



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOVIS INPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

*Título: Diseño del sistema de gestión integral de
capital humano (SGICH) en la empresa
constructora militar "El Vaquerito".*

Autor: Osvaldo Rodríguez García

Tutor: Dr.C. Ing. Allan Francisco Aguilera

Santa Clara 2015



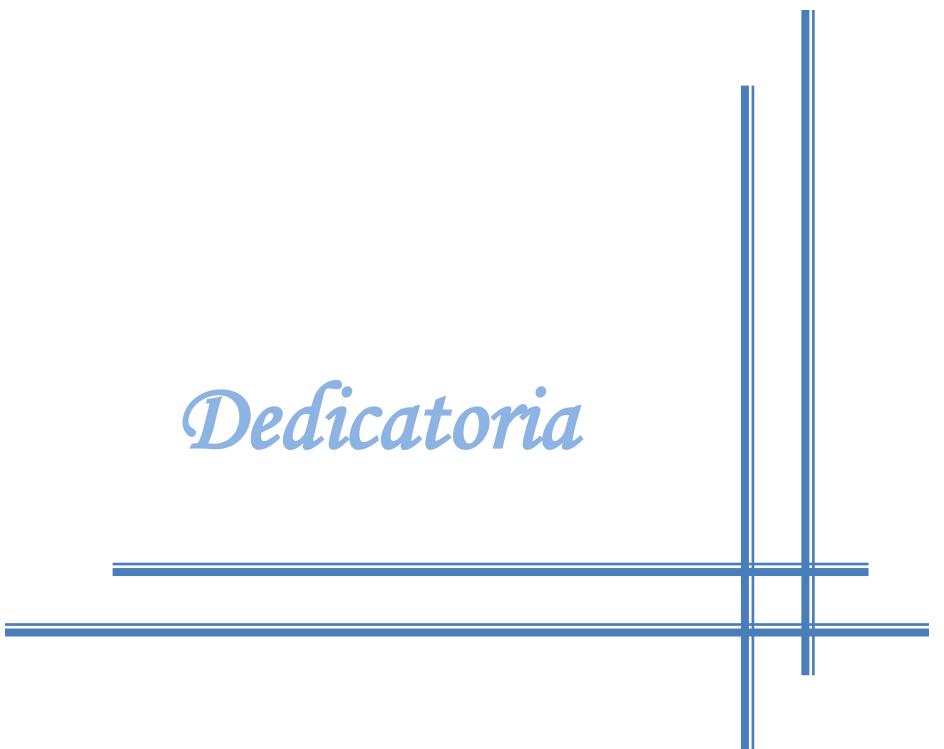


Pensamiento

*“Nuestra recompensa se encuentra en el
esfuerzo y no en el resultado. Un
esfuerzo total es una victoria segura”.*

Mahatma Gandhi.

Dedicatoria





Dedicatoria

Dedicatoria

A mi familia, en especial a mis padres Neyda y Osvaldo por darme la vida y estar siempre cuando los necesito.

A todas aquellas personas que de una forma o de otro pusieron un granito de arena en la elaboración de este proyecto.

Agradecimientos





Agradecimientos

Agradecimientos

En primer lugar a la **Universidad Central Marta Abreu de la Villas (UCLV)** por regalarme los cinco mejores años de mi vida y permitirme conocer personas increíbles.

A todos mis amigos y compañeros de carrera:

- En **especial a Daimarelis Martínez Roque (DMR)** por su apoyo incondicional en todos los trabajos y por hacerme saber que siempre estaría ahí cuando necesitara de su ayuda sin importar hora, momento o lugar
- A mi **equipo de todos los seminarios y trabajos** (Rene y Disney) que aunque siempre discutíamos no los cambiaría por ningún otro.
- A mi **cuarto 107 B del C4** (Fidel, Yoanly, Onelio, Osiris, Rodolfo, Leandri, Jorge Felix, Javier, Argilagos) por compartir lo poco y lo mucho, cuando había y cuando no.
- A los Machos Alphas del 105 B del C4 (Ricardo, Blas, El Capo, Adniel, Negrón).
- A las chicas del 900 (Las Geydis, Dayleé, Sissi, Elianet, Melissa, Claudia, Marthi, Lianny, Dianay, Yeleny, Anabel, Nairin, Lissetti, Yusleidy y Dialeisy).
- A los muchachos de Santa Clara (Víctor, Lissette, Leslie, Darian, Jesús, Alain).

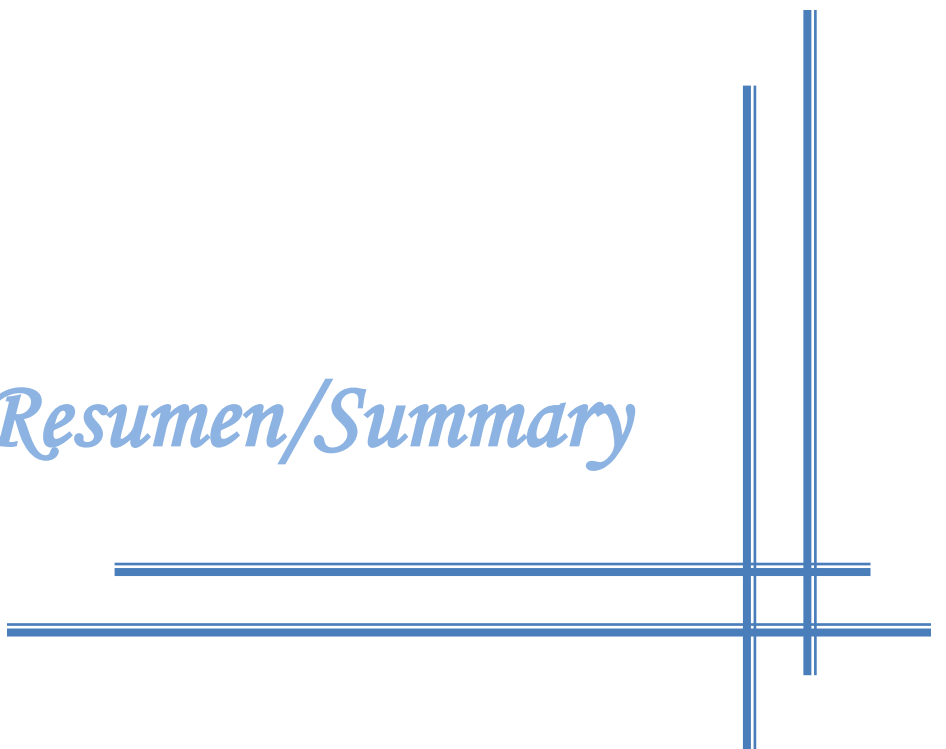
A todas las demás personas que conocí por la satisfacción de haberlas conocido.

A los profesores de la carrera por compartir sus conocimientos con todos nosotros y hacernos personas más preparadas para la vida.

A los que no mencione

.... A todos un millón de gracias.....

Resumen/Summary





Resumen

La presente investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento metodológico para el diseño de un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH) en la empresa constructora militar (ECM) “El Vaquerito”, que conduzca al incremento de su nivel de gestión empresarial. Con este propósito se realiza una revisión del estado del arte y de la práctica en este tema, se utiliza un procedimiento general y sus procedimientos específicos con el objetivo de implementar en la ECM un sistema de gestión integral de capital humano de acuerdo a las normas NC 3000:2007, para lo cual se parte de su caracterización, el diagnóstico del estado inicial para conocer la situación actual de la integración y evolución de la gestión de recursos humanos con la alta dirección de la empresa, finalmente se aplica un procedimiento metodológico con sus procedimientos generales y específicos para la implementación de un SGICH en la empresa, como vía para establecer en ella buenas prácticas y mejorar sus indicadores de eficiencia.

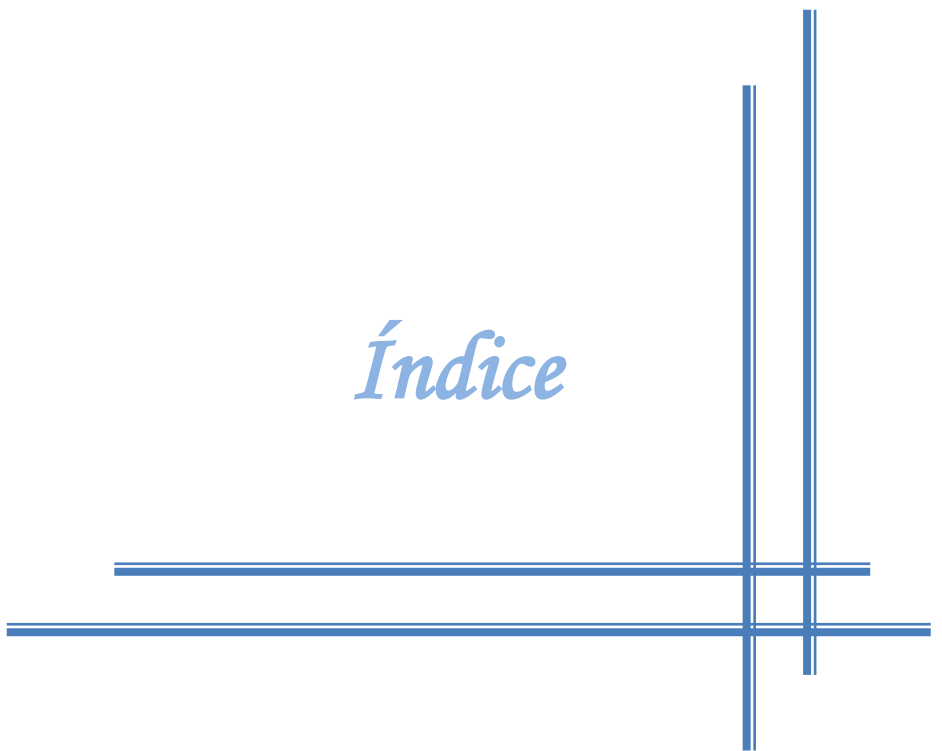


Summary

Summary

This research aims to implement a methodology for the design of an Integrated Management System Human Capital (SGICH) in military construction company (ECM) "El Vaquerito", leading to increased level of management. To this end a review of the state of the art and practice is done on this issue, a general process and specific procedures used with the objective of implementing the ECM system integrated human capital management according to NC standards 3000: 2007, for which it is part of his characterization, diagnosis of the initial state to know the current status of integration and development of human resources management with senior management of the company, finally a methodological procedure applies with general and specific procedures for the implementation of a SGICH in the company, as a way to establish it good practice and improve their efficiency indicators.

Índice



Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: Fundamentos teóricos metodológicos sobre el SGICH | 4 |
| 1.1 Introducción | 4 |
| 1.2 La Gestión de Recursos Humanos, evolución y desarrollo | 4 |
| 1.3 Gestión del Capital Humano | 9 |
| 1.4 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano | 12 |
| 1.5 Norma Cubana 3000:2007 | 13 |
| 1.5.1 Módulos del modelo de gestión del Capital Humano. Conceptualización..... | 13 |
| 1.6 El sistema empresarial cubano. Características | 16 |
| 1.7 Situación de la Gestión del Capital Humano en las empresas cubanas | 20 |
| 1.8 Conclusiones parciales del capítulo | 24 |
| Capítulo II: Diagnóstico de la gestión del CH en la empresa ECM “El Vaquerito” | 25 |
| 2.1. Introducción | 25 |
| 2.2. Caracterización de la Empresa de Construcción Militar “El Vaquerito” | 25 |
| 2.3. Diagnóstico de la actividad de RH en la empresa constructora militar “El Vaquerito” | 33 |
| 2.3.1 Diagnóstico enfocado a los requisitos generales que establecen las NC 3000, 3001 y 3002: 2007 | 33 |
| 2.3.2 Resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente a garantizar las premisas para la implantación del SGICH | 36 |
| 2.3.3 Resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de los módulos que conforman el SGICH..... | 38 |
| 2.3.4 Resumen del diagnóstico | 42 |
| 2.4. Conclusiones parciales del capítulo | 43 |
| Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño del SGICH en la empresa constructora militar “El Vaquerito” | 44 |
| 3.1 Introducción | 44 |
| 3.2 Proceso de elaboración e implementación | 44 |
| 3.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del SGICH | 48 |
| Paso 1: Diagnóstico estratégico del CH en la ECM “El Vaquerito” | 48 |
| Paso 2: Estrategia funcional | 48 |



Índice

| | |
|---|--------------|
| Paso 3: Diseño y estandarización del SGICH | 48 |
| Pasos 4 y 5: Implementación; Evaluación, seguimiento y mejora. | 63 |
| 3.4 Conclusiones parciales del capítulo | 63 |
| Conclusiones generales..... | 65 |
| Recomendaciones..... | 66 |
| Bibliografía..... | |
| Anexos..... | |



Introducción

Introducción

A decorative graphic in the bottom right corner consisting of several blue lines. There are two vertical lines and two horizontal lines that intersect to form a cross-like shape. The lines are of varying lengths and are positioned in the lower right quadrant of the page.

Introducción

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

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

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Ya hoy no es novedad decir, que la ventaja competitiva básica de las empresas radicará cada vez más en el nivel de preparación y gestión de sus recursos humanos; y en esa afirmación hay que reconocer que el resultado de la preparación, es decir, la competencia de las personas, es su corazón o esencia. Las empresas cubanas y especialmente la Empresa Constructora Militar "El Vaquerito" (ECM), no se encuentran ajena a esta realidad, sino por el contrario, está sujeta a influencias negativas de todo tipo provocadas por las limitaciones existentes en los recursos humanos competentes que necesita esta empresa para realizar sus prestaciones de servicios.

El futuro de la gestión de competencias es sin dudas prometedor. Su complejidad exige rigor científico técnico para hacerla viable de modo sustentable cada vez con mayor eficacia y eficiencia. En correspondencia demanda profesionales bien preparados desde una óptica polivalente o multidisciplinaria. Ese recurso le otorga su distinción especial, y en definitivas le confiere a las organizaciones su sello de victoria o de derrota. Con pensamiento positivo, enfocado en el éxito, bien puede expresarse que sólo las competencias junto a su adecuada gestión posibilitan la competitividad.



El análisis de la información recopilada y el estado actual de la empresa define como **situación problemática** las contradicciones entre los sistemas actuales que conforman la GRH, no existe interrelación entre los mismos, existe duplicidad de la información y no existe integración de la estrategia de GRH con la estrategia empresarial.

De lo anteriormente señalado, se deriva el **problema de investigación**: la carencia de un Sistema de gestión integral de capital humano (SGICH) efectivo en la ECM “El Vaquerito”, integrado a la estrategia empresarial, en correspondencia con las necesidades y realidades del país, que incremente el nivel de competitividad de la empresa.

Por lo que se plantea como **objetivo general**: Diseñar un SGICH según la familia de normas 3000:2007 en la empresa ECM “El Vaquerito”.

Objetivos específicos:

- Elaborar el marco teórico referencial enfocado en la gestión de los recursos humanos y la importancia de su integración en las empresas cubanas.
- Diagnosticar el Sistema de Gestión de Capital Humano en la ECM “El Vaquerito” para la detección de sus principales deficiencias, así como las posibilidades de perfeccionamiento.
- Diseñar un SGICH en la ECM “El Vaquerito” que permita el mejoramiento del sistema funcional de la entidad bajo la familia de normas 3000:2007.

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicaron diferentes métodos, entre los que se destacan: aplicación de una tecnología de diagnóstico, análisis y síntesis, análisis y solución, análisis documental, entrevistas a expertos, el análisis lógico y la reflexión permitieron identificar de forma efectiva los problemas que afectan la GRH en la empresa

Principales aportes de la investigación

- La empresa podrá contar con una herramienta para el diseño del Sistema Integral de Gestión de Capital Humano lo cual le permitirá la integración estratégica empresarial, lograr los resultados organizacionales previstos sobre la base de nuevas formas de gestión, mayor eficiencia, productividad, el desarrollo de las actividades claves de la empresa y una mayor satisfacción de los clientes.

- Valor teórico: El valor teórico de este trabajo está en la ampliación de los conocimientos adquiridos, la búsqueda de información detallada en la bibliografía más actualizada y las fuentes disponibles. En el trabajo se diseña un SGICH, sobre bases sólidas y fundamentadas científicamente, que integra indicadores operativos y estratégicos.
- Valor social: Radica, en su dimensión interna, en la contribución a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, el enriquecimiento y potenciación del factor humano que es objeto y sujeto en este proceso de gestión y en una dimensión externa, en un mejor servicio a los clientes, mejor identificación y satisfacción de sus expectativas, unido a una mayor eficiencia, productividad y capacidad de generación de ingresos, que en su conjunto, tributen a una mayor riqueza y bienestar social, en general.

