planilla de solicitud. El Especialista designado deja evidencia del cumplimiento de los requisitos iniciales del proceso de preselección en el registro establecido. Se elabora el resumen valorativo de la entrevista que se anexa al expediente del proceso de cada candidato.

En el caso de que las fuentes internas no satisfagan la demanda, se verifica por el Director de Recursos Humanos que se ha realizado correctamente el proceso anterior y realmente no quedan posibles candidatos internos, pasándose al reclutamiento externo. Para ello notifica en el registro que se debe pasar a las fuentes de reclutamiento externas. En el caso de que se satisfaga la demanda se pasa a la fase de selección.

6.1.1.3. Preselección a partir del reclutamiento interno.

Primero se garantiza el reclutamiento interno, tratando de cubrir el puesto de trabajo con personas de la empresa a través de la incorporación de personal disponible siempre que éste reúna los requisitos exigidos para ocupar la plaza (requisitos básicos de calificación, salud y físicos) así como las evaluaciones del desempeño y la idoneidad demostrada, se utiliza para la realización de traslados, rotaciones o promociones como fuente de motivación. La solicitud podrá realizarse durante el plazo de la convocatoria.

6.1.1.4. Preselección a partir del reclutamiento externo.

Cuando la cantidad de candidatos internos no satisfaga la demanda, o sea nula o insuficiente se procede a la búsqueda de candidatos externos a través de las siguientes vías:

- Registro de aspirantes interesados en ingresar a la Empresa: Registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la empresa para ocupar determinados cargos, entre los datos que se controlan en el registro se encuentran: Nombre y Apellidos, Número de Identidad permanente, Ubicación laboral actual, Dirección particular, cargo que tiene interés en ocupar, Calificación formal que posee, Experiencia laboral en el cargo que tiene interés en ocupar, Forma en que se puede localizar.
- La Dirección Municipal de Trabajo, los centros de formación y de enseñanza, las solicitudes espontáneas, otras empresas, recomendaciones o familiares, círculos de interés, etc.
- Se procede a divulgar la convocatoria en los medios de difusión disponibles y a través de otras fuentes. Es responsabilidad del especialista designado de la Dirección de Recursos Humanos realizar la gestión de divulgación especificando los días y horario en que los candidatos externos serán recibidos por la Dirección de Recursos Humanos.

6.1.2. Etapa de Selección.

A partir de conocerse la solicitud de plaza vacante el Especialista designado verifica si los miembros aprobados están disponibles para el proceso, y en caso contrario orienta y verifica su correcta actualización. Su elaboración y composición se realiza cumpliendo el Decreto 281/07 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Recopilación de la información: El Coordinador del Comité de Expertos recibe del Especialista designado de la Dirección de Recursos Humanos el expediente de cada uno de los candidatos compuesto por planilla de solicitud, valoración de entrevista preliminar, certificación de estudios terminados en el caso en que se requiera, solicitud personal del aspirante y otros que se consideren necesarios, como el currículo y el certificado de salud. En el caso de ser candidatos internos de la empresa este Comité podrá solicitar a las áreas información sobre la evaluación del desempeño y otras investigaciones necesarias sobre los candidatos, así como realizar las investigaciones requeridas para la realización de un proceso profundo y con calidad. En el caso de analizar candidatos

externos procederán de igual forma con el objetivo de reunir toda la evidencia necesaria de los aspirantes.

Además el Comité de Expertos realiza la consulta y análisis de las Estrategias y Políticas Empresariales, Sistemas de trabajo y cultura que influyen sobre el puesto y los candidatos, teniéndolo en cuenta durante el proceso de selección.

6.1.2.1. Selección y aplicación de las técnicas de selección.

Las técnicas a emplear se describen en el Reglamento para la Idoneidad Demostrada de la ESI.VC, se emplean en dependencia de la complejidad del cargo y se deciden por el Comité de Expertos en el área donde se realiza la selección.

Para el análisis y toma de decisiones se deben seguir los siguientes pasos:

- Después de recibir la solicitud de análisis con la documentación requerida el coordinador del grupo de expertos procederá según lo estipulado en el Decreto 281/07 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y que aparece referido en el Reglamento para la Idoneidad Demostrada y el Reglamento para el Comité de Expertos vigente en nuestra empresa.
- La decisión del Comité de Expertos se convierte en una recomendación que se emite por escrito al jefe facultado, dentro de los tres días hábiles posteriores a la sesión final. De no poderse cumplir con ese término se le solicita una prorroga al jefe facultado que no debe exceder los 3 días hábiles.
- Debe archivarse el acta de cada sesión del Comité de Expertos, la recomendación emitida en cada caso y cualquier otra información o documento probatorio de los análisis efectuados, y constar en el registro del Comité así como en la Dirección de Recursos Humanos.
- El Jefe facultado recibe la recomendación emitida por el Comité de Expertos y toma la decisión final sobre el candidato que va a ocupar la plaza convocada comunicando al Especialista en Gestión de Recursos Humanos y al Comité de Expertos la decisión tomada.
- El jefe facultado, oído siempre el criterio del Comité de Expertos deberá emitir la certificación oficial sobre su decisión, la cual deberá ser archivada en el expediente laboral del trabajador, como evidencia para su ingreso o promoción, informa los resultados decididos al candidato seleccionado y a los no seleccionados,

explicándoles a estos últimos que se integran en el registro de reservas para tenerlos en cuenta en futuras selecciones.

- De no ser aprobado por el Director de Recursos Humanos se vuelve a realizar toda la etapa de selección. De ser adecuado el proceso el jefe facultado emite la autorización de contratación para que se pueda formalizar la relación con el candidato e iniciar el período de prueba mediante un contrato determinado.

6.1.3. Etapa de incorporación y acogida.

Los trabajadores que se incorporan a las áreas, con independencia del tipo de contrato que suscriben, son recibidos por parte de la administración en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro. El recibimiento forma parte de la cultura organizacional del centro de trabajo y fortalece en los trabajadores los valores compartidos del colectivo laboral. Para dar cumplimiento a lo anterior, la administración de las unidades aplican el Programa de Acogida en correspondencia con la Resolución 8/05 que garantiza la iniciación laboral adecuada, diseñado bajo la responsabilidad del Director de Recursos Humanos, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro.

