



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# Trabajo de Diploma

**Título:**

**Diseño de los procedimientos documentados de Selección e Integración  
y Capacitación y Desarrollo en la empresa Cementos Cienfuegos  
S.A**

**Autor:** Orelvis Díaz Martín

**Tutores:** *Dr. Noel Varela Izquierdo*  
Universidad Cienfuegos  
*MSc., Ing. José Luís Romero Cabrera.*  
Cementos Cienfuegos S.A.

-2010-

## *Pesamiento:*

*Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber. (Albert Einstein)*

## *Dedicatoria:*

*Solo estas personas han logrado ser quien soy, por ello dedico:*

*A mi Abuelita querida, por tener tanta dedicación y amor*

*A mi Madre, por el apoyo y la confianza que siempre me supo dar a pesar de los inconvenientes*

*A mi Hermano por estar siempre en mi corazón*

*A todos mis compañeros de trabajo por mostrarme tanta confianza y deseos del ...Éxito.*

## *Agradecimientos:*

*Desde lo más profundo de mi corazón agradezco a todas las personas que de una forma u otra tuvieron que ver en la elaboración de este Trabajo de Diploma y en especial por la confianza demostrada en todo momento doy gracias a:*

*Noel Varela mi tutor, por haberme brindado todo su apoyo,*

*José Luis Romero (Coquito) por ser el Motor impulsor y asesor,*

*Roberto Santa Cruz Curbelo y a todos los integrantes del departamento de RRHH de la empresa Cementos Cienfuegos SA.*

**Resumen:**

La presente investigación responde al desarrollo de los procedimientos normativos de Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración que cumpla los requisitos exigidos por la NC 3001:2007 del SGICH en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A con la participación de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” y la Facultad de Ingeniería Industrial del mismo centro estudiantil.

En Cienfuegos se han tomado como objeto de estudio para el desarrollo del mismo tres organizaciones que constituyen referencia en las labores para la implantación del SGICH: Universidad de Cienfuegos (UCF), Empresa Comercializadora de Combustible (ECC) y Empresa Avícola Cienfuegos (EAC).

En este trabajo, para el logro del objetivo antes planteado, se utiliza la tecnología de diagnóstico, herramienta recomendada por el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano; así como otras técnicas (entrevistas, tormentas de ideas, diagrama causa-efecto, trabajo con expertos, revisión de documentos, observación directa, aplicación de encuestas entre otras ) que permiten enriquecer la etapa de diagnóstico y fundamentar las actividades del procedimiento. Los resultados obtenidos se procesan utilizando métodos estadísticos dedicados a esta función.

Como resultado se exponen los principales análisis y pasos que se requieren para el diseño de los procedimientos lo que facilita sistematizar y cumplir con los requisitos exigidos por la norma.

## ÍNDICE

Introducción.....	7
Capítulo I: Marco teórico.....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Rasgos y tendencias de la actual GRH.....	11
1.3 Capital Humano.....	15
1.4 Gestión del Capital Humano.....	16
1.5 Necesidad de un modelo funcional de la GRH.....	18
1.6 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. (MGICH).....	25
1.7 Selección del personal.....	30
1.7.1-Aplicación de las técnicas de selección.....	33
1.8 Capacitación y Desarrollo.....	34
1.9 Conclusiones del Capítulo I.....	39
Capítulo II: Situación actual de los Recursos Humanos en la Empresa.....	40
2.1- Caracterización de la empresa.....	40
2.1.1-Procesos de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A.....	43
2.2- Herramientas Utilizadas en la Investigación.....	43
2.3- Diagnóstico de la Situación Actual de los RR.HH en la Empresa.....	47
2.4 Conclusiones Generales del Capítulo II.....	50
Capítulo III- Diseño de los procedimientos documentados de Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A.....	51
3.1- Requisitos Vinculados con la Capacitación y Desarrollo según lo establecido por la NC 3001 del SGICH.....	51
3.1.1- Diseño del Procedimiento de Capacitación y Desarrollo propuesto a la Empresa Cementos Cienfuegos S.A.....	52
3.1.2 Aspectos a tener en cuenta para la implementación de los procedimientos de Capacitación y Desarrollo de acuerdo a la NC 3002: 2007.....	68
3.2- Requisitos vinculados con Selección e Integración de acuerdo a lo establecido por la NC 3001 del SGICH.....	71
3.2.1- Diseño del procedimiento de Selección e Integración en la empresa Cementos Cienfuegos S.A.....	72
3.2.2 Aspectos a tener en cuenta para la implementación de los procedimientos de Selección e Integración de acuerdo a la NC 3002: 2007.....	92
3.3 Conclusiones del capítulo III.....	95
Conclusiones Generales.....	96
Bibliografía.....	98