El trabajo tiene la estructura siguiente:

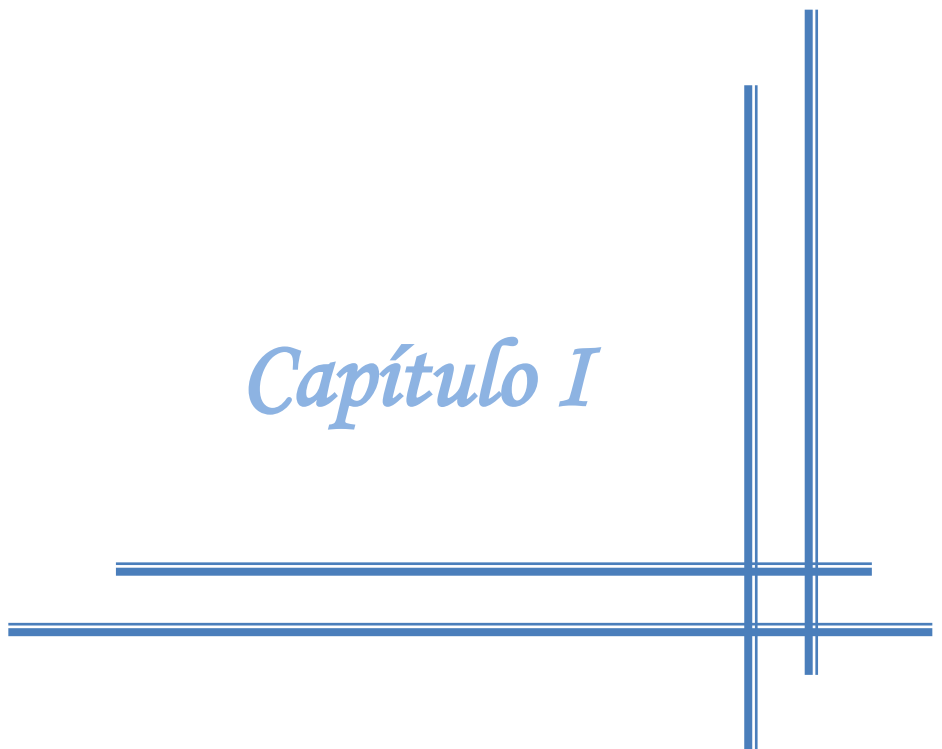
√ Introducción: Se describe la situación problemática, se fundamenta el problema a resolver y se plantea el sistema de objetivos.

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

√ Capítulo II: Se una tecnología de diagnóstico para determinar el nivel de integración de los módulos del SGCH con la estrategia empresarial. Al final se brindan las conclusiones parciales del capítulo.

√ Capítulo III: En él se aplica un procedimiento metodológico con sus procedimientos generales y específicos para la implementación de un SGICH. También se plantean conclusiones generales y las recomendaciones como resultado de la investigación realizada, la bibliografía y los anexos correspondientes.

Capítulo I



Capítulo I: Fundamentos teóricos metodológicos sobre el SGICH

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo construir el marco teórico referencial de la investigación, a partir del estudio de la información disponible sobre: las características de la gestión de los recursos humanos (GRH), el enfoque del sistema de gestión integrada del capital humano (SGICH) propuesto en las normas cubanas, la conceptualización de los modelos de gestión que integran el sistema, la determinación de las competencias como centro del sistema de gestión y la transcendencia del capital humano (CH) en la batalla económica que libra nuestro país como tarea principal para la preservación de nuestro sistema social, tomando como base fundamental la familia de las NC 3000:2007. En este sentido, el camino seguido para el estudio del estado del arte y de la práctica en lo referente al SGICH permite plantear el hilo conductor que se describe en la figura 1.1.



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

1.2 La Gestión de Recursos Humanos, evolución y desarrollo

Diversos autores Gil (2007); Domínguez y Guzmán (2009) plantean que desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre

otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de recursos humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante.

Hasta hace pocas décadas, el RH, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban. (Gil, 2007).

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones. (Domínguez y Guzmán, 2009).

A medida que se hacían inversiones en formación y desarrollo, los RH adquirían nuevas expectativas que exigían mejores condiciones generales de trabajo y de aplicación de nuevas habilidades adquiridas. (Sotolongo, 2005). Hoy día, el panorama de desafíos que el área de RH ofrece es magnífico. Dentro de cualquier organización los RH constituyen el recurso más importante; y esta aseveración final es un criterio que comparte el propio autor de esta investigación y otros planteados en la literatura como Sotolongo (2005); Domínguez y Guzmán (2009); Pelegrín (2009); Cuesta (2010); entre otros.

Resulta evidente que en la última mitad del siglo XX la actividad de RH se ha visto sometida a varios cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes donde el saber y su uso constituyen la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de éste; por consiguiente mejorar la GRH y los sistemas de desarrollo, pasará a ser un asunto de necesidad económica, influyendo sobre el desempeño de los trabajadores y a su vez sobre la productividad y el rendimiento de las organizaciones. (Domínguez y Guzmán, 2009).

Según Beer (1989), la dirección de RH define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acorde con la misión establecida.

Harper y Lynch (1992), enfocan la GRH como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar, por consiguiente, los objetivos propuestos.

Prácticamente todas las actividades relacionadas con la GRH se han realizado de una forma u otra, desde el surgimiento mismo de la producción social, o sea, siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros, se ha precisado enseñar su trabajo a los recién llegados, se han tenido que elaborar sistemas de retribución equitativos, etc., pero no siempre estas tareas fueron realizadas por la dirección de RH.

En los tiempos en que las funciones propias de la GRH no se efectuaban de forma constante y el hecho de hacer las cosas bien o mal no tenía grandes consecuencias, no se consideraba necesario que las empresas se dotaran a sí misma de un departamento, dirección u órgano especializado en la actividad. Con el paso de los años se fueron desarrollando los sistemas de producción y aparecieron varias causas que motivaron la aparición de este departamento. Se trata del crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad; la creciente motivación laboral; la acción sindical; la humanización del trabajo; los avances de la tecnología de los procesos de producción y la retribución salarial. (Chiavenato, 1990).

Besseyre, (1989) señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo:

1. Dirección de Administración de Personal (DAP): presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. La DAP aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones recibían respuestas rápidas.
2. Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.

3. Dirección de Relaciones Humanas: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
4. Dirección de Personal: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
5. Dirección del Desarrollo Social: es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa.
6. Dirección de RH: tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

Como se puede apreciar, la dirección de RH ha pasado de manejar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva. (Besseyre, 1989).

En la actualidad, como se puede apreciar en su evolución histórica, las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, por lo que se debe optar por mejorar la GRH y los sistemas de desarrollo, lo cual será considerado un asunto de necesidad económica. (Sotolongo, 2005).

La GRH tradicionalmente ha tenido tres enfoques: jurídico-laboral, sociológico y económico, pero en los últimos años el ingenieril de diseño se va imponiendo. Estos enfoques son observables en cualquier actividad que se emprenda en materia de RH. Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la GRH es considerada un área interdisciplinaria, que abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial,

economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas. (Besseyre, 1989).

Este autor hace mención a que los principales objetivos de la GRH en todas las empresas giran en torno a: crear, mantener y desarrollar un contingente de RH, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de RH y alcance de objetivos individuales; y alcanzar eficiencia y eficacia con los RH disponibles.

Es tal la importancia que hoy se le otorga a la GRH, que se le considera la esencia de la gestión empresarial (Sáenz, 1995). Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón, donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH (Thurow, 1992) y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de RH.

Esta concepción sistémica de la GRH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados. (Beer et. al, 1989).

Esto quiere decir que las funciones de la gerencia de RH tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda: contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones; contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras; contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa. (Paez, 1991).

Actualmente con la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de información y comunicación, los nuevos valores culturales, el medio ambiente y la inestabilidad, han dado lugar al surgimiento de una nueva empresa con una nueva estructura organizativa, un nuevo sistema de dirección, la aplicación de la calidad total, el logro de la excelencia, la gestión estratégica de los RH, y la responsabilidad social asumida por la empresa (Cuesta, 2005).

Los rasgos y tendencias actuales citados por Cuesta (2010) y que además se mencionan en posteriormente por dicho autor en ediciones actualizadas, como son el caso de la de 2005 y 2010, de la actual GRH pueden expresarse como sigue:

- Los RH se han constituido a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los RH, 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 empresa; y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

El estudio de los modelos contemporáneos de gestión estratégica de los RH muestra el carácter unidireccional de estos, su enfoque reactivo, falta de integración externa con la estrategia empresarial y de integración interna, entre los propios procesos de recursos. Revela sus contradicciones, entre ellas, la de concebir las personas como principal ventaja competitiva de la empresa y al mismo tiempo prescindir de ellas en virtud de las leyes del mercado, exclusión de la cual da fe el hecho de que, al no ser dueños de los medios de producción, los trabajadores no tiene un rol protagónico en la toma de decisiones y mucho menos en la apropiación del resultado de su trabajo. (Cuesta, 2010).

1.3 Gestión del Capital Humano

El contexto internacional actual, cada vez más complejo, globalizado y dinámico en lo económico, lo político y lo social, ha tenido un impacto directo sobre las empresas

cubanas obligándolas a la búsqueda de nuevas concepciones y formas de trabajo, que garanticen explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos los miembros de la organización, o sea, su CH. (Sotolongo, 2005; Fernández, 2010).

En Cuba la realidad económica está fundamentada por la necesidad inmediata de elevar la productividad y la eficiencia de las empresas y, con ello, el nivel de vida de los trabajadores, por lo que éstos tendrán que ser partícipes activos en todo el proceso. (FloriceI, 2013).

Al momento de comenzar a plantear teórica y prácticamente las reformas económicas de diversos cortes en la década del 60, se tocaron prácticamente todas las esferas, menos la de la Organización, y en consecuencia menos la del CH, y se erigió un sistema organizativo-laboral donde los factores de índole psicológico, sociopsicológico e ideológico del factor humano, quedaron atrás. (Fernández, 2010).

Se ha demostrado que el trabajador actúa no sólo en dependencia de su motivación por el trabajo, en cuya base se encuentran sus propias necesidades. Ello determina un cambio profundo de la concepción del hombre en el trabajo, puesto que a partir de las propias necesidades se determinan las motivaciones y, por tanto, el comportamiento. (Cuesta, 2005).

El sistema organizativo se estructuró ciertamente sobre la base de: la satisfacción de necesidades, pero de las necesidades de seguridad, contando con un sistema potente de Seguridad Social y una garantía de pleno empleo que vino a satisfacer todos los sueños del hombre explotado de la época capitalista anterior. En oposición no se proyectó con la misma celeridad la satisfacción del resto de las necesidades del hombre, tales como: el sentimiento de pertenencia, el respeto a sí mismo, la autonomía, la realización, el reconocimiento, entre otras. Hasta cierto punto, dichas necesidades se interpretaron intrínsecamente con el alto nivel científico - técnico de los trabajadores o con la creación de los colectivos laborales o empresas socialistas, entre otras características propias de nuestro sistema social.

Efectivamente, se ha llegado a regularizar por expertos, que el Sistema Organizativo Laboral que ha prevalecido, pese a las condiciones favorables del Sistema sociopolítico, se ha caracterizado por el estilo y método burocrático de dirección y la división extrema

del trabajo, rasgos todos, característicos de la organización y dirección tradicional y de principios de siglo.

Esto se fundamenta en que ha sido excesiva la centralización en la toma de decisiones, generando gran cantidad de niveles jerárquicos, estructuras organizativas de verdaderas pirámides verticalistas, estilos autocráticos de dirección, todo lo cual ha limitado la efectividad en la gestión empresarial, de las entidades y los organismos.

Asimismo, unido a la burocratización de la dirección, se hacía necesario y así se estructuró, una máxima descomposición de tareas, de funciones, de actividades y áreas de dirección, enfatizándose el perfil estrecho y la creación de diversos puestos de trabajo afines, dualidad de funciones y, en definitiva también ha atentado contra la efectividad en la gestión empresarial.

Sin embargo, como que al triunfo de la Revolución se tuvo que erigir el sistema laboral sobre los dos pilares de: pleno empleo y pago por la complejidad del trabajo, dando respuesta al ejército de desempleados y a la anarquía salarial imperante en aquel entonces, se fue delineando una cultura organizativa en nuestros cuadros y trabajadores, más tecnicista que económica, y una gestión ineficiente en los colectivos laborales, lo cual ha trascendido y cuyas consecuencias se analizan actualmente. (Floriciel, 2013).

En la actualidad se escuchan con frecuencia expresiones que seguramente ayer no se percibían. Entre esas expresiones figuran las siguientes: “La gente es nuestro capital máspreciado”; “Nuestra estrategia está basada en el conocimiento”; “Las personas son todo lo que poseemos”; “Nuestra estrategia está basada en el manejo del CH”; “Hemos aprendido a manejar el capital intelectual”; “Aplicamos la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo y gerencia”. (Mendieta, 2008).

Si por Gestión de Capital Humano (GCH) se entiende, en general, la actividad que se realiza en la empresa para: (Douglas, 2009).

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los RH que la Organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.

- Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Con el decursar del tiempo la función del CH ha ido evolucionando ascendentemente y en la medida que ha ido enfrentándose a diferentes retos, ha incorporado nuevos enfoques y métodos para desempeñar sus actividades, por lo que se considera un fruto de la suma de experiencias o prácticas y su integración contribuye a dar una respuesta eficaz, rápida y sencilla, a las personas y a la organización, ante los diversos problemas que en esa comunidad se planteen. (Floriciel, 2013).

1.4 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano

El mercado hacia el que avanzamos, caracterizado por la multitud de cambios legislativos, crecientes requisitos de nuestros clientes sobre los productos y servicios que prefieren y la necesidad constante de optimizar nuestros recursos, ha encontrado en los sistemas de gestión una adecuada manera de ordenar las prioridades y de mejorar la asignación de recursos. La gestión integrada se apunta como proceso para la mejora de gestión para las empresas que tienen la necesidad de controlar y actuar sobre todos aquellos requisitos externos o internos.

El modelo de gestión integrado debe presentar una visión globalizadora y orientada al cliente y a las partes interesadas tanto internas como externas según postulados de calidad total y a ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial. No se está hablando realmente de un Sistema de Gestión Integrado hasta que no se consiga sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en la empresa. (Labañino, 2011).

¿Qué es la gestión integrada?

En primer lugar, tenemos que considerar qué es lo que constituye un sistema integrado. Por definición, integrar es "formar las partes un todo". Estamos hablando por tanto de integrar sistemas tradicionalmente gestionados por separado en una única gestión. (Labañino, 2011).

La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés

para la organización, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales. (Sánchez, 2013).

Acercas de este tema González e Isaac (2004) definen el Sistema de Gestión Integrado como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa.

En la actualidad existen dos tendencias crecientes a la integración de los sistemas de gestión por las organizaciones: (Godoy y Manresa, 2006).

- 1) Las que establecen primero un sistema de gestión determinado y posteriormente le van integrando paulatinamente otros.
- 2) Las que establecen un sistema integrado de gestión. Que se derive una u otra tendencia depende fundamentalmente de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de que esta disponga.

1.5 Norma Cubana 3000:2007

La familia de Normas 3000:2007 se establecen un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su SGICH.

Dicha norma toma como referencia el modelo cubano de Gestión Integrado del Capital Humano que sirve de guía o patrón de orientación para cada organización que diseñe e implemente su propio SGICH.

Su aplicación depende de factores como, la aplicación de la estrategia de las organizaciones, del desarrollo para la GCH, de la complejidad de la estructura organizativa, así como los procesos de producción o servicio que se realizan (NC 3002:2007).

1.5.1 Módulos del modelo de gestión del Capital Humano. Conceptualización

El diseño del SGICH es un proceso que después de aplicada la tecnología de diagnóstico tiene continuidad en el diseño e instrumentación de los modelos de gestión. Hasta la

actualidad están definidos y normados nueve de ellos, cada uno con su conceptualización específica:

- ✧ Organización de Trabajo: Se define como la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar de forma armónica y racionalmente con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos (Decreto Ley 252, “Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema empresarial cubano”).

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

Es la actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa.

- ✧ Seguridad y salud del trabajo: Orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente, en adecuadas condiciones ergonómicas y con el mínimo de riesgos que eviten sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la empresa y el medio ambiente (Morales, 2009).

El sistema de seguridad y salud del trabajo en cada empresa se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según las normas 1800, diseñadas para la gestión de seguridad y salud del trabajo, alineadas con las ISO 14001 (Gestión Ambiental) y las ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad)

- ✧ Selección e integración: Es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación mediante las cuales la empresa atrae, recluta, selecciona, mantiene y desarrolla el CH necesario para el éxito de su estrategia y desempeño. Es un proceso continuo y planificado, que permite la integración del trabajador al colectivo laboral en su dimensión humana y productiva.
- ✧ Idoneidad demostrada y competencias laborales: Son la base del SGICH, simbolizan lo que es, lo que hace y lo que debe lograr la empresa, así como sus vínculos existentes entre sus trabajadores.
- ✧ Idoneidad demostrada: es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

- ✧ La competencia laboral: Es el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y del colectivo laboral, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Existen infinidad de conceptos de competencias formuladas por expertos, instituciones gubernamentales y organizaciones internacionales dedicadas a la formación, normalización y certificación, como son las de Agudelo (1998); Punk (1994); Ducci (1997); Gallart (1997); Gonzci (1996); Le Boterf (1998); Merterns (1996); Miranda (2003); Priego (1998); Kochanski (1998) etc., por ello se asume un sistema conceptual según la NC 3000:2007, Vocabulario.

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

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

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

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

La correcta determinación de los sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnicas organizativas y de control de las diversas actividades de la economía, son consustanciales al principio socialista de distribución,

donde cada cual reciba en correspondencia con su aporte, es decir el pago por la calidad y cantidad del trabajo.

Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, y de las medidas tomadas a partir de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

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

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

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

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

Según (Florice, 2013), los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores. Asegura que las políticas de la organización estén bien conformadas, se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y en los propios trabajadores. Es planificado, sistémico y periódico.