En caso de traslados internos o promociones la acogida se dirige a proporcionar información sobre la nueva área de trabajo y en específico del puesto que ocupará el trabajador.

6.1.3.1. Acogida para recién graduados de técnico medio y de nivel superior.

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

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

En el Registro se deja evidencia del proceso desde que se inicia hasta que termina con las valoraciones del Director de Recursos Humanos en cada punto de control establecido.

6.1.4. Etapa de Seguimiento.

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

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

La etapa de seguimiento tiene como objetivos:

- Evaluar el nivel de aceptación de la cultura, sistema de trabajo y clima organizacional.
- Evaluar la correlación entre el desempeño previsto y el real del trabajador.

Los resultados de esta fase permiten tomar medidas correctivas y preventivas. Si el resultado es satisfactorio y ambos decidores: organización y trabajador, mantienen la decisión de formalizar la relación laboral y su permanencia, el mismo será aceptado como parte del colectivo de trabajadores y se formaliza el contrato indeterminado, previa la emisión por el jefe facultado de la autorización de contratación por tiempo indeterminado si es necesario, o sea al concluir el período de prueba y ser satisfactorio, en caso contrario puede ocurrir la no aceptación recomendándose el incremento del período a prueba no excediendo los 180 días (según lo establecido en el Procedimiento para el Período a Prueba que forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo) o cese de la relación contractual.

7. Archivos.

No. 1: Modelo de solicitud de fuerza de trabajo.

No. 2: Modelo de Convocatoria.

No. 3: Planilla de Solicitud del candidato.

No. 4: Técnicas de Selección.

No. 5: Guía de Entrevistas.

No. 6: Recomendación al Jefe facultado.

No. 7: Autorización de Contratación.

No. 8 (a): Entrevista a jefes y trabajadores del área.

No. 9 (b): Entrevista a candidato seleccionado.

Procedimiento de Evaluación del Desempeño.

1. Objetivo.

Este procedimiento tiene como objetivo explicar cómo desarrollar el proceso de planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, así como medir los resultados del trabajo, para posibilitar a la dirección de la empresa contar con la información para decidir sobre la permanencia y promoción en el empleo.

2. Alcance.

El procedimiento abarca a todos los trabajadores de la empresa de las categorías ocupacionales: Técnicos, Administrativos, Servicios, Obreros así como trabajadores designados por Resolución del Director General, excepto los dirigentes catalogados como Cuadros, que se rigen por lo dispuesto en los Decretos Leyes No. 196 y 197 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social

3. Referencias normativas.

1. **NC 3000-3002:2007** “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”.
2. **Decreto 281/07 “**Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”
3. **Resolución No. 8/2005** del MTSS: Reglamento General sobre relaciones laborales.
4. **Resolución No.21/2007** del MTSS: Evaluación del Desempeño.

4. Términos y Definiciones.

- ✓ 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 de desarrollo, constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo.

- ✓ Desempeño laboral deficiente: Cuando el trabajador incumple con sus funciones, tareas y objetivos individuales, presenta bajo rendimiento laboral, problemas de disciplina e incumple los planes de capacitación, evidenciando la pérdida de la idoneidad demostrada.
- ✓ Desempeño laboral adecuado: Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.
- ✓ Desempeño laboral superior: Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo.
- ✓ Desempeño Organizacional: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.

5. Responsabilidades.

5.1. Es responsabilidad del Director General de la Empresa y de los Directores de las UGDC cumplir el presente Procedimiento a partir de su puesta en vigor.

5.2. La Dirección de Recursos Humanos como órgano de staff asesorar, deberá orientar, revisar, controlar y brindar la información necesaria para la correcta ejecución del proceso evaluativo.

5.3. Es responsabilidad de los Especialistas en GRH asesorar el proceso de Evaluación del Desempeño en las UGDC, que se emitan las informaciones correspondientes al cierre de los períodos evaluativos a la Dirección de Recursos Humanos y archivar los modelos de Evaluación del Desempeño en los expedientes laborales de los trabajadores.

5.4. El Jefe Inmediato superior del evaluado es responsable de realizar la evaluación del desempeño apoyándose si es necesario de una comisión de evaluación o de cuantas personas, especialistas se considere necesario.

5.5. Es responsabilidad del evaluado revisar y discutir su evaluación con el jefe inmediato para su posterior aprobación.

6. Desarrollo.

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

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

6.1. Principios de la Evaluación del Desempeño.

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

6.2. Objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la Evaluación del Desempeño del trabajador.

- La participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.
- La disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.
- La idoneidad demostrada.
- La capacitación y desarrollo individual.
- La participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.

6.3. La Evaluación del Desempeño se realizará anualmente, con cortes parciales mensuales y trimestrales. Para esto el trabajador deberá tener laborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo.

La realización del corte parcial le permite a la administración de la Dirección o UGDC, conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador, antes de la conclusión del proceso evaluativo. El resultado de la Evaluación del Desempeño en los cortes parciales se analiza y discute con el trabajador, y se informa al colectivo laboral a donde pertenece, en la asamblea mensual y trimestral con los trabajadores. La Evaluación del Desempeño anual, también se discute y analiza con el trabajador, se le comunican los resultados conclusivos y se informa, al colectivo laboral donde pertenece.

Para realizar los cortes parciales se tendrán en cuenta los indicadores siguientes:

- Cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación anterior.
- Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales con eficiencia, productividad y la calidad requerida.
- Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada.
- Cumplimiento de las normas de SST, uso y cuidado de los recursos materiales (control de cartas límites y control de la documentación de la facturación), portadores energéticos, equipos y medios de protección individual.
- Cumplimiento de la capacitación y desarrollo individual.

Para la conclusión de la Evaluación del Desempeño anual del trabajador o al vencimiento del ciclo o la temporada, se utiliza el término de:

a) Desempeño Laboral Superior: Cuando el trabajador ha cumplido o 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 y tiene buena disciplina laboral.

b) Desempeño Laboral Adecuado: Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la Evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

c) Desempeño Laboral Deficiente: Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la Evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, abandona o no aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral.