## Introducción

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal, pasando este a convertirse en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles. Por todas estas razones es denominado este momento histórico como “la era del conocimiento” o “la era de las personas” o “la era del capital humano”.

Una concepción relevante a comprender en la Gestión de Capital Humano (GCH) es la gestión del desempeño por competencias, que se enfoca esencialmente en el desarrollo, es decir, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro, pues su sentido fundamental está en la capacidad que tenga el individuo para transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a una gran variedad de contextos. Esta gestión por competencias implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Este enfoque surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación del CH, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad.

En el caso de Cuba, uno de los principales desafíos que enfrenta el país, consiste en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Ello será posible por el mejoramiento continuo, para lo cual, el factor clave es el CH.

El análisis de la GCH en la empresa cubana pone de manifiesto la necesidad de un cambio del enfoque funcional y transitar hacia la aplicación de un modelo de plena integración dirigido al logro de un desempeño laboral superior y especialmente, al incremento de la productividad.

A partir de la necesidad de mejorar del trabajo en este orden y a raíz de las nuevas normativas recientemente establecidas en el país se identifican un conjunto de aspectos vitales para la gestión del capital humano que deben ser perfeccionados. De esta manera enfatizar en diseñar y establecer metodologías y procedimientos que permitan la gestión y mejora de los procesos de capital humano en las organizaciones, constituye hoy un aporte importante para las mismas. En este camino se ha formulado el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano para la práctica empresarial. La aprobación, reciente, de la familia de Normas 3000:2007 sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) se basa en dicho Modelo que cada organización tomará como

referencia para construir sus propias prácticas y procedimientos el cual el departamento de recursos humanos de la empresa Cementos Cienfuegos S.A esta interesado en diseñar los procedimientos de Selección e Integración y capacitación y Desarrollo de modo que cumpla con los requisitos establecidos por la NC3001: 2007.

En la actualidad existe en el país un número importante de empresas que no trabajan con una adecuada orientación estratégica desde la actividad del personal, siendo esta una de las premisas del SGICH que demanda asumir un enfoque sistémico, con una gestión de proceso hacia una mejora continua Cartaya (2006), según un estudio realizado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social en el 2005 en 2178 empresas del país, se detectan las siguientes deficiencias.

- Se le concede poca importancia a la Organización del trabajo y a la Capacitación como medida para el incremento la productividad.
- Se concibe la Gestión del Capital Humano solo como la actividad productiva empresarial.
- La mayoría de los trabajadores plantean que las condiciones de las áreas comunes y de los puestos no son adecuadas.
- Solo el 63,2% de las empresas planifican las necesidades de los trabajadores por especialidades y ocupaciones.
- El 50% de los dirigentes entrevistados manifiestan que existen problemas con esta actividad.

Cementos Cienfuegos S.A fue una de las empresas escogidas en la provincia para dicho estudio y se detectaron algunas de las deficiencias antes mencionadas.