1.6 El sistema empresarial cubano. Características

Cada empresa es única, posee sus propias particularidades y por tanto su desarrollo es diferenciado, sin embargo existe un grupo importante de rasgos comunes en los análisis y formulación de las estrategias y que son válidas para cualquier empresa en que nos encontremos. Se pueden identificar entonces estrategias que en la práctica poseen diferencias específicas en el momento de su implementación. Las estrategias que desarrolla el sistema empresarial cubano están inmersas en la búsqueda de un nuevo

modelo de gestión de empresa de alto desempeño, no siendo la excepción en este campo, con la peculiaridad de aspirar a concebir un modelo distinto, ajustado en el marco de la empresa estatal socialista.

Diferentes autores han estudiado el desarrollo empresarial cubano, donde destaca la formulación realizada por Armando Pérez Betancourt, el cual destaca seis grandes momentos vida empresarial cubana, uno enmarcado en el período prerrevolucionario y cinco posteriores al triunfo de la revolución, que son:

I. Etapa Prerrevolucionaria (Antes de 1959): Se destaca por el predominio de la propiedad privada, la industria nacional incipiente, la presencia de capitales de importantes transnacionales, el surgimiento de pequeñas empresas de servicios, medianas empresas de producción de materias primas, así como productos agrícolas y la no existencia de la empresa estatal.

II. Etapa Revolucionaria (1960 al 1970): Se nacionalizan las empresas privadas existentes, surgiendo el nuevo sistema estatal cubano con la participación del Estado en los activos fijos de las diferentes ramas. Aparecen formas de organización con concentración ramal en nuevas empresas estatales. Al final de la década, los procesos de dirección económicos comienzan a deteriorarse junto a una disciplina financiera en segundos planos al tenderse a minimizar las relaciones monetarias mercantiles. Se elimina el sistema nacional de contabilidad.

III. Etapa Revolucionaria (1971 al 1985): El sistema empresarial estatal se reestructura, implantándose el sistema nacional de dirección y planificación de la economía basada en el cálculo económico. Se vinculan las normas de actuación económicas al Consejo de Ayuda Económica (CAME) creado por el campo socialista. Se tiende a las grandes instituciones empresariales. La eficiencia tiene un franco retroceso. Aparecen errores y tendencias negativas en la aplicación del sistema de dirección y planificación de la economía.

IV. Etapa Revolucionaria (1986 – 1990): Las empresas pertenecientes al sector militar desarrollan un nuevo modelo de gestión denominado Perfeccionamiento Empresarial con particularidades propias. Se desploma el campo socialista con un amplio impacto negativo en las relaciones económicas internacionales cubanas. Comienza el período especial en tiempos de paz. Se

provoca una paralización parcial del sistema empresarial estatal lo que trae implícito un proceso de reestructuración empresarial.

V. Etapa Revolucionaria (Década de los 90): El empresariado cubano se reinserta en el mercado mundial. Aumentan el número de empresas mixtas y asociaciones económicas internacionales. Comienza un proceso paulatino de reestructuración del Gobierno Central. Se reconocen las deficiencias de la empresa estatal socialista y también sus potencialidades. Se generaliza a todo el sector empresarial cubano las experiencias de implantación de un nuevo modelo de gestión denominado Perfeccionamiento Empresarial.

El perfeccionamiento en las empresas cubanas propicia mayor organización, disciplina y eficiencia en la gestión, para garantizar más aportes a la sociedad socialista sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que éstas requieren para poder ejercer su actividad con el consecuente desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad y la participación de todos los directivos y trabajadores. El accionar de este proceso deberá ejecutarse de manera paulatina y organizada por cada empresa y está influenciado fuertemente por las medidas como: la simplificación de las estructuras de dirección y el surgimiento de diferentes formas organizativas.

Las principales fortalezas de las empresas que han implantado el nuevo modelo de gestión empresarial cubano son:

- Mejoramiento constante de la Disciplina empresarial, son las más organizadas y las tienen mayor control sobre todos sus recursos.
- Desde el punto de vista del logro de eficiencia económica, datos al cierre del 2007, muestran la gestión en las 724 empresas que lo aplican y que representan el 31.8% del total de entidades del país y el 25.5% de los trabajadores significó: 32.1% de las Ventas totales; 59.8% de las Ventas en CUC; 52.5% de las utilidades; 64% de los aportes a la reserva estatal; 142.2% de la productividad por trabajador y un 122.3% del salario medio mensual, este último muy superior a las entidades que no aplican este nuevo Sistema de Gestión y Dirección.
- Impacto sobre la utilización de la fuerza de trabajo al vincular el salario de los trabajadores y dirigentes al resultado del trabajo.

- La participación cada vez más activa y real de todos los trabajadores en los asuntos empresariales como clave de éxito en el desarrollo del proceso de perfeccionamiento.

A raíz de lo anteriormente planteado se pueden comprender las razones por las que hoy más que nunca, Cuba requiere optimizar el CH formado por la revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Donde haga falta un trabajador no debe haber más; se requiere erradicar el subempleo. Para eliminar el despilfarro de la fuerza de trabajo es imprescindible redistribuir la fuerza laboral hacia tareas prioritarias del país, mediante un proceso ordenado que tienda cada vez más a la aplicación consecuente del principio de distribución socialista: de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

VI. La última de las etapas en el proceso de cambio es la “actualización del modelo económico” o “Lineamientos de política económica”, los cuales fueron aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista, abarcan muchos de los aspectos de la vida ciudadana, donde se pone como principal objetivo el mejoramiento de la sociedad en general pero siempre bajo los principios del trabajo y el esfuerzo de las personas, abordando temas como:

- Eliminación de gratuidades indebidas y subsidios innecesarios.
- Redimensionamiento del aparato estatal.
- Reducción de plantillas.
- Abrir espacios a formas de propiedad no estatales.

Como consecuencia, en mayor o menor magnitud, todos “apuntan” hacia el bolsillo de los ciudadanos. Los bolsillos estarán complacientes o anémicos en proporción directa a los resultados del trabajo, clara indicación del inicio del fin de un igualitarismo que nos laceró y de que el Estado no puede ser un ente distribuidor al margen de su capacidad productiva. (Ramos, 2008)

Los efectos sobre la sociedad de la “actualización del modelo económico” abarcarán un espacio más allá de lo estrictamente económico: habrán de impactar en las dinámicas de todo el tejido social y constituirá un abono para la reestructuración de la subjetividad y, por consiguiente, de los elementos que conforman la conciencia. (Deibe, 2011).

1.7 Situación de la Gestión del Capital Humano en las empresas cubanas

La GCH, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en las organizaciones cubanas en la actualidad, pues sólo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en las empresas de nuestro país. Debido a ello las tendencias contemporáneas de la GRH se dirigen hacia enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos. (Sotolongo, 2005; Cuesta, 2005).

La incorporación de nuevos enfoques y modelos de gestión, constituye una realidad defendida para lograr niveles superiores de efectividad y desarrollo en las organizaciones y alcanzar las dimensiones mencionadas anteriormente constituye un reto para las organizaciones, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos. Entre los modelos de GRH más divulgados en Cuba se encuentran los que se muestran en la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Modelos de GRH.

| Modelos | Breve descripción |
|-----------------------------|--|
| Beer y colaboradores (1989) | Se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la GRH, concebida como un sistema que integra lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral. En este modelo la influencia de los empleados es considerada central y actúan sobre las restantes áreas o políticas. El mapa del modelo desarrollado posee un gran valor metodológico para el diagnóstico y proyección del sistema de GRH, a través de preguntas claves, ayuda a caracterizar cada uno de los aspectos del modelo. La dirección estratégica junto a la filosofía de la dirección juega un papel rector del sistema de GRH pero no profundiza en los procesos de aprendizaje organizacional y está ausente la retroalimentación. |
| Idalberto Chiavenato (1998) | Considera la GRH como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Los subsistemas forman un proceso, los RH son captados, aplicados, |

| | |
|---|--|
| | <p>mantenidos y desarrollados y controlados por la organización. La posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo a la necesidad es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad se explica en la necesidad de establecer para cada uno de ellos, políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de sus funciones. Sin embargo la cualidad de gestionar los cambios organizacionales en la dinámica de los subsistemas no queda explícita.</p> |
| Harper y Lynch, (1992) | <p>Presenta la descripción de un grupo de actividades claves de la GRH en función de la optimización de los mismos. La satisfacción de la demanda de RH para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los RH. Todas las actividades del modelo se interconectan entre sí, además considera la comunicación y se aprecia su orientación con la estrategia empresarial pero sin profundizar en el rol de las personas.</p> |
| Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) desarrollado por Cuesta Santos (2005) | <p>Ubica en el centro de sus subsistemas y políticas a la persona a través de su educación y desarrollo. Provee una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional, con cuatro subsistemas de GRH: el flujo de RH, la educación y desarrollo, los sistemas de trabajo, y la compensación laboral. Los aportes de este modelo se expresan a partir del contexto actual donde es "fundamental manejar bases de conocimiento ingenieril de diseño, técnico económico-organizativo y de comportamiento humano de las organizaciones con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias de gestión" (Fleitas S., 2002). Se orienta orgánicamente a la estrategia empresarial y a través de la tecnología de las tareas se esboza el enfoque a los procesos de la organización.</p> |

Fuente: (Hernández et al, 2011).

Los modelos de GRH, reconocidos internacionalmente, insisten en el carácter sistémico de la GRH y en la definición de políticas y actividades claves con vistas a lograr bienestar individual, bienestar social y eficacia en la organización. (Hernández et al, 2011).

La política de gestión de las personas en el contexto laboral está regida en Cuba, fundamentalmente, por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y para las

empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se ha regulado por el Consejo de Estado en su Decreto Ley 252.

En Cuba, el concepto CH expresa correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista, responde a una voluntad política sobre la educación, el desarrollo científico y la formación de valores, en busca del objetivo del desarrollo humano integral y de una sociedad humanista basada en el conocimiento. Al respecto Castro (2005) define: “CH 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”.

Un balance general del desarrollo alcanzado por la GCH a lo largo de estos años en las empresas cubanas, evidencia que aún son muy discretos los avances (Bulnes, 2007; Alhama, 2008 y Morales, 2009). Aunque el tema del diseño e implementación del SGICH ha ocupado mayor atención en los últimos años en el sector empresarial cubano, se hace necesario generalizar las mejores experiencias. Por esta razón el epígrafe que sigue abordará la siguiente temática.

La GCH debe constituir un proceso integrado, que le aporte valores a la organización y que se refleje tanto en la eficiencia de esta como en cualquier otra actividad que ella realice para la obtención de beneficios. Según Sotolongo (2005), la manera en que se concibe la GRH en estos tiempos hace pensar que esta se debe abordar con un enfoque sistémico e integral que al ser administrado con carácter activo, multidisciplinario y participativo arroje como resultado una gestión estratégica del componente humano en las organizaciones. Hoy el sistema de GCH se integra orgánicamente al sistema de dirección y gestión empresarial, en el Decreto 281 del 2007, dictado por el Consejo de Ministros, así como se regula por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en sus disposiciones jurídicas y se certifica por la norma cubana, NC 3001: 2007, el SGICH.

En consecuencia, las empresas cubanas se encuentran enfrascadas en la implementación del SGICH, reclamando múltiples iniciativas en los diferentes organismos de la administración del estado y sus empresas, las cuales han sido compartidas y socializadas a través de la red nacional de CH (Red CH) que constituye una experiencia muy particular en el contexto cubano. Esta red ha contribuido a la gestión del conocimiento sobre el sistema de GCH y a desplazar las prácticas asociadas a los paradigmas tradicionales de la gestión funcional, fragmentada en sus partes y

desvinculada de la estrategia organizacional contribuyendo con ello a elevar la efectividad de las organizaciones (Hernández et al, 2011).

De dicha Red CH se conoce que se constituyó en Cuba desde el 2008, con el objetivo de difundir el conocimiento relacionado con la tecnología de implantación del SGICH, además representa una experiencia de aprendizaje y cuenta con 1020 miembros entre gestores, estudiosos, empresarios y académicos de la GCH. Es una red social y temática en función de fortalecer el SGICH en el contexto cubano, además de enriquecer el estado del arte y desarrollar competencias profesionales y emocionales. En esta red se trabaja en dos dimensiones: horizontal, por provincias y municipios; y otra vertical: en los organismos de la administración central del Estado (OACE), sus dependencias subordinadas, las universidades.

En la literatura consultada se aprecian buenas prácticas en entidades cubanas de la implementación de SGICH como son el caso de la Universidad Agraria de La Habana (Capó et al., 2013) y el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Villa Clara (CIGET VC). (Ramírez y Toledo, 2012).

En el caso de la primera entidad, tras diagnosticar sobre la GCH se evidencia que la Universidad cuenta con un potencial humano que tiene condiciones para responder a los requerimientos actuales de su desarrollo, pero sus subsistemas no están integrados en un sistema que articule coherentemente las diferentes acciones que se realizan en la esfera, lo que ratifica la necesidad del diseño de un SGICH, el cual con su aplicación permitió el logro de un clima laboral satisfactorio, la eficiencia y eficacia en la GCH, mayor correspondencia entre los objetivos individuales y colectivos dentro de la organización y eficiencia en los costos de CH. Por lo que se ratificó que las acciones implementadas responden a las necesidades actuales y perspectivas de la organización y contribuyen al perfeccionamiento de la GCH (Capó et al., 2013).

En el caso de CIGET VC, se materializaron resultados aún más visibles, por lo que la implementación del SGICH en el centro permitió la GCH de manera integradora. Con esto se lograron desempeños superiores, así como un grupo de impactos, tales como: (Ramírez y Toledo, 2012).

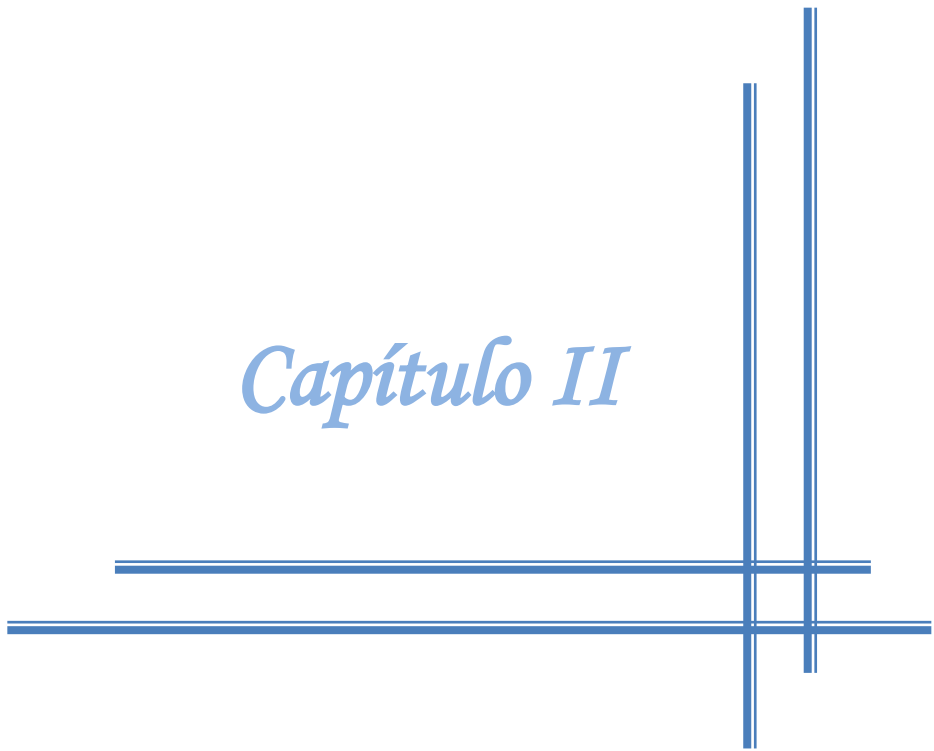
- Realización de procesos de selección e integración eficaces
- Permitted optimizar documentación, con lo cual se minimizó tiempo y recursos.

- La identificación y evaluación de las competencias del trabajador constituye un mecanismo para obtener resultados laborales acordes a las exigencias actuales, así como para ahorrar recursos mediante la capacitación de los trabajadores en el menor tiempo posible.
- Se potenciaron las capacitaciones del personal en la modalidad de internas, lo anterior permitió un ahorro por concepto de gastos de capacitación externo en el orden de 4.0 MP en 2011 en relación con 2010.
- Disminución del ausentismo e incremento de los niveles de productividad a partir de los ingresos. (Ingresos de 159.1 MP al cierre de 2010 a 190.8 MP al cierre del III trimestre de 2011).

1.8 Conclusiones parciales del capítulo

1. Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar, retribuir a obreros y empleados, aunque esta función (RH) ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, con el amplio crecimiento de las empresas y la tecnología los RH han tomado auge e importancia en los procesos de las organizaciones demostrando que una incorrecta gestión de los mismo puede finalizar con la incompetencia de la organización.
2. La situación actual en que se encuentra la GCH en Cuba pone de manifiesto que se está transitando hacia una gestión con enfoque de procesos y mejora continua, sistémica y estratégica pero que no obstante es necesario profundizar en los estudios de esta temática y difundir el conocimiento relacionado con los mejores resultados, de manera tal que se contribuya al desarrollo de la actividad desde una dimensión innovadora.
3. Las normas cubanas de la familia 3000 son una referencia para las empresas cubanas que aspiran a elevar el desempeño de su CH y por ende su aporte a la sociedad, además de constituir una experiencia cubana muy particular en el marco de las normas de gestión organizacional.