Para realizar la evaluación del desempeño anual del trabajador o al vencimiento del ciclo o la temporada, se procede de la forma siguiente:

1. Recogida de opiniones:

   El jefe inmediato superior recoge las opiniones de los compañeros del área del evaluado y de otros dirigentes, de las organizaciones políticas y sindicales y podrán recogerse de resultar necesarias opiniones de los usuarios.

2. Realización de la evaluación:

   El jefe inmediato superior del evaluado o la comisión evaluadora a partir de las recomendaciones dejadas en la evaluación del desempeño anual anterior, la información obtenida y de sus propias observaciones y criterios, realiza la evaluación del desempeño según el modelo establecido, señalando las recomendaciones que deberá cumplir el trabajador, en la próxima etapa para mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas. Las acciones relacionadas con la capacitación y desarrollo se integran al plan de la empresa.

   Como conclusión el jefe del evaluado determina si el trabajador posee un Desempeño Laboral Superior, Adecuado o Deficiente, lo que plasma, después de discutido con el trabajador, en el certificado de evaluación.

3. Discusión con cada trabajador:

La etapa final del proceso de la Evaluación del Desempeño anual, tiene como elemento fundamental, la elaboración de un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la Evaluación, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su Desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas, además las valoraciones relacionadas con los indicadores y el resultado conclusivo de la evaluación en los términos que aparecen en el Apartado anterior. Este documento forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador.

El trabajador tiene derecho a discutir la Evaluación con su Jefe inmediato superior y manifestar sus opiniones.

Los resultados del análisis (una vez vistos y discutidos con los representantes de las organizaciones políticas y sindicales), deben ser comunicados y discutidos con cada trabajador. En este momento es importante también comunicar al evaluado la valoración que se ha hecho de sus fortalezas y debilidades.

Este paso puede decirse que es el más importante de todo el proceso, ya que en el mismo se produce un intercambio de información, criterios y valoraciones entre el trabajador y su superior acerca del rendimiento del primero.

6.4. Firma del modelo evaluativo

El trabajador procede a discutir la evaluación con su jefe inmediato superior, manifestar sus opiniones y proceder a firmar el documento evaluativo.

La discusión de la evaluación y la firma del modelo evaluativo se realizan en los plazos siguientes:

- Corte Mensual: Se realiza al concluir el mes evaluado.
- Evaluación Anual (Enero a Marzo): Antes de concluir el 1er trimestre posterior al periodo evaluado.

Al concluir el año evaluativo el modelo de Evaluación del Desempeño es archivado en el expediente laboral del trabajador.

En caso de inconformidad puede reclamar ante el Jefe inmediato superior al que realiza la Evaluación en el término de 7 días naturales posteriores a la notificación, quien decide lo que procede dentro de los 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.

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

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 la legislación laboral vigente en la materia.

7. Archivos.

No. 1: Modelo de Evaluación mensual del desempeño.

No. 2: Modelo del registro de los cortes mensuales y trimestrales.

No. 3: Modelo de corte trimestral de la evaluación del desempeño.

No. 4: Evaluación anual del desempeño.

Procedimiento específico para el Autocontrol del SGICH.

1. Objetivo.

Establecer el Procedimiento que regula la realización del Autocontrol y la evaluación de la efectividad del SGICH y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo (SGSST) aprobados para la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara.

2. Alcance.

Es aplicable a todos los procesos de autocontroles del SGICH y del SGSST que se realizan en la Empresa.

3. Referencias.

1. **NC 3000-3002:2007** “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”.
2. **PG-DG-02:** Auditorías Internas.
3. **PG-DG-03:** No conformidades, acciones correctivas y preventivas.
4. Guía Metodológica Inspección de la ONIT (2007).
5. Guía Inspección del GEPE Año 2009.
6. Procedimiento de Evaluación del Desempeño.

7. Manual del Sistema de SST.

4. Términos y definiciones

- ✓ **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- ✓ **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.
- ✓ **Auditoria:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.
  - Auditorías internas, denominadas en algunos casos auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para la revisión por la dirección y otros fines internos, y puede constituir la base para la declaración de conformidad de una organización.
  - Auditorías externas, incluyen lo que se denomina generalmente auditorías de segunda y tercera parte. Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por las partes que tienen un interés en la organización, tal como los clientes o usuarios, o por otras personas en su nombre. Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas.
- ✓ **Autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano:** Actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la GICH. Puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del SGICH. Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades.
- ✓ **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- ✓ **Evidencia objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- ✓ **Inspección:** Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo-prueba o comparación con patrones.
- ✓ **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

- ✓ **Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

5. Responsabilidades.

5.1. El Director de Recursos Humanos es responsable de:

- Elaborar el Programa de Autocontrol a los Sistemas de SGICH y SGSST y someterlos a la aprobación del Consejo de Dirección antes de que se inicie el año fiscal correspondiente.
- De que el equipo de autocontrol realice el proceso según lo descrito en este procedimiento.
- Presentar al Consejo de Dirección posterior a la Auditoria el informe general del Autocontrol al SGICH y al SGSST.
- Conservar las evidencias correspondientes de los análisis realizados con las áreas implicadas y los jefes de las mismas, así como de los análisis realizados por la alta dirección de los resultados de los autocontroles realizados.

5.2. El equipo de auditoría es responsable de ejecutar el autocontrol, detectando las no conformidades previas a la realización de Auditorías externas.

5.3. El Auditor líder de la Dirección de Recursos Humanos es el responsable de:

- Dirigir todas las fases de la auditoría.
- Tomar decisiones con relación a la conducta de la auditoría.
- Ayudar a la selección de otros miembros del equipo.
- Planificar la auditoría.
- Representar al equipo auditor.
- Preparar y presentar el informe de la auditoria.
- Emitir criterios sobre el desempeño de los auditores durante la ejecución de la auditoria.

5.4. El Auditor es responsable de:

- Llevar a cabo las auditorías de acuerdo al plan establecido.
- Cumplir con los requisitos establecidos para los auditores internos.
- Llevar a cabo las responsabilidades asignadas de forma efectiva y eficiente.

- Informar los objetivos de la auditoría.
- Conservar la documentación e información que pertenece a la auditoría.
- Cooperar y apoyar al auditor principal.