De esta forma la eliminación de estas deficiencias y otras que se puedan presentar es vital para la certificación de SGICH, siendo parte del proyecto nacional “Implantación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano” desarrollado por el Centro de Estudios y Evaluación de las Empresa (CEEE), la Empresa de la Gestión del Conocimiento y la tecnología (GECYT) en coordinación del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE).

**Problema Científico:** Se carece de un procedimiento normativo de Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración que cumpla los requisitos exigidos por la NC 3001 del SGICH en la empresa Cementos Cienfuegos S.A.

**Objetivo General:** El objetivo General de esta investigación consiste en diseñar los procedimientos de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo en la empresa Cementos Cienfuegos S.A de forma tal que cumpla los requisitos establecidos en la Norma Cubana 3001:2007

**Objetivos Específicos:**

- Realizar un análisis teórico que aborde los principales conceptos y enfoques que conforman el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH), facilitando la comprensión del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de los RR.HH en la empresa utilizando la técnica Tecnología de Diagnóstico propuesta por el MGICH.
- Diseñar los procedimientos de Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo en la empresa Cementos Cienfuegos S.A.

**Hipótesis:** El diseño de los procedimientos de Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo permite a la empresa documentar ambos procedimientos cumpliendo los requisitos exigidos por la NC: 3001: 2007.

**Variable Independiente:** Diseño de los procedimientos de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo.

**Variable Dependiente:** Cumplimiento de los requisitos establecidos por la NC 3001: 2007

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: En este Capítulo se realiza una revisión de la literatura relacionada con los recursos de las organizaciones entre los que se encuentra el capital humano; además de proporcionar un acercamiento al enfoque del Modelo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano propuesto en las Normas las Cubanas 3000:2007 y la principales técnicas utilizadas en Cuba en la Capacitación y la selección del personal en las empresas.

Capítulo II: Se realiza la caracterización de la empresa Cementos Cienfuegos S.A así como el diagnóstico de la situación actual de los RR.HH y se proponen las herramientas a utilizar en la investigación.

Capítulo III: Se realiza la confección de los procedimientos propuestos a la empresa en Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración de forma tal que de cumplimiento a lo establecido por la NC 3001: 2007

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

## **Capítulo I: Marco teórico**

### **1.1 Introducción**

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

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

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

El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad, multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles, integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. El enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente.

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia.

Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH. Y a la vez,

comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

## **1.2 Rasgos y tendencias de la actual GRH**

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su Scientific Management (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos; que el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra La riqueza de las naciones (1776) quedó atrás. Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc., son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito, y que hacia procesos integrales se va, logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La Administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato.

Ahora, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del 30 desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, etc. El modelo del (anexo 1) refleja un conjunto de esas actividades clave.

El primer Congreso Mundial sobre Recursos Humanos fue en Washington en 1986, considerando ya al factor humano como el principal en la gestión empresarial. Apenas veinte años tienen esos congresos junto a la referida GRH. Se han desarrollado cada dos años significando el avance logrado por la GRH. El último en Singapur en 2006 (WFPMA, 2005).

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Thurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

No son pocos los estudiosos que objetan la expresión “recursos humanos” al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana. Concordamos con esas objeciones. No obstante, en nuestra concepción la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar la condición económica de las personas como fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, en tanto gasto de energía física y mental para la transformación de un objeto y creación de un nuevo valor. Y como se apuntó, al significar personas insertadas en determinada organización, no hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, y se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral. En una modalidad más novedosa se refiere la más actual GRH como gestión del conocimiento, y esta sigue siendo gestión de personas portadoras de los valores.

Debemos advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las

organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional antes objetada, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados, sus relaciones humanas y grupos. Es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Concepciones de gran relevancia en la actual gestión del conocimiento, necesariamente deberán considerarse en los modelos de GRH, sobre las cuales se han adquirido experiencias en el país (Hernández, 1998; Cuesta, 2002; Núñez, 2002; Díaz, 2004; Nogueira et al., 2004), especialmente las de competencias laborales, organización que aprende y control de gestión con rumbo estratégico (Nonaka y Takeuchi, 1997; Senge et al., 1999; Norton y Kaplan, 1999; Norton, 2001; Kaplan, 2003; Reynoso, 2004).