Capítulo II



Capítulo II: Diagnóstico de la gestión del CH en la empresa ECM “El Vaquerito”

2.1. Introducción

La implementación de un SGICH como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de una entidad, garantiza la adecuada interrelación entre los elementos que la conforman, siempre teniendo en cuenta la estructura, la organización, la política, planificación, evaluación, el plan de acción y como se dirige y controla dicha actividad; este sistema de gestión constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirle alcanzar un desempeño laboral superior.

El presente capítulo tiene por objetivo caracterizar la empresa objeto de estudio así como aplicar una serie de herramientas para diagnosticar el estado de la gestión del capital humano desde el cumplimiento de las premisas hasta el estado de los diferentes módulos de la NC 3000.

2.2. Caracterización de la Empresa de Construcción Militar “El Vaquerito”

La Empresa Constructora Militar “El Vaquerito”, fue aprobada por la Resolución No. 10 del Ministro de las Fuerzas Armada Revolucionarias, de fecha 16 de Abril del 2012 “Año 54 de la Revolución”. Cuenta con una dirección general ubicada en el municipio de Morón, Carretera Circuito Norte Km 1 $\frac{1}{2}$, provincia Ciego de Ávila, y tres Unidades Básicas dos de ellas en la zona limítrofe del propio municipio Morón y la tercera en la zona de Jardines del Rey (Cayo Coco) como se muestra en la figura 2.1.

Desde su creación hasta el presente se ha distinguido por brindar un servicio profesional orientado a la mejora de su calidad continua. Los nuevos cambios en el entorno le brindan la oportunidad de mejorar su actual sistema de gestión y así asegurar la formación del factor humano en el presente y futuro. Sin embargo, para poder diseñar un SGICH en esta institución, resulta necesario conocer los principales aspectos que caracterizan su gestión, particularizando en los elementos organizativos, funcionales y estratégicos necesarios, según las exigencias de las normas cubanas NC 3000-3002:2007.



Figura 2.1: Ubicación en el territorio avileño de las diferentes unidades de la ECM “El Vaquerito”. (Fuente: Google Maps).

La Misión y la Visión de la Empresa están definidas de la siguiente forma:

MISIÓN: “Prestar servicios de Movimiento de tierra y voladuras, junto al alquiler de equipos especializados de la construcción , alojamiento y alimentación y otros servicios de apoyo a la construcción, con la calidad que demandan los clientes en el territorio nacional, para contribuir de esa manera al desarrollo sostenible del país, en estrecha vinculación con un Capital Humano altamente desarrollado, garantizando la observancia de las más altas exigencia ecológicas de cualquier entorno, que determinen convertirse en una empresa de Alto Desempeño”.

VISIÓN: “Lograr convertir a la Empresa Constructora Militar “El Vaquerito” en una Entidad de Alto Desempeño”.

La Empresa posee definida una estrategia la cual debe actualizarse como parte del cronograma de implantación, describen como objetivos principales, los siguientes:

1. Alcanzar crecientes niveles de efectividad en la gestión empresarial que permita lograr la categoría de empresa eficiente.
2. Propiciar el desarrollo del Capital Humano, implementando nuevos sistemas que garantice un desarrollo organizacional que propende al liderazgo en el desarrollo de las construcciones.
3. Implementar Sistemas de Gestión Empresarial en correspondencia con los requerimientos establecidos en las Bases del Proceso de Gestión Empresarial y que contribuya al mejoramiento de la eficacia de los procesos claves de la Empresa.

La empresa posee una estructura distribuida como se muestra en la Figura 2.2.

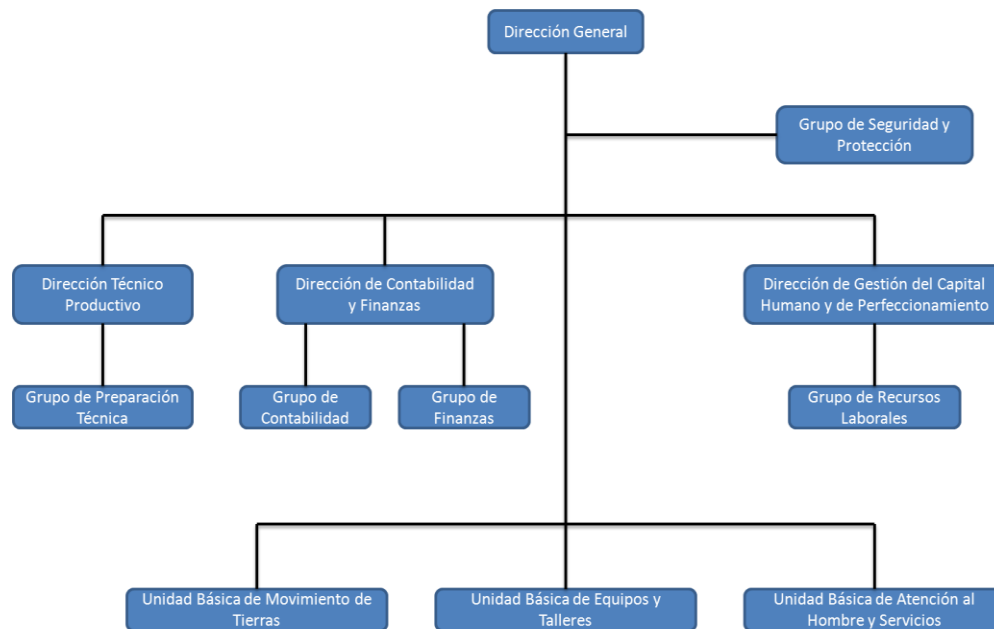


Figura 2.2: Estructura organizacional de la ECM “El Vaquerito”. (Fuente de elaboración: Documentación ECM “El Vaquerito”).

La estructura organizativa de la Empresa Constructora Militar “ El Vaquerito” que tiene por objetivo aplicar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial , tomando como base legal al Decreto-Ley 252, de fecha 7 de Agosto de 2007, dictado por el Consejo de Estado, y el Decreto 281, de fecha 16 de Agosto de 2007 y el Decreto 303 del 12 de Octubre del 2012 Modificativo del Decreto 281 del 2007, ambos dictados por el Consejo de Ministros, contará con gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y contractual, con autonomía relativa propia, para lo cual se valdrá de una estructura de áreas de regulación y control constituida por tres direcciones funcionales (Técnico-Productiva, Contabilidad y Finanzas, Gestión de Capital Humano y Perfeccionamiento) , en la Dirección de la Empresa, y la descentralización de la actividad fundamental en tres Unidades Empresariales de Base (Movimiento de Tierras, Atención al Hombre y Servicio y de Equipos y Talleres), para ello cuenta con patrimonio propio, que le permite el desarrollo de las operaciones necesarias.

Cuenta con tres Unidades Básicas Principales:

- 1- Unidad Básica de Movimiento de Tierra (UBMOT)

- Las principales producciones que oferta nuestra Empresa a través de la Unidad Básica de Movimiento de Tierra son:
- Realizar trabajo de Movimiento de Tierras en las explanadas de Hoteles, obras de infraestructuras y la red vial de todo el desarrollo turístico así como Voladuras tanto en la cantera para la extracción del rocoso como en distintos objetos de obras de las construcciones que se ejecutan.

2- Unidad Básica de Equipos y Talleres (UBET).

Aunque su principal función es prestarle servicio a la UBMOT también presta servicios de:

- Alquiler de equipos y medios de la construcción.
- Brindar servicios de recogida de escombros asociados al proceso constructivo y a factores climáticos y de posventa.
- Brindar servicios de transporte especializado y de carga general.
- Brindar servicios de parqueo.

3- Unidad Básica de Atención al Hombre (UBAH).

Aunque su principal función es prestarle servicio de aseguramiento a la UBMOT también presta servicios de:

- Prestar servicios de alojamiento y alimentación a terceras entidades que se subcontratan para la ejecución de las obras.
- Prestar servicios de comedor, cafetería, transportación, alojamiento, venta de medios de atención al hombre (ropa, calzado) a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- Producir, procesar y comercializar a sus trabajadores, excedentes de productos agropecuarios procedentes de las áreas de autoconsumo, en pesos cubanos.

La Empresa cuenta con 8 procesos de los cuales tres son de carácter estratégicos, uno clave y cuatro de apoyo. Como se muestra en la Figura 2.3, los cuales se enuncian a continuación:

1-Procesos Estratégicos

- Gestión Estratégica
- Medición Análisis y Mejora.
- Gestión Técnica Productiva.

2-Procesos Claves

- Movimiento de Tierra.

3-Procesos de Apoyo

- Gestión de Compras.
- Gestión del Capital Humano.
- Servicio de Taller.
- Servicio de Alimentación y Avituallamiento.

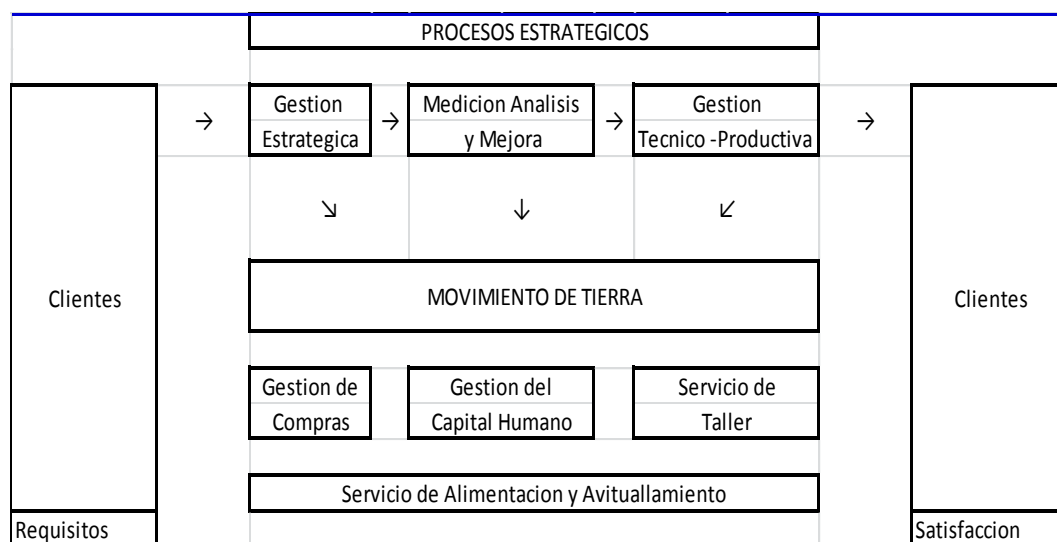


Figura 2.3: Procesos Estratégicos de la ECM “El Vaquerito”. (Fuente: EMC “El Vaquerito”).

Caracterización de la fuerza laboral de la entidad:

La ECM “El Vaquerito” cuenta con un total 379 trabajadores, que mediante la revisión documental podemos caracterizar de la siguiente forma: de la totalidad de los trabajadores de la entidad solo 39 personas radican en la dirección general, 45 en el cuerpo de seguridad y protección, distribuidos por todas las unidades pertenecientes a la organización. El grupo de Atención al Hombre y Servicio está compuesto por 64 personas que son los responsables de garantizar alojamiento, transportación, alimentación y autoabastecimiento de todas las fuerzas productivas de la entidad, destacando que aunque dicho grupo no es directo a la producción, de él depende en gran medida el estado anímico y compromiso de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos. Con 97 trabajadores el grupo de equipos y talleres, ya directos a la producción, son los encargados de mantener de alta las brigadas de camiones, rastras, buldócer, cargadores

frontales, etc. Y con el plato fuerte de la actividad empresarial los 134 trabajadores encargados del movimiento de tierra han logrado garantizar en tiempo y forma el desarrollo integral de la cayería norte desde el mismo inicio en la construcción del pedraplen y el desarrollo ulterior del destino turístico Jardines del Rey.

La descripción anterior se puede apreciar en la figura 2.4.

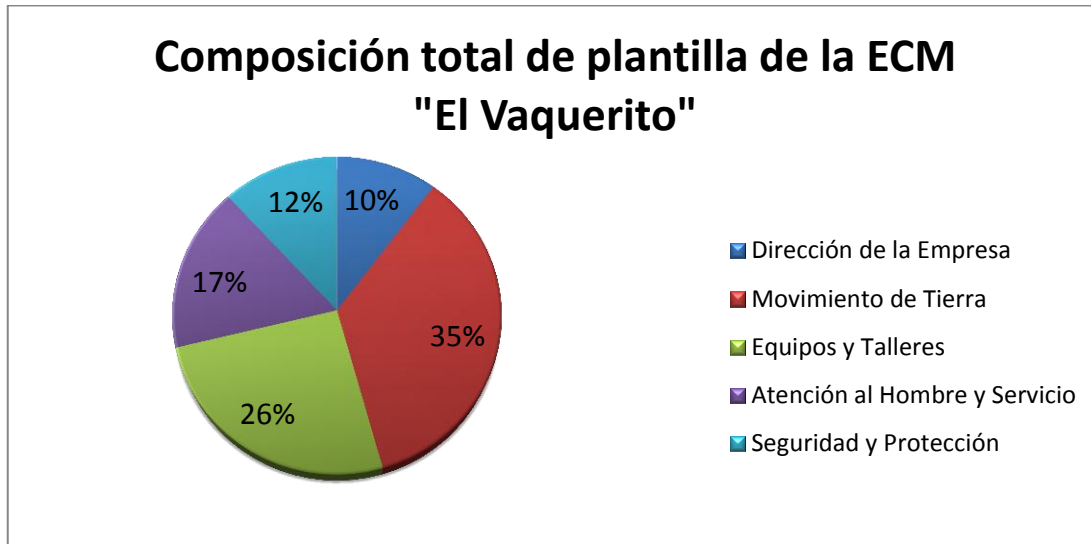


Figura 2.4: Composición total de la plantilla. (Fuente: EMC "El Vaquerito").

La composición laboral por sexo, se aprecia en la figura 2.5.

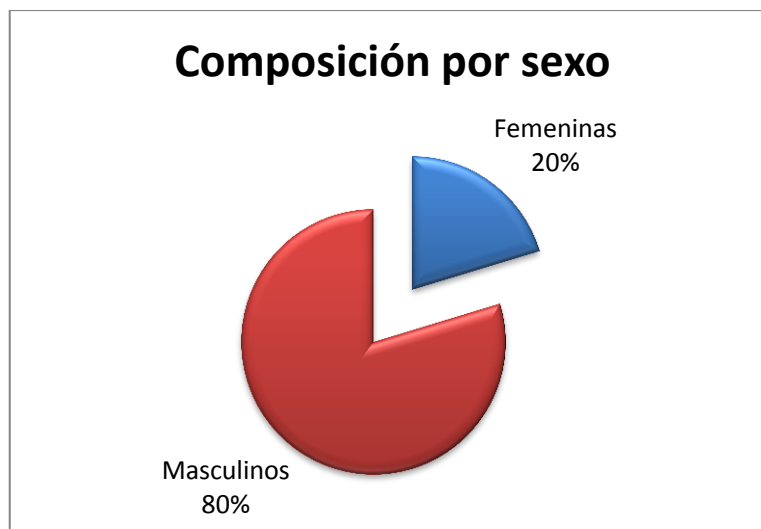


Figura 2.5: Composición total de la plantilla atendiendo al sexo. (Fuente: EMC "El Vaquerito").

Del total de trabajadores, 77 son mujeres, lo que representa un 20 %, la mayoría de estas pertenecen a la Unidad Básica de Atención al hombre y servicios, es decir las cocineras, de servicio, pero también hay féminas realizando otras tareas en RH, en las obras (Arquitectas e Ing. Civiles), en el departamento de economía. El predominio de hombres esta dado debido a que el objeto de estudio práctico, es una empresa de construcción.

Haciendo el análisis de la plantilla de la ECM, atendiendo al nivel de escolaridad, se constató que del total, solo el 7 por ciento son universitarios lo que equivale a 28 personas, los que alcanzan el nivel de técnico medio son 76 y el resto son obreros calificados 275, esta gran masa de personal con dicho nivel se debe al carácter del trabajo que se desarrolla en la organización, trabajos forzados y donde se manipulan maquinaria pesada. (Ver figura 2.6).



Figura 2.6: Composición total de la plantilla según el nivel de escolaridad. (Fuente: EMC “El Vaquerito”).

La composición por edades en la empresa como se puede ver en el gráfico que muestra la figura 2.7, hasta 30 años solo existen actualmente 22, la mayor cantidad de trabajadores está en el rango de 31 hasta 50 años que son un total de 261 lo que indica la madurez de la fuerza laboral, 62 personas entre 51 y 60 años de edad. Los mayores de 60 años con un 9 por ciento del total que son 34.

La entidad cuenta con 379 trabajadores, de ellos 232 son operarios, 62 técnicos, 2 dirigentes, 3 administrativos, 14 especialistas y 45 de servicios. Aunque la categoría ocupacional predominante es la de operario, esto obedece a las características del trabajo, nivel de esfuerzo y habilidades que requiere el objetivo principal de la organización, pues la misma brinda servicios que conllevan manipulación de maquinaria pesada y equipamiento de construcción. (Ver figura 2.8).