5.5. Los Directores funcionales y Directores de UGDC son responsables de:

- Dar la atención requerida al equipo auditor y brindar cualquier información que sea necesaria durante la realización de la misma.
- Determinar el personal que atienda, en su área, al grupo de auditores.
- Adoptar las acciones correctivas a las no conformidades detectadas por la auditoría, en el término previsto.

5.7. El Director General es responsable de hacer cumplir lo establecido en este procedimiento.

6. Desarrollo.

El Autocontrol asegura que los SGICH y SGSST tengan efectiva integración con la estrategia de la empresa, que las políticas están bien diseñadas, que se cumplan y que no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras organizaciones, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y con los propios trabajadores.

Los principios que sustentan el Autocontrol son preventivos, educativos y de promoción de valores, y están dirigidos a comprobar la implementación y los resultados de los sistemas que se desarrollan como parte de la Estrategia de la Empresa.

La información que se deriva de las auditorías internas constituye un valioso mecanismo de retroalimentación que permitirá a la dirección utilizarla como herramienta para la toma de acciones correctivas y la implementación posterior de acciones preventivas que contribuyan al mejoramiento de la Gestión del Capital Humano y la Seguridad y Salud del Trabajo, ello significa que las auditorías se realizarán para:

- Determinar la conformidad o no del objeto de la auditoría con los requisitos especificados.
- Evaluar la eficacia del SGICH y de Seguridad y salud del Trabajo
- Dar al auditado la oportunidad de mejorar continuamente la Gestión del Capital Humano y de Seguridad y Salud del Trabajo en su área.

Para el adecuado cumplimiento del autocontrol, se tendrá en cuenta:

- Que esté incluido dentro de los objetivos de la organización.
- La necesidad de crear una cultura del autocontrol como una herramienta de análisis para la toma de decisiones de acuerdo con sus resultados.
- El análisis oportuno con los trabajadores, las organizaciones políticas y sindicales de los resultados obtenidos.

6.1. El alcance y periodicidad del autocontrol al SGICH son:

- General: abarca el autocontrol del SGICH como parte de la gestión de la empresa. (Se realiza una vez al año).
- Parcial: abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el SGICH, de acuerdo al programa elaborado al efecto.

6.2. Selección de Auditores Internos.

El Autocontrol se podrá realizar con el personal propio de la empresa o con la asesoría y apoyo de las consultoras externas si así lo decide la dirección de la empresa.

El personal que realiza el autocontrol de los sistemas integrados deberá cumplir con los siguientes requisitos**:**

Educación:

- Graduado de Nivel Superior o de Nivel Medio Superior, con experiencia real demostrada en la actividad a Auditar.
- Demostrar su competencia en expresión de conceptos e ideas de forma clara y fluida tanto oralmente como por escrito.
- Dominar las NC 9000 sobre Gestión y Aseguramiento de la Calidad.
- Dominar las NC 18 000 sobre Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo.
- Dominar el grupo de NC 3000 sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Dominar las técnicas y herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo.

Experiencia:

- Dos años como mínimo vinculados a las actividades de Recursos Humanos y Seguridad y Salud.

- Poseer suficiente dominio de las actividades realizadas en la Empresa.

Mantenimiento de la competencia:

- Se requiere que los auditores internos se mantengan actualizados garantizando su conocimiento de los requisitos vigentes, normas aplicables y del SGC, participando en entrenamientos e intercambios de experiencia.
- En un período no mayor de 3 años la dirección del programa de auditoría evaluará el desempeño de los auditores y el cumplimiento de los requisitos establecidos para ver si mantienen la calificación requerida.

6.2.1. Preparación para el autocontrol.

Para la realización de las Auditorías Internas a los Sistemas SGICH y SGSST se cuenta con el grupo de Auditores integrado por:

- Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos: Especialista que atiende la Gestión Administrativa de Recursos Humanos a nivel de empresa.
- Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos: Especialista que atiende dentro del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo.

El Jefe del Grupo de Auditoria de la Dirección de Recursos Humanos y el Representante por la Dirección de la Calidad participan en la confección del Cronograma de Auditorias.

En correspondencia con las afectaciones previstas en el Programa de Auditoría se desarrolla una reunión de coordinación de la Auditoría, donde participa el Grupo Auditor y se revisa todas las no conformidades detectadas en el área que no han sido resueltas para el período acordado.

6.3. Aspectos que serán objeto del Autocontrol.

Serán objeto de auto inspección al SGICH fundamentalmente siete aspectos:

1. Selección e Integración al Empleo.
2. Capacitación y Desarrollo de los trabajadores.
3. Evaluación del Desempeño.
4. Administración de Recursos Humanos (incluida la seguridad social, disciplina laboral y vacaciones anuales pagadas entre otros aspectos).
5. Estimulación moral y material.

6. Organización del Trabajo.
7. Comunicación Institucional.

Serán objeto de auto inspección al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (Manual de SST) los aspectos relacionados en la Lista de Chequeo al SGSST.

6.4. Desarrollo del Autocontrol a los sistemas SGICH y SGSST.

Los Auditores de Recursos Humanos participan en la Reunión de Apertura de la Auditoría, donde estarán presentes los dirigentes y trabajadores del área que será objeto del autocontrol.

Se dan a conocer los puntos más vulnerables sujetos a mayor puntualización en el desarrollo de la Auditoría, en correspondencia con los acuerdos de la Reunión de coordinación del Grupo Auditor.

El Grupo Auditor auxiliándose de la Guía de Auditoría comienza a realizar el diagnóstico, revisando punto por punto de los citados, exigiendo evidencias en cada caso que demuestren el funcionamiento correcto en cada proceso, dejando claro en caso de alguna no conformidad u observación las causas y negociando con el responsable con vistas a que la misma se resuelva en el tiempo de duración de la Auditoria.

Los auditores se auxilian de las siguientes herramientas en la detección de no conformidades:

- Listas de chequeo.
- Observación Directa.
- Entrevistas Grupales.
- Entrevistas Individuales.
- Revisión Documental.
- Guía de Auditoria.

6.5. Proceso conclusivo.

Como resultado final del Autocontrol se analiza la información obtenida, se elabora un informe de la situación actual, y se recomiendan acciones preventivas, y correctoras, para la mejora continua del sistema.

Una vez desarrollada la Auditoria el Grupo Auditor se reúne, dejando claro todos los aspectos que se midieron, la situación de los mismos, si hubo algún problema detectado

y resuelto en el tiempo que duró la Auditoria y dejando bien clara la documentación para la confección del Informe.