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GRH (Aedipe, 1992; Ulrich et al., 1997; Beer, 1998; Reynoso, 2004), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti-taylorianas o anti-parceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad polivalencia(multicompetencias); la consideración de los RH como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes.

Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GRH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo. Para los cubanos, entre otros nuevos valores culturales, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí (1876) nos conduce a rehacernos en búsqueda constante de una rentabilidad digna. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use.

Por todo ello tiene tanta fuerza, económica y social, el ideal martiano: "Yo quiero que la ley primera de nuestra república, sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre".

Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GRH, potenciándose la gestión de la información y legando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado Siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la

consideración del capital intelectual ( Norton, 2001; Martínez, 2004). Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse.

Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

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

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión ni vale la pena Organización (Alhama, 2006).

### 1.3 Capital Humano

En los últimos años ha ido creciendo la importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental recalcar en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: *El factor humano es la empresa* (Sánchez, 2001).

Los recursos humanos conforman una variable crítica del éxito de la organización dado que son las personas quienes constituyen a la base de toda organización y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento. Se entiende por capital humano al conocimiento tácito y explícito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlos, es decir su capacidad para aprender. Euroforum (1998).

El capital humano representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los clientes según el autor Ordóñez (2002). Este activo intangible es considerado como el talento de las personas que actúan en el ente y la capacidad de ellos para adaptarse a los cambios y aprender constantemente (Malgioglio *ed. al.*, 2001).

Hoy el ser humanos es un factor fundamental en el proceso de generación de valor; para mantenerse y obtener beneficios en la economía actual, las empresas deben favorecer el aprendizaje y la creatividad de sus personas ya que el recurso humano puede ser capaz de generar nuevas estrategias, productos, servicios y tecnología. El capital humano no es más que el conjunto de recursos inmateriales que poseen los miembros de una organización constituidos por conocimientos, aptitudes, habilidades, know-how, motivación, capacidad de liderazgo, capacidad de innovación, de adaptación y de creación de sinergias.

Según Salazar (2000) el capital humano es la capacidad de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.

Luego de estas reflexiones, es necesario puntualizar algunas cuestiones acerca de lo que es necesario, y reflexionar para arribar a conceptos propios y a precisiones válidas para nuestra sociedad.

Hernández (2006) plantea que el capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy

especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización (Hernández, 2006).

El concepto de capital humano debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividad social de la Organización. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias claves o críticas que la Organización necesita para alcanzar los resultados propuestos (Alhama, 2006).

¿Es válido equiparar la función directiva principal de RR.HH. con Capital Humano, simplificando ambos en los términos establecidos de conocimientos y capacidades, o la atención únicamente a la formación o capacitación, selección y estimulación?

No, no es válido. Se pierde la riqueza del individuo, y se pierden las potencialidades de todas las personas en el desarrollo de la Organización. La función de RR.HH. coadyuva a la gestión de conocimientos y la aplicación de éstos, pero también debe trabajar, coordinar y asesorar en que el desarrollo de las personas tenga realización en todas las esferas de la vida de la Organización (Alhama, 2006).

#### **1.4 Gestión del Capital Humano**

Antes de abordar profundamente en esta temática deviene una pregunta muy importante: ¿Se entiende en igualdad de condiciones la gestión de los recursos humanos y la gestión del capital humano?

Pues no; aunque la gestión de capital humano y la gestión de recursos humanos están muy relacionados y tienen como punto convergente, el desarrollo de la parte intrínseca del individuo, conocimiento, inteligencia, aptitudes, habilidades, personalidad, talento y motivación, no se desarrollan con un mismo enfoque, uno lo hace con más énfasis que el otro.