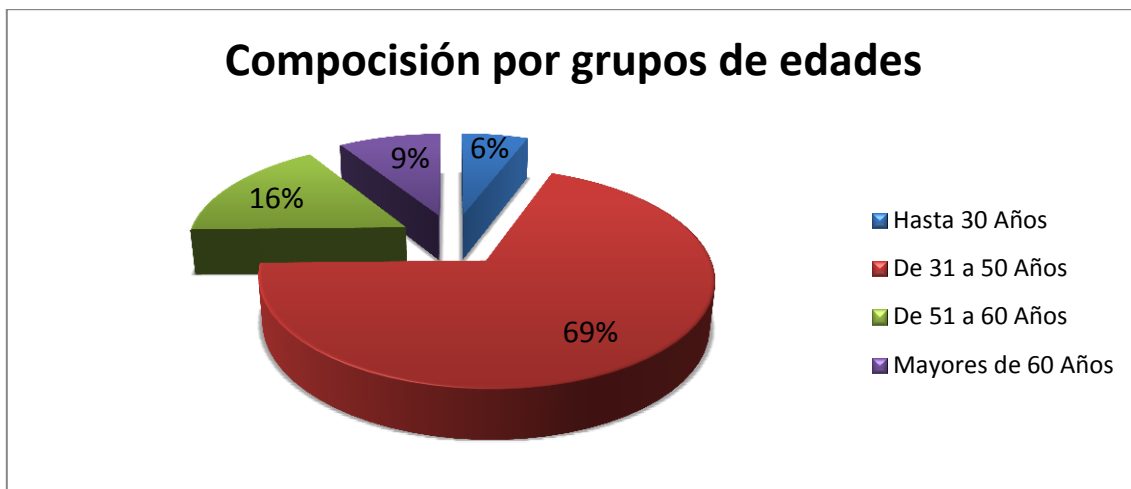


Figura 2.7: Composición total de la plantilla según grupos de edades. (Fuente: EMC “El Vaquerito”).

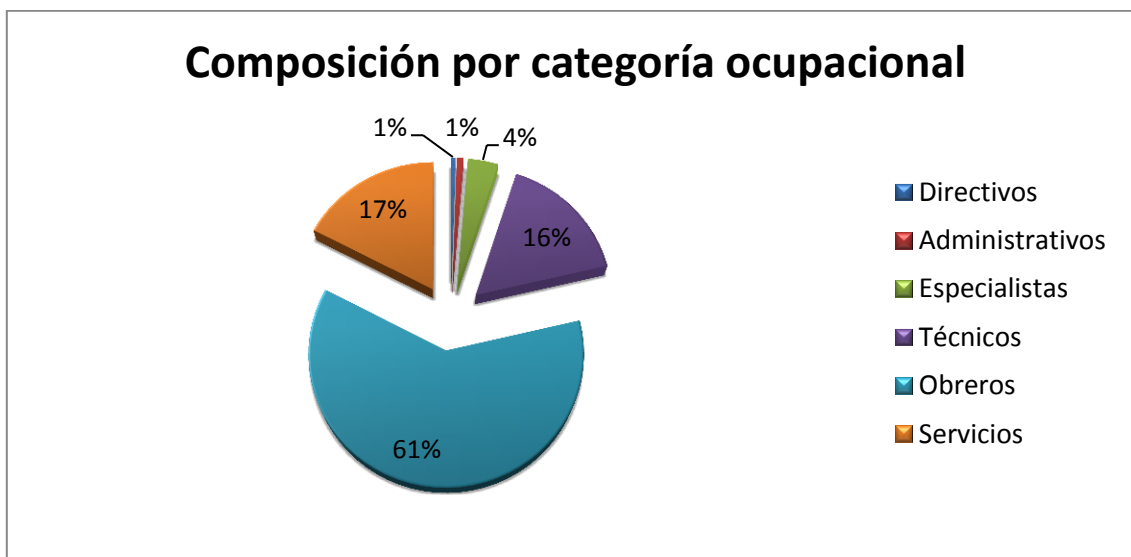


Figura 2.8: Composición total de la plantilla por categoría ocupacional. (Fuente: EMC “El Vaquerito”).

2.3. Diagnóstico de la actividad de RH en la empresa constructora militar “El Vaquerito”

Con el objetivo de evaluar y caracterizar el desarrollo, capacidades y aspiraciones del capital humano de la organización en el presente y futuro teniendo en cuenta las metas de la empresa, se realiza el diagnóstico estratégico integral de capital humano enfocado en: los requisitos generales que establecen las NC 3000, 3001 y 3002: 2007 SGICH.

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

Para el diagnóstico se utilizó además de las técnicas y herramientas descritas al inicio del capítulo una lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del Sistema de Capital Humano de elaboración propia basada en la familia de Normas 3000, que abarca los requisitos que establecen las normas cubanas para el diseño del SGICH.

A continuación se describen los objetivos que persigue, las características y procedimientos para su aplicación así como los resultados que ofrece:

Objetivos de la tecnología: Herramientas para la medición del nivel de integración interna, externa y estratégica de la organización.

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 obtiene 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.

Premisas:

- 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.
- Liderazgo en la GCH.
- Las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.

Se considera a una entidad con orientación estratégica cuando al analizar el comportamiento de las premisas, cumple como primera condición, obtener la máxima calificación en la referida a la formulación de la estrategia y en las demás no deben alcanzarse puntuaciones menores que la media.

Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima puntuación posible a alcanzar y se expresa porcentualmente. Esto permite identificar las de menor y mayor participación.

La suma total de las cinco premisas se divide contra la puntuación total posible a alcanzar, lo que determina el nivel de integración externo.

Módulos:

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 expresa en por ciento esta relación, que indica el nivel de integración interna.

Nivel estratégico:

Es la relación entre el resultado alcanzado de la puntuación de los módulos y las premisas y la posible puntuación a obtener.

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.

2.3.2 Resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente a garantizar las premisas para la implantación del SGICH

Evaluación de la implementación de las premisas.

En el punto número 1 de la Norma Cubana 3002:2007 (Implementación), se encuentran definidas las premisas (Ver Anexo 1). Para su evaluación con la revisión documental, entrevistas a trabajadores, así como la aplicación de la lista de chequeo, se obtuvo los resultados que se muestran en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Resultados obtenidos sobre el estado de implementación de las premisas.

| No. | Premisas | PREGUNTAS | | | | | TOTAL |
|--------------|--|-----------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Orientación estratégica | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.00% |
| 2 | Participación efectiva de los trabajadores | 66.7% | 66.7% | 66.7% | 100.0% | 66.7% | 73.30% |
| 3 | Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos | 100.0% | 100.0% | 66.7% | | | 88.89% |
| 4 | Clima Laboral Satisfactorio | 66.7% | 100.0% | 100.0% | | | 88.89% |
| 5 | Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos | 66.7% | 100.0% | 100.0% | | | 88.89% |
| Total | | | | | | | 87.70% |

Fuente: (Pérez, 2012).

El análisis de los resultados muestra que está concebida la estrategia de la organización (alcanza el 100 % de la puntuación) ya que las decisiones están fundamentadas en la misión y visión de la misma, las cuales se actualizan con la aprobación de los mandos intermedios y los trabajadores. Están definidas las funciones por las diferentes áreas de la entidad, ante cualquier necesidad de los clientes se le brinda una respuesta lo más ágil y eficiente posible. Para la elaboración de los planes de trabajo tiene participación activa

los trabajadores de la empresa lo que da como resultado final que la entidad sea de alto impacto económico y social.

Para la toma de decisiones los trabajadores participan cuando son consultados, donde aportan soluciones a problemas existentes en la producción. Está implanta un estrategia de participación a corto y mediano plazo, la cual está integrada a los objetivos de la organización. Las organizaciones políticas y de masas son parte fundamental en la toma de decisiones, aunque los niveles de información y educación económica no se cumplen al 100% la evaluación de la empresa en cuanto a la participación efectiva de los trabajadores es de 73.3 %.

Con una evaluación de 88.8 % en lo concerniente a la competencia de los dirigentes y técnicos que atienden la actividad de los recursos humanos ya que está insertada en la Dirección Estratégica de la organización y el encargado de dicha actividad forma parte de la junta directiva de la empresa, aunque no es experto pero tiene dominio de la gestión básica de los recursos humanos y goza de reconocimiento entre el colectivo laboral y la dirección.

El clima laboral en la empresa se encuentra a 88.89 %. Los trabajadores de la actividad principal de la organización si se sienten identificados con su trabajo pero no se comporta de la misma manera en los procesos de apoyo, existen muy buenas relaciones entre los trabajadores y la relación jefe subordinado está basada en el respeto y la cooperación. También es de vital importación la atención que se a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores.

Con un 88.89 % el liderazgo en la gestión de los recursos humanos tiene como principal característica la ejemplaridad y la participación, donde existen relaciones de cooperación sistemáticas con las organizaciones sindicales de la empresa y se promueven la aplicación de técnicas, herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.

2.3.3 Resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de los módulos que conforman el SGICH

Para el diagnóstico (utilizando el mismo procedimiento para el diagnóstico de las premisas) que determina el grado de implementación de los módulos que conforman el SGICH descritos en la NC 3001: 2007 se utilizó la lista de chequeo (Ver Anexo 2) brindando los siguientes resultados:

Subsistema de Competencias Laborales:

En el análisis realizado a dicho subsistema con un porcentaje de cumplimiento del 50% se detectó que:

No existe el comité de aprobación en la organización, los procesos de identificación y evaluación de las competencias, las actividades claves y la certificación de la competencia de los trabajadores no están documentados no están identificadas las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y la de los perfiles por los diferentes cargos, como tampoco se registra en ningún documento oficial las competencias de la organización y de las actividades claves. Aunque si se mide el nivel de desempeño de los trabajadores y parcialmente se utilizan las competencias para la capacitación y evaluación del desempeño.

Subsistema de Organización del Trabajo:

La evaluación de este subsistema se encuentra en un 78.78 % ya que están identificados los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo, debido a la importancia que tiene los estudios del trabajo están aprobados la realización de los mismos, aunque existe el responsable de realizar los estudios del trabajo no están determinados las personas que van a participar. Las plantillas de cargos están elaboradas según los indicadores y la misma está acorde con el nivel de la actividad productiva de la empresa como con el salario el salario medio de los trabajadores. No se encuentran definidas las técnicas y herramientas que se utilizaran para los estudios del trabajo.

Subsistema de Selección e Integración:

Se cumple con los requisitos de la política de empleo, luego de la contratación un programa de acogida garantiza la iniciación laboral de los nuevos trabajadores, se realiza el registro, actualización y conservación los expedientes laborales. Los recién graduados se les designa n tutor legal para que los guie en los rimeros pasos en la vida laboral, poseen un plan individual de adiestramiento y se le abre un expediente donde se registran los aspectos importante de esa primera etapa. Para el proceso de selección se cuenta con la información del puesto a ocupar y de los aspirantes a la plaza pero no se tiene en consideración la evaluación de las aptitudes físicas y psicológicas de los posibles trabajadores. Como aspectos negativos no se tiene documentado un listado de las personas que desean trabajar en la organización. No existe un control de la eficiencia del proceso de selección, como tampoco se cumple el proceso de prueba de los trabajadores de nuevo ingreso a la organización. Con en esto antes mencionado la evaluación de es este subsistema es de 70.83 %.

Subsistema de Capacitación y Desarrollo:

El subsistema que presenta la mayor cantidad de problemas con una calificación de tan solo un 41.66 %, dicha evaluación está provocada por un conjunto de aspecto que negativos que incumple la organización y mencionaremos a continuación:

- Se desconocen las necesidades de capacitación y desarrollo en la organización.
- No están identificadas las fortalezas y las amenazas por trabajador.
- No existen los planes individuales de capacitación de cada trabajador en correspondencia con sus mayores debilidades.
- No están identificados los indicadores para evaluar los planes individuales de capacitación por lo que no se chequea ni evalúa que la misma se lleve a cabo con la calidad requerida.

Como único aspecto cumplido es que si existe el procedimiento documentado para la planificación y ejecución de la capacitación.

Subsistema de estimulación moral y material de los trabajadores:

Con una por ciento de cumplimiento del 85.71 % dicho subsistema es de los mejores debido a que el pago de los trabajadores se realiza de forma correcta y en correspondencia de cargo que ocupa cada cual, los sistemas de pago son de acuerdo a las características técnico organizativas de cada proceso, a los grupos que poseen sistemas de pago por rendimiento se evalúa y cheque que se corresponda con los resultados obtenidos, está semielaborado el programa de estimulación moral y material. En los cierres de cada año se verifica si los resultados se corresponden con la estimulación tanto moral como material.

Subsistemas de Seguridad y Salud en el trabajo:

En este subsistema se tienen tomadas todas las precauciones y necesidades debido a que un error podría traer victimas mortales o lesiones que pueden afectar en mayor manera a la empresa por tanto se cumple con el 100 % de los requisitos:

- ✓ Los planes y documentación referente a la seguridad y salud es elaborados, aprobados y puestos en práctica.
- ✓ Está definida la estructura de seguridad y salud así como los responsables de la misma.
- ✓ Existen programas de prevención de mantenimiento, Solución de averías, emergencias y otras actividades que los requieran.
- ✓ Están definidos los indicadores para el control de la seguridad y salud.

Subsistema de Evaluación del desempeño:

Existe un procedimiento documentado para medir la evaluación del desempeño de los trabajadores, como también las personas encargadas de realizar el estudio del mismo y un documento donde queda plasmado las recomendaciones. El único aspecto negativo es que los trabajadores desconocen los indicadores por los cuales se evalúa el desempeño. Con estas características que posee la entidad dicho subsistema está calificado con un 83.33 %.

Subsistema de Comunicación Institucional:

En la ECM “El Vaquerito” están definidos la misión, visión, valores y objetivos de la entidad y estos son conocidos por los trabajadores, la estrategia de comunicación está elaborada además de existir varios canales de comunicación tanto interno como externo. Y a final de cada periodo productivo se realiza un análisis de los resultados obtenidos por los trabajadores. En la capacitación se tocan temas como la estructura de la organización y la estrategia y objetivos que desea alcanzar la entidad, pero no se abordan temas referentes a la cultura y los valores. La política de gestión integrada del capital humano no está definida por la organización. En este aspecto la empresa esta evaluada a un 83.33 % de cumplimiento.

Subsistema de Autocontrol:

Con una evaluación de 83.33 %. Determinado porque los procesos de autocontrol están enfocados en comprobar los resultados del sistema de gestión del Capital Humano, existe un comité de multidisciplinario de control que se encarga de realizar esta tarea en la organización, cuando se detectan inconformidades se discuten en las áreas y responsables y además de las posibles medidas tanto preventivas como correctivas que se pueda tomar. En la empresa se encuentra elaborado el procedimiento para la realización del autocontrol aunque no esté elaborado el plan anual para la realización del autocontrol.

Los resultados en % de cada uno de los módulos se observa en la Tabla 2.2.

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 de 87.70%, encontrándose en condiciones de continuar con la implementación del SGICH.

Debe señalarse además que el personal especializado que atiende la gestión de CH, posee los conocimientos básicos para ejercer sus funciones, están identificadas las brechas y las acciones para elevar su nivel de competencia a un nivel superior. La organización ha adoptado la decisión de aplicar el SGICH.

Tabla 2.2: Resultados de la aplicación de la lista de chequeo.

| Módulos | | Evaluación | Posibles | Porciento |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------|------------|---------------|
| I | Competencias Laborales | 45 | 90 | 50.00% |
| II | Organización del trabajo | 130 | 165 | 78.78% |
| III | Selección e Integración | 85 | 120 | 70.83% |
| IV | Capacitación Desarrollo | 50 | 120 | 41.66% |
| V | Estimulación Moral y Material | 90 | 105 | 85.71% |
| VI | Seguridad y Salud | 105 | 105 | 100.00% |
| VII | Evaluación del desempeño | 50 | 60 | 83.33% |
| VIII | Comunicación Institucional | 75 | 90 | 83.33% |
| IX | Autocontrol | 75 | 90 | 83.33% |
| Nivel de Integración Interna | | 705 | 945 | 74.60% |

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen la evaluación integral de los módulos se aprecia que es necesario prestar atención principalmente a los subsistemas de capacitación y desarrollo (41.66%), competencias laborales (50.00%) y selección e integración (70.83%) los cuales son los tres subsistemas que presentan un menor porciento de cumplimiento, el resto de subsistemas están por encima del 78.00 % lo que reporta como evaluación del nivel de integración interna de la organización 74.60 %.

Esta herramienta de diagnóstico nos permitió además conocer el nivel estratégico al relacionar los resultado alcanzado de la puntuación de los módulos y las premisas obteniéndose un 83.73% del total de los puntos.

2.3.4 Resumen del diagnóstico

Con la aplicación de la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico en lo referente a los requisitos generales que establecen las NC 3000, 3001 y 3002: 2007 se evidencia que la entidad avanza en la implementación de las premisas, no así en la implementación de los módulos que conforman el SGICH, incidiendo esto en el nivel estratégico alcanzado hasta la fecha.

En la evaluación de la eficacia del proceso de RH se analizan indicadores de eficiencia

que no miden la integralidad del proceso con el resto del Sistema de gestión de la calidad entrando en contradicción además con la decisión adoptada por la alta dirección de aplicar el SGICH.

Debe significarse además que con la aplicación de los diagnósticos realizados por separado, permitió conocer que la entidad efectúa duplicidad en informes, registros y documentos sin tener en cuenta que son perfectamente compatibles las premisas, módulos y demás requisitos que establecen las NC 3000-3002: 2007.