El Grupo de Auditoría participa en la Reunión de clausura de la Auditoría, dando a conocer la evaluación otorgada y las no conformidades que se mantienen abiertas, y las nuevas que surgieron previo análisis con el responsable de la misma y teniendo en cuenta los criterios establecidos en la guía de Auditoría utilizada.

Se realiza un análisis que agrupe las no conformidades de conjunto con las observaciones detectadas por áreas durante todo el año para la Revisión por la Dirección de la GRH y la SST en la empresa.

6.6. Plan de medidas correctivas o preventivas.

El Plan de Medidas Correctivas se distribuirá junto al informe de la Auditoría antes de 10 días después de terminado el autocontrol, como se establece a continuación:

Original: Archivo de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Copia: Unidad inspeccionada.

Copia: Auditor de la empresa

Copia: Representante por la Dirección para la Calidad.

Copia: Director de la empresa.

6.7. Indicadores que se utilizarán para la evaluación de los diferentes procesos.

La eficacia del SGICH se evalúa a través de Indicadores de medida por cada proceso que nos permitirán realizar comparaciones para analizar el avance del sistema con respecto al período anterior, este análisis se realizará anualmente por parte de los especialistas que atienden los procesos a nivel de empresa para posteriormente realizar un análisis integral al sistema.

1. Selección e integración.
    - Cantidad de procesos de selección realizados.
    - Cantidad de procesos de selección por categorías ocupacionales.
    - Cantidad de procesos con fuente de reclutamiento externa.
    - Fluctuación de la fuerza laboral.
2. Capacitación y desarrollo.

- Acciones de capacitación planificadas.
- Total de trabajadores que asistieron a las acciones de capacitación.
- Cumplimiento del plan de capacitación.

3. Evaluación del desempeño.
   - Total de trabajadores a evaluar.
   - Total de trabajadores evaluados de superior en el año que se evalúa.
4. Administración del Capital Humano.
   - Aprovechamiento de la jornada laboral.
   - Índice de ausentismo.
   - Cantidad de medidas disciplinarias del año que se evalúa.
   - Fluctuación de la fuerza de trabajo del año que se evalúa.
5. Organización del trabajo.
   - Cantidad de estudios planificados.
   - Productividad.
   - Salario medio.
   - Relación salario medio / productividad.
   - Cantidad de medidas resultantes de los estudios del trabajo realizados.
6. Estimulación moral y material.
   - Cantidad de acciones de Estimulación Moral planificadas.
   - Cantidad de acciones dirigidas a estimular las innovaciones y racionalizaciones.
   - Promedio de trabajadores estimulados por Sistemas de Pago / Promedio de trabajadores abarcados.
7. Comunicación institucional.
   - Nivel de conocimiento y dominio de los trabajadores sobre la misión, visión, los valores de la organización y el objeto social aprobado.

6.8. Indicadores para evaluar la eficiencia y la eficacia de la SST.

Todos los accidentes laborales y de trayecto que ocurran en la entidad que provoquen una disminución permanente (total o parcial) o una incapacidad total temporal que conlleven a pérdidas de una jornada o turno de trabajo completo, se recogerán en las estadísticas de accidentalidad, la que se hará en correspondencia con lo que se establece por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los indicadores que se tomarán en cuenta para medir la accidentalidad laboral son los siguientes:

- Índice de incidencia: es el Coeficiente de Accidentalidad Laboral por cada mil trabajadores expuestos al riesgo.
- Índice de Frecuencia: brinda información sobre la periodicidad en que ocurren accidentes en la entidad por cada millón de horas hombres expuestas al riesgo.
- Índice de Gravedad: refleja el promedio de días perdidos a causa de los accidentes de trabajo.
- Coeficiente de Mortalidad: refleja la incidencia de accidentes mortales en el total de accidentes ocurridos en la entidad.

7. Registros.

No. 1: Plan de Medidas Correctivas y Preventivas.

No. 2: Indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia al SGICH

No. 3: Lista de Chequeo al SGICH

No. 4: Lista de Chequeo al SGSST.

No. 5: Documentos Normativos del SGICH.

No. 6: Documentos Normativos del SGSST

No. 7: Registro de Autocontrol al SGICH

No. 8: Registro de Autocontrol al SGSST

❖ **Aplicación del sistema.**

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

retroalimentación de manera que puedan realizarse los ajustes necesarios en cada proceso. Ésta es sometida a la aprobación del consejo de dirección en su versión final, después de haber realizado todos los ajustes.

En la fase de seguimiento se realiza el sistema de control y evaluación de objetivos en correspondencia con los procesos de auditoría de gestión de los recursos humanos y de calidad, y en él, según un plan y unos objetivos prefijados, se realiza la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma y el decreto 281y se evalúa el comportamiento de los indicadores de eficacia y eficiencia.

3.3. Conclusiones parciales

1. El procedimiento general y los procedimientos específicos que se perfeccionan, satisfacen los requisitos de las NC 3000-3002:2007 para los SGICH y permiten a la ESI.VC certificar la gestión de su capital humano garantizándole una mayor eficiencia en su labor.
2. Los procedimientos perfeccionados para la implementación del SGICH en la ESI.VC, contribuyen a una mejor evaluación del desempeño del sistema y un mejoramiento de los indicadores seleccionados para medir los resultados del proceso de gestión del capital humano.
3. Los indicadores contenidos en dichos procedimientos permiten la integración del SGICH con el resto de los sistemas diseñados en la empresa, permitiendo evaluar las características fundamentales del proceso.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El estudio del estado del arte demostró la existencia de diversidad de enfoques relacionados a la gestión del capital humano, las normas cubanas aportan un modelo de referencia apropiado al sistema empresarial cubano y a los cambios surgidos producto de la nueva política económica y social, enfatizando en el carácter sistémico y la interrelación con la estrategia global, así como la definición de una estrategia funcional y la capacidad de adaptación al cambio.
2. Las NC 3000-3002:2007 establecen un conjunto de requisitos que deben ser cumplidos por las organizaciones para una correcta implementación del sistema, los cuales poseen un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la satisfacción de las necesidades de los clientes que reciben los servicios.
3. La implementación del SGICH en las organizaciones se distingue, respecto a otros sistemas; por la inclusión de las competencias laborales en los cargos y la interrelación necesaria con las exigencias de la organización.
4. El diagnóstico realizado demostró que existen las condiciones necesarias para la plena integración con la estrategia, y la participación efectiva de los trabajadores, en busca del desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Además orienta el proceso de cambio al consolidar la información y establecer las principales debilidades en materia de gestión del capital humano.
5. El diseño del SGICH en la ESI.VC a partir del desarrollo de los procedimientos específicos permite demostrar su utilidad práctica, ya que los indicadores incluidos en dichos procedimientos constituyen una valiosa herramienta para integrar el SGICH con el resto de los sistemas diseñados en la empresa, permitiendo evaluar las características fundamentales del proceso.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema con las mejoras realizadas y posteriormente evaluar el impacto que ha tenido la implementación tanto en los procesos de la Gestión de Capital Humano como en el cumplimiento de los objetivos de la organización, con el objetivo de comprobar su efectividad e introducir las modificaciones pertinentes.
2. Aplicar la herramienta de lista de chequeo al diagnóstico de Capital Humano mensualmente y presentar los resultados al Consejo de Dirección para que se rinda cuenta del avance de la implantación del sistema.
3. Continuar con la elaboración y perfeccionamiento de los procedimientos específicos restantes en la presente investigación, los cuales también resultan imprescindibles para la implementación total del SGICH.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamari, R., (2008) *Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social.* La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, ISBN 978-959-06-1058-5.
2. Amaro Guzmán, R., (1987) *Administración de Personal.* México, Limusa.
3. Alomá Cires, R., (2010) *Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos. Un enfoque hacia la NC 3000*. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.
4. Beer, M. et al., (1989) *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos.* Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
5. Beer, M., (1990) *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
6. Beer, M., (1998) *La transformación de la función de los RRHH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico.* Barcelona, Gestión 2000, ISBN 978-84-8088-256-9.
7. Besseyre Des Horts, (1990) *Gestión Estratégica de los recursos humanos.* Barcelona, Gestión 2000.
8. Besseyre Des Horts y Charles Henri, (1990) *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.* Madrid, Deusto.
9. Bustillo, C., (1994) *La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas.* España.
10. Calderón, G.; Álvarez, C.; Naranjo, J., (2006) *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación*. En: Cuadernos de Administración. Nº 32. Bogotá.
11. Carnota Lauzán, D. (1991) *Curso de administración para dirigentes.* La Habana, Ciencias Sociales.
12. Castro Ruz, F., (2005) *Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina*. Teatro “Carlos Marx”, 20 de agosto de 2005. Visitado en enero 2014 en www.grammainternacional.cu
13. Chiavenato, I., (1987) *Administración de recursos humanos*. México, DF: ENPSES.
14. Chiavenato, I., (1988) *Administración de recursos humanos: desempeño y evaluación*. México, Mc Graw Hill.

Bibliografía

15. Chiavenato, I., (1997) *Introducción a la teoría general de la administración.* Bogotá, Mc Graw Hill, SA.
16. Chiavenato, I., (2002.) *Gestión del talento humano*. Bogotá, Mc. Graw Hill.
17. Consejo de Estado. Decreto Ley No. 252 “Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema empresarial cubano”.
18. Consejo de Ministros, (2007) Decreto Ley 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba, vol. 1, p. 241-350.
19. Corrella, A., (1994) *Las estructura de la función de personal, cultura de los recursos humanos*. Revista Capital Humanos Nº 56. Febrero. España.
20. Cuesta Santos, A., (2000) *Gestión de competencias*. La Habana, ISPJAE, Facultad de Ingeniería Industrial.
21. Cuesta Santos, A., (2002) *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana, Academia.
22. Cuesta Santos, A., (2005) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Academia.
23. Cuesta Santos, A., (2005) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da.ed. La Habana. Academia.
24. Cuesta Santos, A., (2010) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* 4ta. ed. La Habana, Editorial Academia/Editorial Félix Varela, ISBN 978-959-07-1340-8C.
25. Daft, R., (2005) *Teoría y Diseño Organizacional*. México, Thompson.
26. Davis, K., (1991) *Administración de personal y recursos humanos*. México, McGraw-Hill, 395 p.
27. Dulebohn J.H.; Ferris, G.F. y Stodd, J.T., (1995) *The history and evolution of human resource management*. Cambridge, Blackwell.
28. 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 máster en ingeniería industrial.
29. Fleitas, S., (2002) *Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo*. Ingeniería Industrial. Vol. XXIII (No. 3). Disponible en: http://rii.cujae.edu.cu

30. Font, E. y Lezcano, C. (2005) *Capital Humano, en busca de un contexto*. [Versión Electrónica]. Recuperado el 8 de Febrero de 2014 de http://www.eumed.net/libros.

31. French, W.L., (1993) *Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos*. México, Limusa.

32. Gallard, M. y Jacinto, C., (1995) *Competencias Laborales tema clave en la articulación educación-trabajo.* Montevideo, en: Memorias Curso Subregional de formación de gerentes de educación técnico-profesional.

33. Gárciga, R., (1999) *Formulación Estratégica*. La Habana, Félix Varela.

34. Gárciga, R., (1999) *Como formular la visión estratégica: un enfoque basado en las capacidades distintivas*. La Habana, Revista Ingeniería Industrial, No. 1.

35. Gómez Hernández, L., (1990) *La Nueva Gerencia de Recursos Humanos*. Venezuela, Nuevos Tiempos. 280 p.

36. Gómez Hernández, L. (2009). *Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustible de VC. Diseño del mapa de del sistema para su implementación*. Villa Clara, Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales.

37. Hampton, D.R. et al., (1982) *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México, Trillas.

38. Harper & Lynch, (1992) *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid, La Gaceta de los negocios. http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar- las-funciones-de-los-puestos.htm

39. Hernández, M.; García, J. y Alfonso, D., (2005) *Gestionando el cambio hacia una empresa integrada*. La Habana, Ed. ISPJAE-UCI. En: Construyendo la empresa integrada. p.31-39.