2.4. Conclusiones parciales del capítulo

Con los resultados del diagnóstico que se realizó a la gestión de los Recursos Humanos en la ECM “El Vaquerito” se arriban a las siguientes conclusiones:

1. En la empresa objeto de estudio la gestión del capital humano ha alcanzado gran valor para el correcto funcionamiento de la organización, de ahí que sea una necesidad el diseño de un SGICH según la familia de normas NC 3000-3002: 2007, dada la implicación de factores como la estrategia de la organización, la complejidad de la estructura organizativa y de los procesos para la prestación de los servicios.
2. Para iniciar satisfactoriamente el proceso de diseño del SGICH resulta conveniente definir y aplicar un procedimiento para el diagnóstico de manera que se conozca previamente el estado de las premisas de orientación estratégica y el nivel de desarrollo de los procesos o módulos del SGICH, sólo así podrá determinarse una correcta estrategia funcional y por ende los elementos diferenciadores a tener en cuenta durante el diseño.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño del SGICH en la empresa constructora militar “El Vaquerito”

3.1 Introducción

Por la dirección de la ECM “El Vaquerito” se decide la adopción del SGICH, lo que constituye una premisa fundamental la utilización de un procedimiento que permita secuencialmente aplicar las normas cubanas de gestión de capital humano: NC 3000-3002: 2007. La guía tomada para su elaboración está basada fundamentalmente en las normas cubanas de SGICH que tienen una gran importancia debido a que permite implantar el sistema en cualquier entidad, incrementar la eficiencia, la productividad y la calidad; fortalecer los valores y el sentido de pertenencia; desarrollar la comunicación empresarial, la cohesión y unidad del colectivo; contribuir a la mejora continua; profundizar el control y la evaluación de su impacto en el rendimiento. Posibilita también un cambio de mentalidad para lograr la optimización de recursos humanos por un sistema de efectiva participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.

En el presente capítulo se desea: aplicar el procedimiento para el diseño del SGICH y procedimientos documentados específicos que propicien una mejora en la gestión del capital humano y en la toma de decisiones en correspondencia con las características de la organización.

3.2 Proceso de elaboración e implementación

Como resultado del estudio realizado en los capítulos anteriores, a continuación se expone un procedimiento para diseñar el SGICH en la ECM “El Vaquerito”, fundamentado en la determinación y utilización de los recursos y capacidades organizacionales claves y centradas en las enormes potencialidades del ser humano como eje para la gestión. El procedimiento consta de una serie de pasos que permita obtener mejoras en los procesos de gestión del capital humano y con esto se refleje en los resultados generales de la empresa.

La propuesta consta de cinco pasos, las flechas descendentes en el procedimiento indican la secuencia de cada paso. A su vez, la flecha a partir de la última etapa de evaluación, seguimiento y mejora que retorna al paso inicial de diagnóstico indica como los resultados finales obtenidos pueden provocar el comienzo de un nuevo diagnóstico lo

cual no tiene que ser necesariamente desde el paso inicial (señalado con flechas discontinuas a la izquierda) permitiendo así ajustes sucesivos. (Ver figura No. 4). Las flechas que de forma discontinua van desde cada uno de los pasos al plan de implementación del SGICH indica que en cada fase pueden surgir acciones y tareas que deben ser colegiadas y evaluadas e irían a conformar un nuevo plan de acción.



Figura No. 4: Procedimiento para el diseño e implantación del SGICH en la ECM "El Vaquerito".

Fuente: (Pérez, 2012)

Paso 1: Diagnóstico estratégico de CH

El proceso parte de la realización de un diagnóstico estratégico integral de capital humano donde se analizan los factores internos y externos relacionados con el propósito del sistema. En el capítulo anterior se definió y aplicó un procedimiento para realizar el diagnóstico integral de CH que constituye un análisis interno y en él se evalúa el comportamiento de los diferentes indicadores propuestos por Morales Cartaya en su tesis doctoral, como son: la orientación estratégica, la participación en la toma de decisiones, las capacidades y recursos del área de RH, el nivel de desarrollo de los

módulos del modelo cubano, y el grado en que están desarrolladas las tecnologías de apoyo.

Paso 2: Estrategia funcional

Después se determina la estrategia funcional de capital humano, donde se garantiza el alineamiento de este recurso al propósito y aspiraciones de la institución, a partir de definir la misión, visión, valores y políticas de esta área, así como realizar un diagnóstico estratégico y finalmente esclarecer las áreas de resultados claves para la GCH, objetivos estratégicos y de trabajo.

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

Al aplicar las NC 3000-3002: 2007, se adopta la filosofía del sistema de gestión de la calidad, así que finalmente el sistema se documenta en un manual, procedimientos y registros. Además de los requisitos exigidos por las NC 3000-3002: 2007, en cada sistema propio se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico así como las metas estratégicas definidas, las que se reflejan en la documentación elaborada.

Paso 3: Diseño y estandarización del SGICH

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

En todo este proceso es necesario crear un equipo de especialistas con los requisitos mínimos de conocimientos que exige la NC-3001: 2007 aprobados por la dirección de la empresa que será el encargado de revisar, debatir y proponer la aprobación de cada uno de los documentos.

Aunque su alcance es total, o sea abarca a todos los RH de la organización, en dependencia de los resultados del diagnóstico integral y la estrategia funcional de CH debe definirse una estrategia de diseño e implementación donde se establezca que procesos/áreas/puestos son más susceptibles de asimilar el cambio o requieren atención prioritaria, ya que aunque existe una forma de gestionar establecida y aceptada como correcta, para poder rediseñar y estandarizar los procesos en correspondencia con lo

propuesto en estas bases, debe garantizarse la creación de capacidades, recursos y cultura favorables a este proceso de cambio. Tendrá de base todo lo referido en el capítulo II del presente trabajo.

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

Procedimientos generales: Permiten implementar un sistema para el desarrollo integrado con el resto de los sistemas diseñados en la empresa tales como el sistema de gestión de la calidad (SGC), el sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo (SGSST) y sistema de gestión ambiental.

Procedimientos específicos: Según NC 3000: 2007 se define como procedimiento la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Estos procedimientos pueden estar documentados o no.

A continuación se exponen los procedimientos que con carácter obligatorio establecen las NC 3000-3002 de 2007:

1. Identificación, validación y certificación de las competencias.
2. Análisis e implementación de los estudios de organización del trabajo.
3. Seguridad y salud.
4. Selección de los trabajadores.
5. Capacitación y desarrollo del Capital Humano.
6. Evaluación del desempeño.
7. Salario y estimulación moral.
8. Comunicación empresarial.
9. Autocontrol.

3.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del SGICH

Paso 1: Diagnóstico estratégico del CH en la ECM “El Vaquerito”

En el capítulo II, se realizó el diagnóstico de la actividad de RH en la empresa objeto de estudio, lo que constituye la primera etapa para el diseño del SGICH. Los resultados del diagnóstico arrojaron que los subsistemas más críticos son capacitación y desarrollo, competencias laborales y selección e integración con un porcentaje de integración de (41.66%, 50.00% y 70.83% respectivamente), lo que indica que se va priorizar el diseño a la mejora de estos procesos; También se realizó el diseño de la mejora al subsistema de organización del trabajo por ser el otro con más bajo nivel de integración con 78.78 %.

Paso 2: Estrategia funcional

En este segundo paso es necesario determinar misión, visión, valores y las políticas de la organización lo que quedó plasmado de igual forma en el capítulo II, en lo referente a la caracterización de la empresa.

Paso 3: Diseño y estandarización del SGICH

A continuación se realiza el diseño de cada uno de los subsistemas críticos de la organización los cuales fueron determinados en el paso 1 del procedimiento.

Subsistema: Capacitación y Desarrollo

Objetivo.

Proceso de formación de personal, solución y búsqueda de vías que permitan que la empresa se mantenga con servicios de alta competitividad dentro del mercado.

Alcance.

El procesos de capacitación y desarrollo debe abarcar todos los niveles y puestos de trabajo de la empresa según sea necesario.

Responsabilidades.

Es responsabilidad de la alta dirección de la empresa:

- Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores mediante un proceso continuo e interrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.

- Realizar el análisis y discusión de plan de capacitación y desarrollo con los representantes de las organizaciones sindicales de la empresa.
- Garantizar la ejecución del plan de capacitación y desarrollo.
- Realizar el análisis periódico del cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y llevar a cabo acciones preventivas o correctivas para resolver acciones que se presenten.

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos:

- Identificar las brechas o debilidades de cada uno de los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que posee cada trabajador.
- Tener un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control del plan de capacitación y desarrollo.
- Identificar los indicadores que permiten evaluar el impacto y eficacia de la acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.

Es responsabilidad de las UEB:

- Elaborar los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades y brechas detectadas.

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

Procedimiento.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental para la realización del procedimiento. De donde se elaboran los planes individuales de capacitación y desarrollo de cada trabajador. A partir de la integración de estos planes individuales se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de la empresa. Se realiza a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, donde los máximos responsables son los jefes de las áreas.

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

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

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

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

Es necesario contar con un presupuesto que asegure la ejecución y cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. Además tienen que existir evidencias, en las actas de reuniones de la dirección de la organización y de las áreas, así como de las reuniones con los trabajadores de los análisis y aprobación de los planes de capacitación y desarrollo correspondiente.

Es importante que se evalúe periódicamente por los directivos de la empresa el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

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

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

Evaluación de la reacción: se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.

Evaluación del aprendizaje: se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.

Evaluación de la transferencia: se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

Evaluación del impacto: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

Subsistema: Competencias Laborales.

Objetivo.

Establece el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias distintivas de la ECM “El Vaquerito” en sus diferentes niveles.

Alcance.

Este procedimiento será de aplicación a todos los cargos y puestos de trabajo en la empresa.

Responsabilidades.

Es responsabilidad de la alta dirección de la empresa:

- Designar y constituir el comité de competencias de la empresa.
- Aprobar las competencias distintivas de la organización, la de los procesos de actividades principales y la de todos los cargos utilizados en la misma.
- Aprobar los trabajadores que tienen un nivel de desempeño adecuado o superior comparado con las competencias identificadas y validadas.

Es responsabilidad del director de recursos humanos:

- Coordinar el trabajo del comité de competencias.
- Confeccionar y conservar el expediente que se origina de este proceso.
- Aplicar este procedimiento a la organización para certificar las competencias identificadas y validadas a este nivel.
- Garantizar la correcta aplicación del presente procedimiento en todos los niveles de la organización.

Es responsabilidad de los miembros del Comité de Competencias:

- Identificar y proponer a la alta dirección las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
- Identificar y proponer a la alta dirección los trabajadores que tienen un desempeño laboral adecuado o superior comparado con las competencias identificadas y validadas.

Es responsabilidad de los directores de UEB y directores funcionales:

- Aplicar este procedimiento a los trabajadores que se le subordinan con vistas a la certificación de las competencias laborales demostradas por estos.
- Aplicar este procedimiento a los procesos de actividades principales que dirijan para certificar las competencias identificadas y validadas para los mismos.

Procedimiento.

Para atender el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias de los diferentes niveles se encuentra designado un miembro de la alta dirección, el que preside el comité de competencias de la empresa.

El comité de competencias se encuentra integrado por:

- Miembro de la alta dirección (Presidente).
- Directivos de la organización.
- Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias (entre cinco y siete integrantes).

Las competencias laborales identificadas para cada ocupación, constituyen la base para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Pasos para la determinación de las competencias laborales:

El proceso de determinación de competencias se inicia por las competencias organizacionales, descendiendo luego a la determinación de las competencias de los procesos de las actividades principales y por último a las competencias de los cargos.

Para establecer los requerimientos preliminares es necesario preguntarse ¿Qué es lo fundamental que debe saber, saber hacer o hacer el trabajador en su puesto de trabajo?

Para dar respuesta a la pregunta se parte de los calificadores de cargos de amplio perfil vigentes en el país los que serán enriquecidos con funciones, características y requisitos generales, por un grupo de trabajo integrado por el jefe del área correspondiente, un representante sindical, un especialista y un obrero de experiencia en el cargo objeto de análisis. Además para ello se utilizarán también otros documentos descriptivos de la organización como son el objeto social, la proyección estratégica (visión, misión, objetivos de las diferentes áreas de regulación y control), los valores, estructura.

Con la información obtenida el comité de competencias realiza la identificación de las competencias, mediante:

- La técnica de tormenta de ideas (brain storming),
- La técnica del write storming o aporte de ideas por escrito en un grupo, donde se le pide a los expertos que escriban individualmente las competencias, su definición y los comportamientos asociados a ellas que implican un desempeño exitoso en un puesto dado.
- El análisis de las propuestas son filtradas y escritas en una lista la cual no superará las 10 competencias de las cuales serán sometidas a un proceso de evaluación según su nivel de importancia.
- El comité de competencias velará por la uniformidad y coherencia de las propuestas logrando consenso donde sea necesario.

Análisis y aprobación de las competencias laborales:

Una vez que se realice el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, se procede al análisis y aprobación por el director general de las competencias identificadas. De este proceso quedan validadas, aprobadas y recogidas en un solo documento:

- Las competencias distintivas de la empresa aplicables a los trabajadores se plasman en el expediente para las competencias.
- Las competencias de los procesos de las actividades principales de la empresa se establecen en el expediente para las competencias de las actividades.
- Las competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales, se reflejan en el expediente de competencias individuales elaboradas para dichos cargos y que son aplicables a los trabajadores que los ocupan.

A partir del documento donde se recogen las competencias para los diferentes niveles, que aprobó la alta dirección de la empresa, se procede a la validación de las competencias, lo que significa que las identificadas para los diferentes niveles se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la gestión integrada de capital humano de la empresa.

Certificación de las competencias.

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

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de este proceso, el comité de competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral adecuado o superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas.

Subsistema: Selección e Integración.

Objetivo.

La selección e integración es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto o plaza vacante.

Alcance.

Es de aplicación en todas las áreas de la ECM “El Vaquerito”.

Responsabilidades.

Es responsabilidad de la alta dirección de la empresa.

- Controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos de selección.
- Construir un comité de Ingreso de la organización y controlar su correcto funcionamiento.

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos.

- Crear un registro donde se controle los aspirantes interesados en integrar las filas de la organización.
- Tener el procedimiento documentado del proceso de selección.
- Hacer cumplir con las prioridades a tener en cuenta en el proceso de selección.
- Llevar el registro, actualización y conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador.

Es responsabilidad de cada UEB.

- Elaborar un programa de acogida a la unidad que garantice la iniciación de los nuevos trabajadores.
- Cumplir con el período de prueba establecido para evaluar la idoneidad y competencia del nuevo trabajador en el puesto que se desea ocupar.
- Formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando los diferentes tipos de contratos.
- Cumplir con la preparación y atención a los recién graduados.

En la actualidad en las empresas es imperante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal. Tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

Procedimiento.

La organización debe tener un control de los datos fundamentales de los candidatos que demuestran interés por ingresar a trabajar en ella, con los requisitos siguientes:

- Nombre y apellidos.
- Número de identidad permanente.
- Ubicación laboral actual.
- Dirección particular.

- Cargo que tiene interés en ocupar.
- Calificación formal que posee.
- Experiencia laboral en el cargo que tiene interés en ocupar.
- Forma en que se puede localizar.

La empresa debe tener elaborado un procedimiento documentado que establezca cómo es del proceso de selección de los trabajadores de forma tal que su aplicación les permita elegir entre el conjunto de candidatos para un cargo que ya existe o de nueva creación, al más idóneo o más competente para desempeñarlo en correspondencia con el perfil de competencias elaborado para el cargo. Este procedimiento tiene que establecer:

- Cómo realizar la recopilación de la información de la calificación formal y las competencias requeridas para los diferentes cargos de los procesos de las actividades principales.
- Cuáles son los criterios de selección que aplican a los aspirantes o candidatos a ingresar en la organización.
- Cuáles son las técnicas, métodos y herramientas que se utilizan por la organización para evaluar y seleccionar entre los aspirantes o candidatos a aquellos que se incorporan a la organización.
- Cómo se le brinda a los aspirantes o candidatos la información sobre el cargo que aspiran a ocupar.
- Cómo se recopila y obtiene toda la información necesaria por la organización para procesar y analizar a los aspirantes o candidatos que están interesados en ocupar determinado cargo en la organización.
- Cómo se realizarán las pruebas de aptitud física y psicológica a los aspirantes o candidatos.
- Cómo se realiza la información de la aceptación o no para integrarse a la organización a los aspirantes o candidatos.

La política de empleo del país dicta una serie de prioridades para los candidatos a un puesto de trabajo:

- Jóvenes y mujeres sin vínculo laboral.
- Personas con discapacidades.
- Licenciados del servicio militar activo.

- Egresados de establecimientos penitenciarios.
- Personas con sanciones penales subsidiarias de la privación de libertad y otras sin internamiento.
- Egresados de los diferentes tipos de enseñanzas del sistema nacional de educación.

La construcción por parte de empresa del comité de ingreso y su correcto funcionamiento, lo que permitirá el reconocimiento o pérdida de la idoneidad y así el ingreso, permanencia o promoción de un trabajador. Por otro lado es de vital importancia garantizar el programa de acogida de los nuevos trabajadores a la empresa para que así se sientan motivados a cumplir con los objetivos de la misma.

El programa de acogida debe garantizar:

- Recibimiento oficial.
- Objeto social, misión, visión y valores de la organización.
- Estructura organizativa y principales servicios que brinda la entidad.
- Sistemas de estimulación y de pago.
- Normas de seguridad y salud que debe cumplir.
- Otros aspectos de interés.

La organización debe garantizar:

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

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

- Completamiento de la plantilla.
- Fluctuación de la fuerza laboral.

- Trabajadores contratados después de cumplir satisfactoriamente el período de prueba.
- Funcionamiento del comité de ingreso u órgano similar.
- Cumplimiento del plan de acogida laboral.
- Atención y preparación de los recién graduados.
- Resultados de la evaluación del desempeño del personal que ingresa en el período.
- Promociones y movimientos internos del personal que ingresa en el período.

Además, debe evaluar el impacto que estos indicadores tienen en el cumplimiento de sus objetivos y estrategia, tomando las acciones correctivas y preventivas que considere necesario.

Se consideró el diseño del subsistema de organización del trabajo debido a que es el otro subsistema que presenta menor nivel de cumplimiento en la organización con un porcentaje de 78.78 %.

Subsistema: Organización del Trabajo.

Objetivo.

Establece cómo realizar los estudios de organización del trabajo, el análisis de sus resultados y la implementación de los mismos en ECM “El Vaquerito”.

Alcance.

Es de aplicación en todos los procesos de la ECM “El Vaquerito”.

Responsabilidades.

Es responsabilidad del director general.

- Aprobar el programa para la realización de estudios del trabajo.

Es responsabilidad del director de contabilidad y finanzas.

- Identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos en la organización.

Es responsabilidad del director de recursos humanos:

- Aprobar las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo.
- Aprobar las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.
- Elaborar el programa para la realización de los estudios del trabajo y discutirlo con los trabajadores.
- Aprobar el informe resultante del estudio del trabajo con las medidas técnico organizativas asociadas y la descripción, cuando lo requiera, de la propuesta de un nuevo proceso o método de trabajo y discutirlo con el área implicada.
- Verificar y controlar mediante chequeo al área implicada que las medidas técnico organizativas resultantes de los estudios se implanten y se mantenga el cambio.
- Realizar análisis de los indicadores de trabajo y salario respecto a la ejecución de períodos anteriores y controlar posibles desviaciones.

Es responsabilidad de la UEB:

- Facilitar la aplicación de este procedimiento en sus respectivas áreas y controlar que se cumpla lo establecido en el mismo.
- Garantizar la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo.
- Preparar y garantizar las condiciones necesarias para la correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados en sus respectivas áreas.

Es responsabilidad de las personas aprobadas para la realización de los estudios del trabajo:

- Proponer al director de recursos humano las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.
- Elaborar el informe resultante del estudio del trabajo con las medidas técnico organizativas asociadas y la descripción, cuando lo requiera, de la propuesta de un nuevo proceso o método de trabajo y discutirlo con el área implicada.
- Aplicar este procedimiento garantizando que se cumpla lo establecido en el mismo.

Procedimiento.

En el mes de enero se elabora la estrategia de organización del trabajo, donde se realiza el diagnóstico de la situación actual y se establece el plan de trabajo para la realización de los estudios del trabajo, la ejecución de los estudios del trabajo se decide sobre la

base de la identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos, realizada esta a partir del análisis de indicadores económicos y de calidad. La estrategia es aprobada por la alta dirección y se analiza en asamblea con los trabajadores para incorporar sus criterios y promover su participación en la ejecución y el mejoramiento de los procesos, la innovación de los productos y servicios y la elevación de la calidad.

A los efectos de realizar los estudios del trabajo es creado por la alta dirección un equipo de trabajo para la realización de estudios de organización del trabajo con especialistas y técnicos de las áreas implicadas y de gestión de capital humano, determinándose su misión, objetivos y facultades.

Las premisas que se tienen en cuenta para la realización de estos estudios son las siguientes:

- Identificación del usuario o cliente, según corresponda.
- Definición de los atributos del producto, servicio, información o conocimiento, de valor agregado, que exige el usuario o cliente.
- Precisión de los procesos que respaldan dichos atributos.
- Definición de los sistemas de organización que respaldan los procesos.

Los estudios del trabajo se basan en los principios siguientes:

- Integralidad, al considerar todos los recursos materiales, financieros y el capital humano de la empresa, considerando el flujo logístico.
- Sistemática, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas de productividad o rendimiento y la elevación de la eficiencia de los procesos de trabajo.
- Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.

Las técnicas de estudio de tiempos que se utilizan para desarrollar los estudios del trabajo y de aprovechamiento de la jornada laboral son: muestreos del trabajo, observación continua (fotografía detallada individual o colectiva), cronometrajes de operaciones o elementos u otras.

Resultados de los estudios del trabajo y su implementación:

El resultado final del estudio contiene la proyección de las siguientes medidas:

- Propuesta de mejora en el flujo productivo o de servicios;
- Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área;
- Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de puestos de trabajo con contenidos enriquecidos que propicien la utilización del multioficio, el amplio perfil y un mayor aprovechamiento de la jornada laboral;
- Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias;
- Propuesta de horario y descanso en la jornada laboral;
- Propuestas de las herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo;
- Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la empresa;
- Propuesta del flujo de la documentación tecnológica para ejecutar los trabajos;
- Propuestas de medidas para mejorar la calidad de la producción o del servicio;
- Propuestas de medidas para mejorar la protección y salud de los trabajadores y
- Propuesta de normas de trabajo.

Cuando de la aplicación del estudio de trabajo se obtiene como resultado la propuesta de un nuevo proceso o método de trabajo, se elabora una descripción escrita del mismo que posibilite su consulta y divulgación a partir de su discusión con los trabajadores y que sirva de referencia para la formación y desarrollo de los trabajadores.

Esta descripción contiene como mínimo:

- Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar.
- Herramientas y equipos que se utilizarán, así como condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo, y ergonómicas a garantizar.
- Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.

La correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados hay que prepararlas bien y garantizar las condiciones necesarias para que las medidas no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse los aumentos de productividad y eficiencia previstos.

Para proceder a la implantación de cualquier medida es necesaria, en algunas ocasiones, su prueba experimental a fin de realizar determinados ajustes para su posterior implantación definitiva. Debe verificarse que las mismas se introduzcan exactamente

como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los objetivos deseados. Una vez implantado el cambio es importante mantenerlo en uso tal como estaba especificado y no permitir que los operarios vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo por causa justificada.

Pasos para realizar el análisis de los resultados de los estudios del trabajo:

1. Teniendo en cuenta los problemas identificados que afectan la organización del trabajo en las áreas estudiadas, las personas aprobadas para la realización de los estudios del trabajo elaboran un informe y sujeto a ello se propone un plan de medidas técnico-organizativas que son aprobadas por el director de recursos humanos. Este plan de medidas contiene la descripción de las acciones a tomar, fecha de cumplimiento y el responsable de dichas acciones.
2. El director de recursos convoca una reunión con el jefe del área implicada, donde participan los trabajadores involucrados y el equipo de realización del estudio, donde se evalúan los comportamientos actuales y medidas acordadas (nuevo método de trabajo, nuevas normas y/o nuevos procedimientos), fijando fecha para la aplicación de las mismas.
3. De acuerdo a las fechas pactadas, se le da seguimiento al cumplimiento de cada una de las medidas recogidas en el plan en los consejos de producción de las UEB y el de la empresa.

Elaboración de la plantilla de cargos u ocupaciones

El formato de la plantilla de cargos u ocupaciones de la empresa se ajusta a los modelos P1, P2 y P4 establecidos en el reglamento para la elaboración (Resolución 36/2010 del MTSS), cálculo, presentación, aprobación, radicación y control de la plantilla y responde a las necesidades de capital humano de la empresa; para su confección se tiene como base un estudio de la estructura, objeto social y funciones de la entidad y de los calificadores de cargos aprobados por el MTSS; es aprobada mediante resolución del Director general. La plantilla se modifica cuando resulte necesario, lo que previamente es analizado por el consejo de dirección.

Control del comportamiento de los indicadores de trabajo y salario

Los especialistas y técnicos que atienden esta actividad en la empresa calculan mensualmente el promedio de trabajadores, se realiza un resumen general y se envía a la dirección de contabilidad y finanzas, de la que se reciben los indicadores económicos. Con el objetivo de medir la eficiencia de la empresa respecto a la ejecución de períodos anteriores, se controla mensualmente el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario, estos se calculan a partir de los indicadores económicos recibidos y son asentados para su posterior análisis en el registro mensual de los indicadores de trabajo y salario. Este registro se controla en la empresa, es aprobado por el director de contabilidad y finanzas y el director de recursos humano.

Pasos 4 y 5: Implementación; Evaluación, seguimiento y mejora.

La aplicación del procedimiento se llevó a cabo parcialmente por varias razones, primero en el alcance del proyecto de investigación no se concebía la aplicación total y segundo el tiempo con el que se disponía era limitado por lo que se determinó desarrollar solo los tres primeros pasos del mismo. Sin embargo se realizarán algunas sugerencias a la entidad objeto de estudio para la aplicación de los dos últimos.

Se recomienda a la entidad que realice el seguimiento o monitoreo de los subsistemas diseñados posterior a su implantación para de este modo mantenerlos actualizados. Igualmente se propone establecer las revisiones periódicas de los mismos para descubrir en el futuro posibles cambios en su contenido.

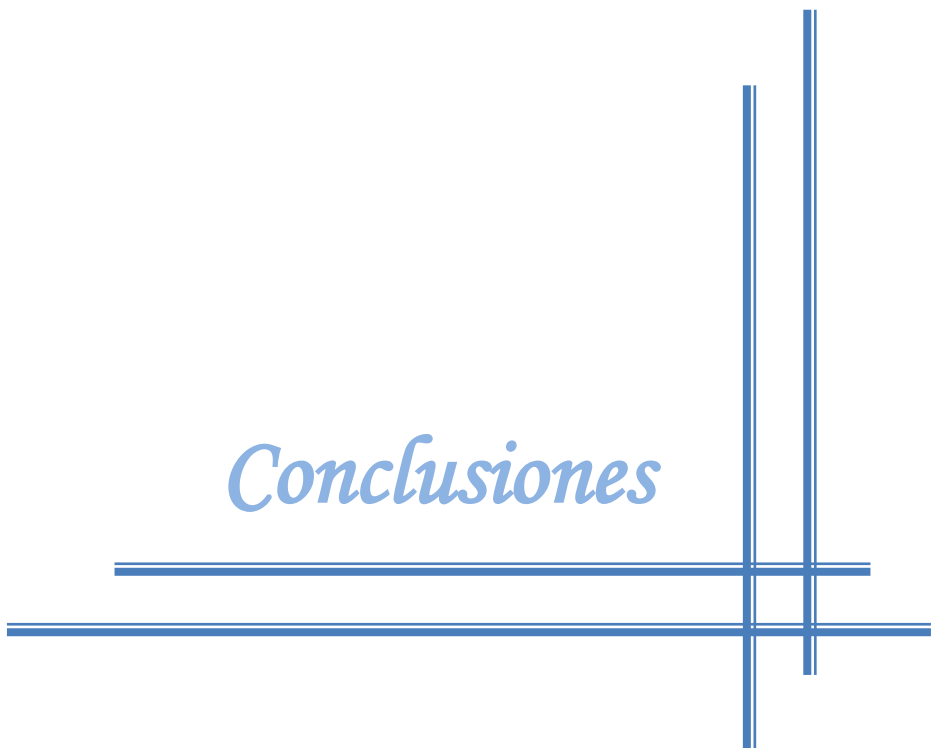
3.4 Conclusiones parciales del capítulo

1. El procedimiento general y los procedimientos específicos que se utilizaron, satisfacen los requisitos de las NC 3000-3002: 2007 para los SGICH y permiten a la ECM “El Vaquerito” garantizar la gestión de su capital humano que significa una ventaja de eficiencia y una garantía para sus trabajadores.
2. Los indicadores incluidos en dichos procedimientos constituyen una valiosa herramienta ya que permiten integrar el SGICH con el resto de los sistemas diseñados en la empresa, permitiendo evaluar las características fundamentales del proceso, lo cual influye en la confiabilidad del resultado de los análisis.
3. Los procedimientos diseñados para implementar el SGICH en la ECM “El Vaquerito”, contribuyen a una mejor evaluación del desempeño del sistema, el

aumento de la productividad del trabajo y un mejoramiento de los indicadores seleccionados para medir los resultados del proceso de GCH, además de favorecer la toma de decisiones.

4. 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.

Conclusiones



Conclusiones generales

Una vez realizada esta investigación se destacan como principales conclusiones las siguientes:

1. El estudio del estado del arte posee diversidad de enfoques y resultados vinculados a la gestión del capital humano, y las normas cubanas aportan un modelo de referencia adecuado y actualizado a la realidad económico-política y social del país, enfatizando en el carácter sistémico.
2. Como resultado del diagnóstico realizado se pudo demostrar que existen condiciones que permiten adoptar medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así lograr una gestión empresarial superior.
3. El procedimiento general y los procedimientos específicos que se utilizaron, satisfacen los requisitos de las NC 3000-3002: 2007 para los SGICH y permiten a la ECM “El Vaquerito” garantizar la gestión de su capital humano que significa una ventaja y una garantía para sus trabajadores.

Recomendaciones



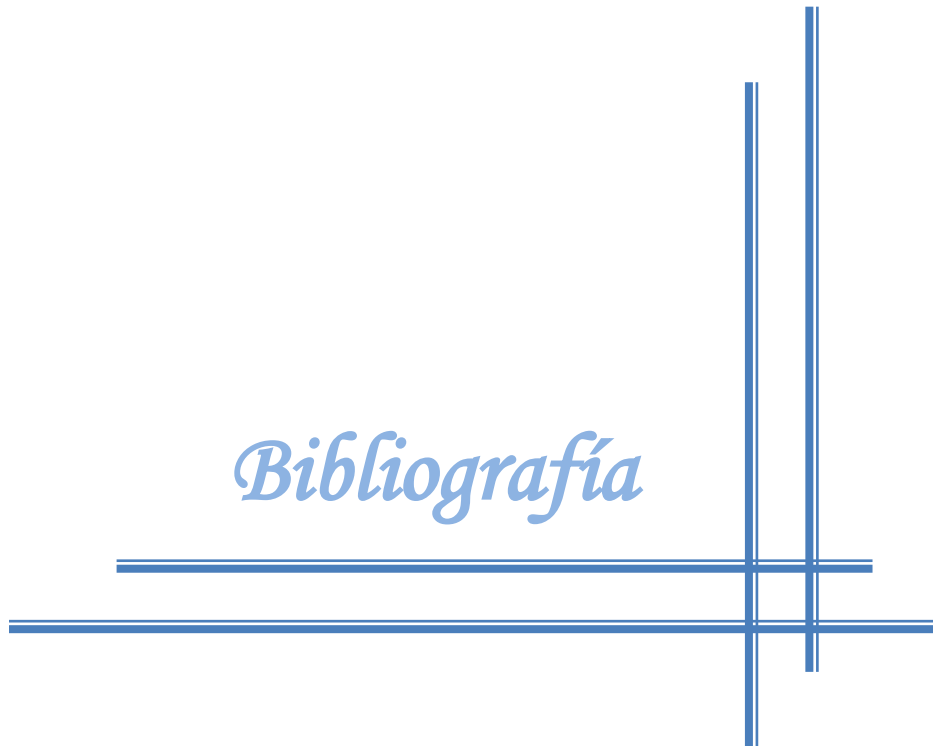


Recomendaciones

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

1. Mantener actualizada la integración del SIGCH con el resto de los sistemas de gestión existentes en la empresa, a partir del análisis sistemático de implementación de los mismos.
2. Trabajar en la elaboración y perfeccionamiento de los procedimientos específicos que no resultaron prioridad en la presente investigación, pero que son imprescindibles para la implementación total del SGICH.
3. Realizar la implementación del procedimiento general elaborado para implantar el SGICH en la ECM "El Vaquerito".
4. Garantizar la continuidad del estudio en años venideros priorizando la realización de los pasos 3 y 4 (Evaluación; Seguimiento y control).