40. Jaramillo, J., (2001) *Los componentes del sistema de gestión humana*. En: Memorias 7º Simposio ASCORT. Gestión humana: más allá de las organizaciones.

41. Mertens, L., (2000) La gestión por competencia laboral en la empresa y formación profesional. Madrid.

42. Mertens, L., (2000) *ISO 9000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización*. México, Foro Mundial INLAC Veracruz. Visitado en febrero 2014 en http://www.geocities.com/leonard_mertens/ISO9001CL.htm.

43. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (1996) Resolución No. 29/06 Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales. La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba.

44. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2007) Resolución No. 21 Evaluación del Desempeño Laboral. La Habana, Cuba.

45. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2005) Resolución No. 8/2005 Reglamento general sobre relaciones laborales. La Habana, Cuba.

46. Morales Cartaya, A., (2006) *Gestión Integral de RR HH*. La Habana, CUJAE. Tesis para optar por el grado científico de Máster en ciencias técnicas.

47. Morales Cartaya, A., (2007) *Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano*. La Habana. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

48. Morales Cartaya, A., (2009) *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.* La Habana, Editora política, ISBN 978-959-01-0855-6.

49. Ramírez de Paz y Velázquez Zaldívar, (2010) *Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión integrada del capital humano.* Nº 133. Texto completo en http//www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rpvz2.htm.

50. Serralde, A., (1999) *La contribución de recursos humanos al cambio organizacional*. En: Memorias 6º Simposio ASCORT. El rol estratégico del sistema de gestión humana.

51. Oficina Nacional de Normalización (ONN), (2007) Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002, La Habana.

52. NC 3000:2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Vocabulario

53. NC 3001:2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Requisitos

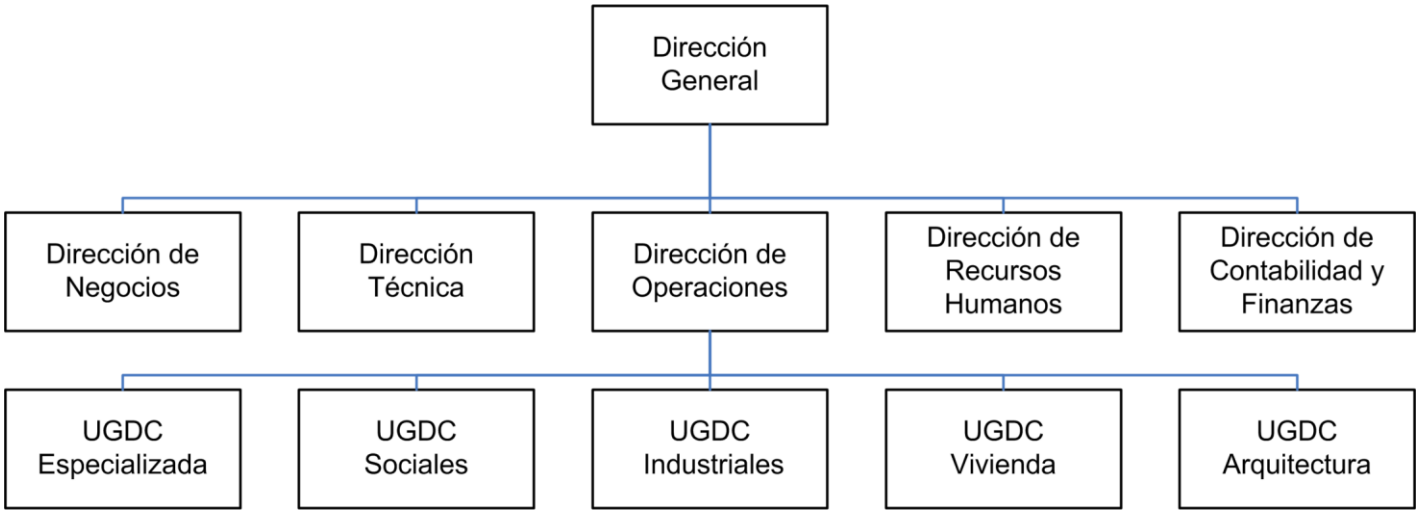
54. NC 3002:2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Implementación.

55. Publicación del Proyecto de lineamientos de la política económica y social, (2010)

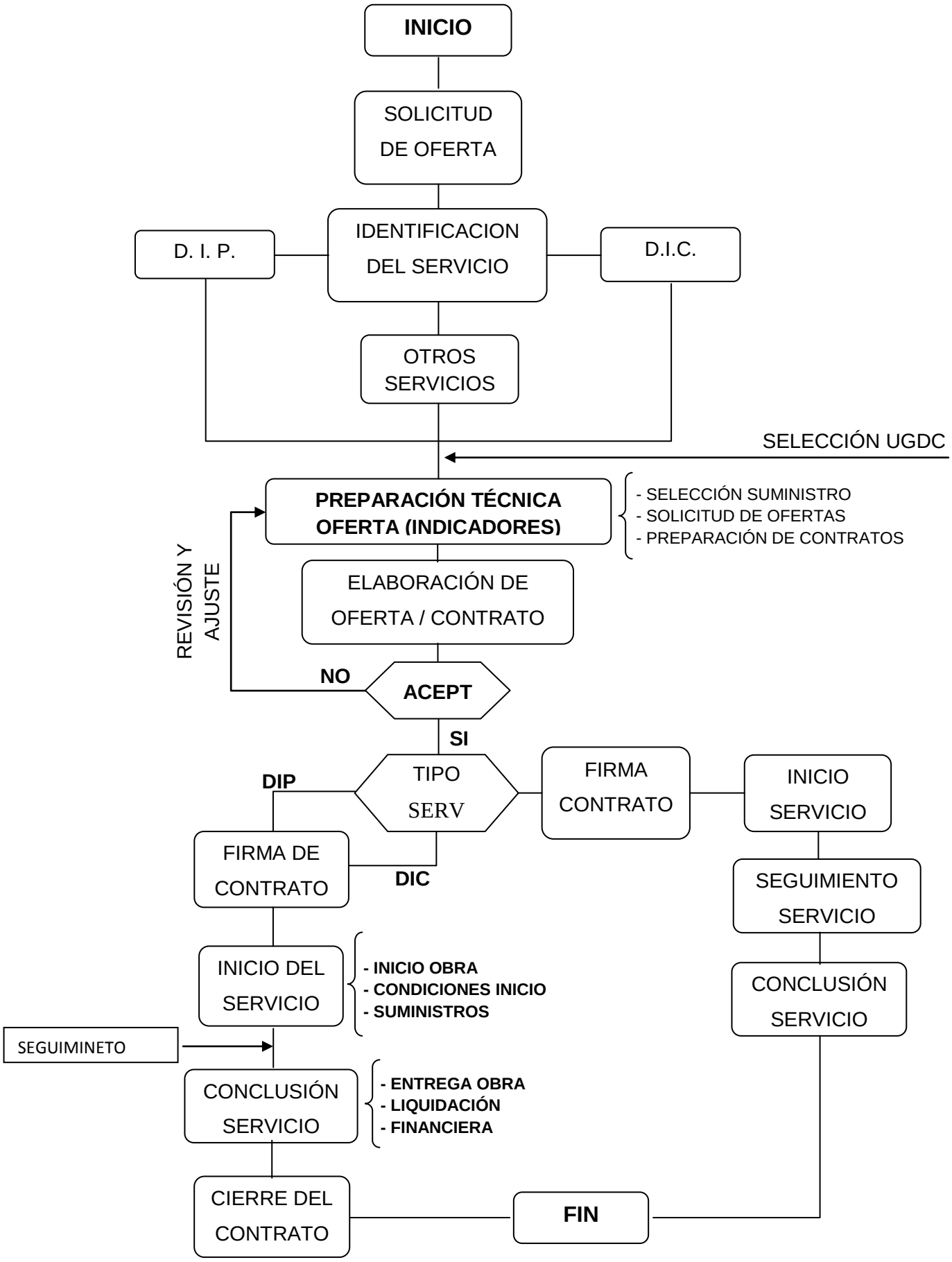
56. Publicación de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. En: http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/folleto-lineamientos-vi-cong.pdf.10/5/2011.