Bibliografía



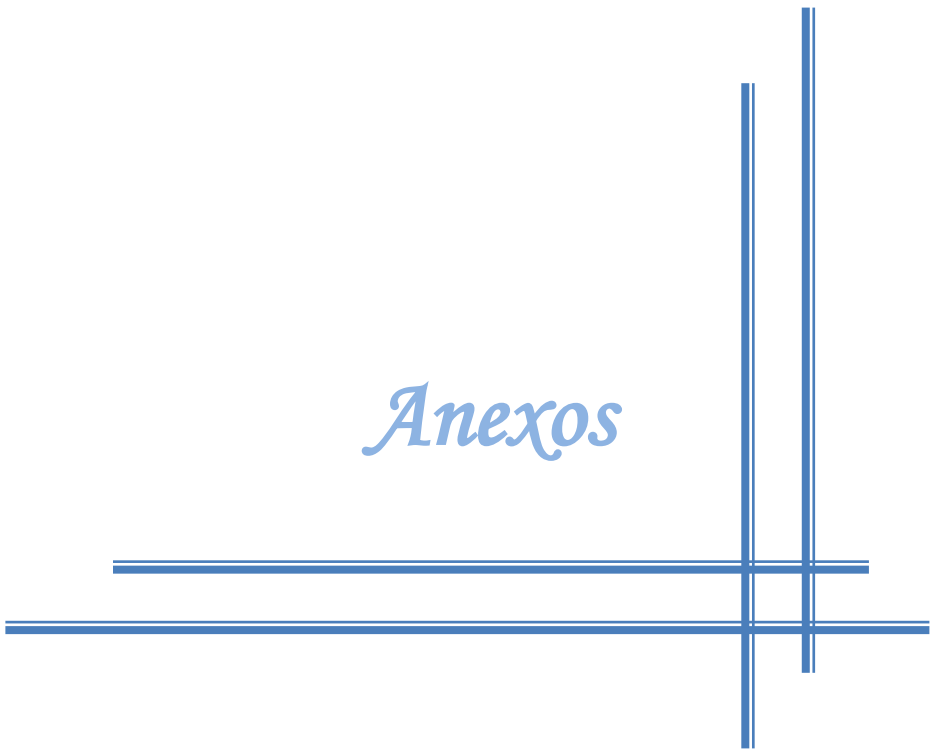
Bibliografía

1. Alhama Belamaric, R. (2008). "Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social". Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
2. Beer, M. (1998). Gestión de Recursos Humanos. España: Ediciones Ministerio del trabajo.
3. Besseyre, H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto, pp 222.
4. Bulnes, F. (2007). Capital Humano. Ponencia presentada en el Encuentro Internacional: Hacia una nueva dimensión del capital humano, GECYT.
5. Castro Ruz, F. (2005). Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, en el acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. Teatro "Carlos Marx".
6. CECM, (2007). Decreto-Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
7. Chao Pérez, A. Los Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente.
8. Chiavenato, A. (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc.GrawHill, pp 613.
9. Chiavenato, A. (2004) Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
10. Cortés, E. M. (2010). Proyecto de Lineamientos en la esfera empresarial cubana.
11. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia.
12. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia.
13. Deibe, L. B. (2011). Actualización del modelo económico cubano e impacto social. Departamento de Filosofía Marxista-Leninista e Historia.
14. Díaz, J. R., Mesa, J. A. M. & Rodríguez., C. M. G. (2008). Desarrollo y perspectivas de la gestión empresarial en Cuba. El ejemplo de la corporación CIMEX en *Revista Industrial*, XXIX.
15. Domínguez, H. H. & Guzmán, M. D. M. (2009). La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial.
16. Fernández Paret, M. (2010). Diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos de

- Villa Clara. Tesis presentada para optar por el Grado de Máster en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
17. Godoy, L y Manresa, R. (2006). Evaluación de aspectos ambientales y riesgos laborales.
 18. González, A e Isaac C. (2004). Enfoque para el diseño del Sistema de Gestión Integrada.
 19. Gil Flores, J. (2007). "La evaluación de competencias laborales" en *Revista Educación XX1*. Número 10, pp 83-106.
 20. Harper y Lynch (1992). Manuales y Recursos Humanos. Editora Gaceta de Negocios, pp 234.
 21. Hax, A. C. (1992). Estrategia Empresarial Ed. El Ateneo, pp 280.
 22. Hernández Darias, I. et al. (2011) Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas en *Revista Avanzada Científica*. Vol. 14, No. 1.
 23. Hernández Domínguez, H. y de Miguel Guzmán, M. (2009). La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial. [En línea] Disponible en: <http://www.monografías.com/trabajos54/produccion-sistema-económico/produccion-sistema-económico.shtml>
 24. Labañino Sánchez, L. (2011). Los Sistemas de Gestión Integrados, un camino hacia la excelencia. [En línea] Disponible en: <http://www.monografías.com> (Consultado en marzo 2015).
 25. Mendieta, Y. (2008). La GCH como elemento importante para las organizaciones.
 26. Morales, A. C. (2009) Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política, La Habana.
 27. NC-3000:2007. (2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.
 28. NC-3001:2007. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos.
 29. NC-3002:2007. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.
 30. NC ISO 9001(2001), Sistemas de gestión integrados. Términos y definiciones, Cuba. ISO 9000 (2000), Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
 31. NC ISO 14001 (2004), Medio ambiente. Fundamentos y Vocabulario.

32. NC ISO 18001 (2005) Seguridad y Salud en el trabajo, Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, Cuba.
33. Páez, T., Gómez, L. y Enrique R. (1991). La Nueva Gerencia de Recursos Humanos: Calidad y Productividad. Editorial Tiempos Nuevos, pp 27.
34. Pelegrín Naranjo, Lestter. (2009). Perfiles de Competencias para el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Club Amigo Costasur. Tesis en opción al grado de Ing. Industrial. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
35. Pérez, J. R. C., Calderín, J. D. C. & Perdigón, S. G. (2013). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para las Universidades Cubanas. Caso Universidad Agraria de La Habana en *Revista Congreso Universidad*, II.
36. Pérez Ordóñez, I. (2012). Procedimiento para implementar el SGICH en la Empresa Constructora Militar Campaña de Las Villas. Tesis presentada en opción al grado académico de máster en Administración de Negocios. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
37. Ramírez Vázquez, M. D. C. & Toledo Cruz., M. (2012). Experiencias en el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el CIGET de Villa Clara en *Revista Ciencia en su PC*, 50-62.
38. Ramos Díaz, J. et al. (2008). "Desarrollo y perspectivas de la gestión empresarial en Cuba. El ejemplo de la corporación CIMEX" en *Revista Ingeniería Industrial*. Vol. XXIX/No. 2
39. Sáenz, A. (1995). "De aquel tiempo a esta parte...", en la nueva Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000.
40. Sotolongo Sánchez, M. (2005). Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis presentada para optar por el Grado de Máster en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
41. Twurow, L. (1992). La guerra del siglo XXI. Ed. Vergara.

Anexos



Anexos

Anexo 1: Premisas

| | No. | | BAJO | MEDIO | ALTO | Explique por qué seleccionó esa respuesta |
|--------------------------------|-----|--|--|--|--|---|
| 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 visión | 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. | Alto |
| | 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. | Alto |
| | 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 | Alto |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|-------|
| | 4 | ¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas? | 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. | Alto |
| | 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. | Alto |
| Participación efectiva de los trabajadores | 1 | ¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa? | Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo. | Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio. | Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto. | Medio |
| | 2 | ¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los | No existe una estrategia definida. | Existe una estrategia de participación a corto | Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo | Medio |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|-------|
| | | trabajadores? | | plazo y a mediano plazo y se está aplicando. | 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, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa. | Medio |
| | 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. | Alto |
| | 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 | Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los | 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 | Medio |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|------|
| | | | los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos. | servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos. | energéticos. | |
| Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos | 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 alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos. | Alto |
| | 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 | Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del | Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos | Alto |

| | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|--|---|--|-------|
| | | | Consejo de Dirección de la empresa. | Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional. | 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 recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección. | Medio |
| 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 | Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral. | Medio |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|-------|
| | | | | actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo. | | |
| 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 la 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 | | Medio |
| 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 | | Alto |

| | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|-------|
| 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. | Medio |
| | 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. | Medio |
| | 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. | Alto |

Anexo 2: Lista de chequeo a partir de los requisitos de la NC 3001: 2007.

Requisitos vinculados a las competencias laborales.

| Requisitos | SC | PC | NC |
|---|----|----|----|
| Existe un comité de competencia en la organización. | | | X |
| Están documentados los procesos de identificación y evaluación de las competencias, las actividades claves y la certificación de la competencia de los trabajadores en la organización. | | | X |
| Están identificadas las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y la de los perfiles por los diferentes cargos. | | | X |
| Se mide el nivel de desempeño de los trabajadores. | X | | |
| Las competencias de la organización, las de las actividades principales y la de los cargos se registran en algún documento oficial. | | | X |
| Se utilizan las competencias laborales para la selección e integración, integración, capacitación y evaluación del desempeño. | | X | |

Requisitos vinculados a la organización del trabajo.

| Requisitos | SC | PC | NC |
|---|----|----|----|
| Están identificados los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo. | X | | |
| La alta dirección aprueba la realización de los estudios del trabajo. | X | | |
| Existe una persona responsable de realizar los estudios del trabajo y el personal que va a participar en el mismo. | | X | |
| Existe un procedimiento que permita realizar un análisis de los resultados del estudio del trabajo así como la forma de implementar estos resultados. | | X | |
| Están definidas las técnicas y herramientas para la realización del estudio del trabajo. | | | X |
| La organización cuenta con la descripción de los procesos, las diferentes Herramientas y equipos que se utilizan y la distribución en planta de la empresa. | | X | |
| La organización utilizara las técnicas de estudio de tiempo que le permita determinar el aprovechamiento de la jornada laboral y otros indicadores importantes. | | | X |

| | | | |
|--|---|--|--|
| Participan los trabajadores en los estudios del trabajo. | X | | |
| Están elaboradas las plantillas de cargos según los indicadores y procedimientos establecidos. | X | | |
| Es acorde la plantilla aprobada con el nivel de la actividad productiva en la empresa. | X | | |
| Los niveles de productividad se corresponden con el salario medio de los trabajadores. | X | | |

Requisitos vinculados a la selección e integración.

| Requisitos | SC | PC | NC |
|---|----|----|----|
| Existe un registro donde se controlan las personas que optan por una plaza en la organización. | | | X |
| Para la selección del personal se utiliza un procedimiento que cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> • Información del puesto a ocupar. • Información de los aspirantes a la plaza. • Diagnóstico de las aptitudes físicas y psicológicas de los aspirantes. | | X | |
| Se cumple con los requisitos de la política de empleo para el proceso de selección. | X | | |
| Se controlan la eficacia y eficiencia del proceso de selección. | | | X |
| Existe un programa de acogida que garantice la iniciación laboral de los nuevos trabajadores a la entidad. | X | | |
| En la organización se cumple con el periodo de prueba para comprobar la idoneidad de los aspirantes a trabajar en la organización. | | | X |
| La organización de cada uno de sus trabajadores. | X | | |
| Se cumple con los requisitos establecidos para la atención al recién graduado: <ul style="list-style-type: none"> • Se designa un tutor para cada recién graduado. • Está elaborado el plan individual de adiestramiento y se hace cumplir. • Se realiza un expediente donde se registran los aspectos relevantes en el período de adiestramiento. | X | | |

Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.

| Requisitos | SC | PC | NC |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Se conocen las necesidades de la entidad en cuestión de capacitación y desarrollo. | | | X |
| Estás identificadas las fortalezas y debilidades de cada trabajador. | | | X |
| Existe un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo. | X | | |
| Existen planes individuales de capacitación para los trabajadores en correspondencia con las debilidades identificadas. | | | X |
| Los planes de capacitación se analizan y discuten por la alta dirección y después con los trabajadores. | | | X |
| Se llevan a cabo los planes de capacitación y la alta dirección garantiza los recursos para la ejecución. | | | X |
| Están identificados los indicadores para evaluar el impacto de la capacitación. | | | X |
| Se chequea y se controla que la capacitación se lleve a cabo con la calidad requerida. | | | X |

Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores.

| Requisitos | SC | PC | NC |
|---|-----------|-----------|-----------|
| El pago de los trabajadores se realiza de forma correcta y acorde a su escala salarial y cargo que ocupan. | X | | |
| Las formas y sistemas de pago se establecen acorde a las características y condiciones técnico-organizativas de cada proceso. | X | | |
| Se evalúa y controla los sistemas de pago por rendimiento para chequear que se corresponda con los resultados obtenidos. | X | | |
| Está elaborado y aprobado el reglamento que define los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación. | X | | |
| Está elaborado el programa de acciones de estimulación moral y material que motive a los trabajadores para realizar el trabajo. | | X | |
| Se evalúa de forma sistemática que el programa de acciones de estimulación moral se cumpla. | | X | |
| Se verifica si los sistemas de estimulación moral y material están influenciando de forma positiva en los trabajos en correspondencia | | X | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| con el nivel de producción y el clima existentes en la organización. | | | |
|--|--|--|--|

Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo.

| Requisitos | SC | PC | NC |
|--|----|----|----|
| Está elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo. | X | | |
| Está definida la estructura de seguridad y salud así como los responsables de la misma. | X | | |
| Está elaborado el Manual de seguridad y salud en el trabajo. | X | | |
| Existe un proceso de evaluación de riesgos y un plan de medidas para contrarrestar los mismos. | X | | |
| Existen programa de prevención que contemplan las actividades de: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento. • Emergencias. • Solución de averías. • Otras actividades de la organización que lo requieran. | X | | |
| Están definidos los indicadores para el control de la seguridad y salud. | X | | |
| Está documentos los procedimientos de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización. | X | | |

Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño.

| Requisitos | SC | PC | NC |
|--|----|----|----|
| Está definido el procedimiento para la planeación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores. | X | | |
| Existen algunas personas cuya función sea evaluar el desempeño de los trabajadores. | X | | |
| Conocen los trabajadores los indicadores por los que se evalúa el desempeño. | | | X |
| Existe un documento donde se plasme las recomendaciones de las evaluaciones. | X | | |

Requisitos vinculados a la comunicación institucional.

| Requisitos | SC | PC | NC |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Están definidos la misión, visión, valores y objetos de la organización. Son conocidos por los trabajadores. | X | | |
| Está definida la política para la gestión integrada del capital humano en la organización. | | | X |
| Está elaborada la estrategia de comunicación tanto interna como externa. | X | | |
| En la capacitación y desarrollo de los trabajadores se abordan temas como: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la Organización. • Estrategia y objetivos. • Cultura y valores. | | X | |
| Se analizan los resultados alcanzados en la producción y la estrategia de trabajo a final de cada periodo. | X | | |
| Existen varios canales de comunicación tanto interno como externo. | X | | |

Requisitos vinculados Autocontrol:

| Requisitos | SC | PC | NC |
|--|-----------|-----------|-----------|
| El autocontrol está dirigido a comprobar los resultados del Sistema de gestión del Capital Humano. | X | | |
| Está constituido y aprobado el comité de control multidisciplinario encargado de realizar el autocontrol. | X | | |
| Está elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol. | | X | |
| Está elaborado el plan anual de autocontrol del sistema de gestión del Capital Humano. | | | X |
| Se discute con las áreas y responsables los resultados del autocontrol los temas de las inconformidades detectadas y las acciones preventivas y correctivas para su eliminación. | X | | |
| Se realizan evaluaciones sistemáticas de la efectividad y eficacia del sistema de gestión del Capital Humano en la organización. | X | | |

Anexo 3: Evaluación de los resultados de la lista de chequeo.

| Módulos | | Requisitos | % | Evaluación | | |
|---------|-------------------------------|------------|---------|------------|-------|--------|
| | | | | Real | Total | % |
| I | Competencias Laborales | 1 | 33.37% | 45 | 90 | 50.00% |
| | | 2 | 33.37% | | | |
| | | 3 | 33.37% | | | |
| | | 4 | 100.00% | | | |
| | | 5 | 33.37% | | | |
| | | 6 | 66.67% | | | |
| II | Organización del trabajo | 1 | 100.00% | 130 | 165 | 78.78% |
| | | 2 | 100.00% | | | |
| | | 3 | 66.67% | | | |
| | | 4 | 100.00% | | | |
| | | 5 | 33.37% | | | |
| | | 6 | 33.37% | | | |
| | | 7 | 33.37% | | | |
| | | 8 | 100.00% | | | |
| | | 9 | 100.00% | | | |
| | | 10 | 100.00% | | | |
| | | 11 | 100.00% | | | |
| III | Selección e Integración | 1 | 33.37% | 85 | 120 | 70.83% |
| | | 2 | 66.67% | | | |
| | | 3 | 100.00% | | | |
| | | 4 | 33.37% | | | |
| | | 5 | 100.00% | | | |
| | | 6 | 33.37% | | | |
| | | 7 | 100.00% | | | |
| | | 8 | 100.00% | | | |
| IV | Capacitación y Desarrollo | 1 | 33.37% | 50 | 120 | 41.66% |
| | | 2 | 33.37% | | | |
| | | 3 | 100.00% | | | |
| | | 4 | 33.37% | | | |
| | | 5 | 33.37% | | | |
| | | 6 | 33.37% | | | |
| | | 7 | 33.37% | | | |
| | | 8 | 33.37% | | | |
| V | Estimulación Moral Y Material | 1 | 100.00% | 90 | 105 | 85.71% |

| | | | | | | |
|---------------------|----------------------------|---|---------|-----|-----|---------|
| | | 2 | 100.00% | | | |
| | | 3 | 100.00% | | | |
| | | 4 | 100.00% | | | |
| | | 5 | 66.67% | | | |
| | | 6 | 66.67% | | | |
| | | 7 | 66.67% | | | |
| VI | Seguridad y Salud | 1 | 100.00% | 105 | 105 | 100.00% |
| | | 2 | 100.00% | | | |
| | | 3 | 100.00% | | | |
| | | 4 | 100.00% | | | |
| | | 5 | 100.00% | | | |
| | | 6 | 100.00% | | | |
| | | 7 | 100.00% | | | |
| VII | Evaluación del Desempeño | 1 | 100.00% | 50 | 60 | 83.33% |
| | | 2 | 100.00% | | | |
| | | 3 | 33.37% | | | |
| | | 4 | 100.00% | | | |
| VIII | Comunicación Institucional | 1 | 100.00% | 75 | 90 | 83.33% |
| | | 2 | 33.37% | | | |
| | | 3 | 100.00% | | | |
| | | 4 | 66.67% | | | |
| | | 5 | 100.00% | | | |
| | | 6 | 100.00% | | | |
| IX | Autocontrol | 1 | 100.00% | 75 | 90 | 83.33% |
| | | 2 | 100.00% | | | |
| | | 3 | 66.67% | | | |
| | | 4 | 33.37% | | | |
| | | 5 | 100.00% | | | |
| | | 6 | 100.00% | | | |
| Evaluación Integral | | | | 705 | 945 | 74.60% |