Anexos

Anexo # 1. Organigrama de la Empresa de Servicios de Ingeniería Villa Clara



Anexo # 2. Diagrama funcional de la ESI.VC.



Anexo # 3. Lista de chequeo de la Tecnología de diagnóstico del nivel de integración de recursos humanos en la empresa, del MTSS / 2007.

Datos Generales de la Empresa	
Empresa	
Organismo	
Sector	
Rama	
Provincia	
Municipio	

¿Está en Perfeccionamiento?	Si		No	

No. de UEB						
Total de Trabajadores	Femenino		Masculino		Total	
Cantidad de miembros en el Consejo de Dirección						

Plantilla Aprobada	
Plantilla Cubierta	

Trabajadores por Grupos de Edades					
15 -16		17 -19		20 - 29	
30 - 39		40 – 59		60 - 64	
65 - 69		70 y más			

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo								
	F	M		F	M		F	M
Operarios			Servicios			Técnicos		
Administrativos			Dirigentes					

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO
Orientación estratégica	**1**	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visón	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores
	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, etc?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.
		¿Cuál es el nivel de participación de los	Los trabajadores no son consultados	Los trabajadores participan cuando son	Participan y son agentes principales del cambio,

Participación efectiva de los trabajadores	**1**	trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, solución de problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y portadores energéticos.	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.
	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría de

Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos					RH y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los RH. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.
Clima Laboral Satisfactorio	**1**	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados

	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	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.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	**1**	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos.	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
Competencias Laborales	**1**	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	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.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.
	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.

Organización del Trabajo	**2**	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Si. 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 mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.
Selección e	**1**	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.
	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los

Integración		estrategia empresarial?	vacantes.	objetivos y la estrategia empresarial.	objetivos y la estrategia empresarial.
	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.
Capacitación y Desarrollo	**1**	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad

			idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.		
Estimulación material y moral	**1**	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.
	2	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.
	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.
	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
		¿Existe un plan de acciones para resolver los	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de

Seguridad y Salud en el Trabajo	**2**	problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	adoptan medidas aisladas.	con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	Seguridad y Salud en el Trabajo
	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000
Evaluación del Desempeño	**1**	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.
	2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.
	3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.
	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que

					hace posible la integración de la gestión de RH con la estrategia y objetivos de la empresa.
Comunicación Institucional	**2**	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.
	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.
Autocontrol	**1**	¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	No está definido	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.
	2	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	No está definido	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.
	3	¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	No lo ha permitido	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de RH y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.

Anexo # 4. Lista de chequeo para comprobar el estado de implantación del Sistema de Gestión de Capital previsto en el Decreto 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	Esta 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. Están gestionados estos elementos de acuerdo con los requisitos de la NC 3001:2007.				
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 prenómina 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.				
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.				
	SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.				
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%.				

	SOBRE LA SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO.				
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.				
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.				
	SOBRE EL PERIODO DE PRUEBA.				
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.				
	SOBRE LOS REGÍMENES DE TRABAJO Y DESCANSO.				
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).				
	SOBRE LA IDONEIDAD DEMOSTRADA.				
32	Están definidas las normas de conducta de carácter general, específicas 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.				
	SOBRE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES.				
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.				
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	Están garantizadas las ejecuciones 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.				
	SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL SALARIO.				
	Generalidades.				
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.				
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.				
	Trabajadores abarcados				
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.				
	Período de evaluación de los indicadores.				
66	El salario se paga contra período vencido y el salario por resultados, se contabiliza en el mes que se hace efectivo el				

	mismo.				
67	No se realizan pagos con carácter retroactivo por la recuperación de los niveles planificados correspondientes a períodos vencidos que se hayan incumplido.				
	Certificación del cumplimiento de los indicadores.				
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.				
	Planificación del fondo de salario.				
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.				
	SOBRE LA DISCIPLINA LABORAL.				
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.				
	SOBRE LA SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.				
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.				
	Esta definida la estructura que se utiliza para atender la				

79	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.				
	SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.				
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.				
	ESTIMULACIÓN MATERIAL EN CUC.				
91	Se ha aplicado correctamente la estimulación en moneda libremente convertible, en correspondencia con el reglamento aprobado y la cuantía creada es la correcta.				
	PAGO POR ALTO DESEMPEÑO.				

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.				
	PROFESIOGRAMAS.				
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.				