Davenport según Hernández (2006) conceptualiza los recursos humanos como “inversores de capital humano en lugar de activos”. La gestión del capital humano se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, mientras la gestión de recursos humanos dirige uno de sus subsistemas. Dentro de este subsistema, se ubica la creación y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos.

A continuación se muestra una tabla resumen de las relaciones de estos dos procesos por medio de dos variables.

Figura 1.1- Resumen de las relaciones existentes entre la GRH y GCH Fuente: Hernández (2006)

	Gestión de los Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano
<b>Enfoque del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se involucran los recursos humanos en la dinámica organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo cognoscitivo del ser humano.</li> </ul>
<b>Procesos que intervienen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Selección del personal.</li> <li>• Formación.</li> <li>• Evaluación.</li> <li>• Promoción y desarrollo.</li> <li>• Retribución y estimulación</li> <li>• Seguridad, salud, condiciones de trabajo</li> <li>• Comunicación e información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del aprendizaje</li> <li>• Gestión del talento</li> </ul>

El desarrollo de los recursos humanos se basa en su participación activa en la acción y la toma de decisiones en la organización, pero además en el desarrollo de su valor cognoscitivo -inteligencia, conocimiento, talento, etc., es decir, en su capital humano.

La GCH es la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización.

Para *Chiavenato* Hernández (2006), las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y las tecnologías.

*Davenport* (Hernández, 2006) establece un vínculo entre el individuo y la organización, con independencia de la propiedad, del paternalismo o de una lealtad ciega. Para él, el lazo que los liga deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las dos partes prospere a costa de la otra.

Existen puntos en común entre *Chiavenato* y *Davenport* (Hernández, 2006), ambos consideran a los recursos humanos como inversores del capital humano, esfuerzos, dedicación, responsabilidad, compromiso, con mutuos intereses de éxitos y reciprocidad.

Entre tanto *Chiavenato* (Hernández, 2006), plantea que la gestión del capital humano se basa en tres ideas esenciales:

- Son **seres humanos**: están dotados de personalidad propia y son diferentes ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades.

Son personas y no meros recursos de la organización.

- Son **activistas inteligentes de los recursos organizacionales**: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.

- Son **Socios de la Organización**: son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad,

compromisos, riesgos, con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etcétera.

El autor está en correspondencia con el enfoque dado por Chiavenato en cuanto a la GCH en el que las personas, bajo sus concepciones, invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones y en concordancia con algunas características que señalan estos autores, las personas no son meros recursos sino que constituyen un alto grado de relevancia dentro de la organización a tal punto que pueden competir no solo con la tecnología y el mercado sino que pueden impulsarlos a estos. Los intereses de las personas influyen en el éxito organizacional; por lo que hay que presta importancia al estudio de las necesidades de los recursos humanos como capacitación, seguridad, remuneración y motivación.

### **1.5 Necesidad de un modelo funcional de la GRH**

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

Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país. Sin embargo, se advierte sobre la regularidad de sus componentes, varios de los cuales devienen invariantes. Así, considerar la dirección estratégica y la filosofía o cultura empresarial, los sistemas de trabajo, la interacción con el entorno y la auditoría del sistema de GRH asumido, por ejemplo, son invariantes. De todos modos, para ilustrar se acudirá a uno, insistiendo en su dirección estratégica. Pero se insta a buscar el modelo propio, que responda a “el traje a la medida”, sin desconocer los avances de la humanidad, considerando aquella sabia y modesta lección del físico matemático Isaac Newton: “Si vi más, fue porque me apoyé en hombros de gigantes”

Obsérvense seguidamente otros dos modelos conceptuales: el expuesto por William B. Werther y Keith Davis (2001) de EE. UU. ver (anexo 2), y el presentado por Idalberto Chiavenato (1988) de Brasil ver (anexo 3), cuyos textos tienen gran divulgación en universidades iberoamericanas.

Las actividades clave de GRH hoy son muchas y diversas (Beer, 1998; Dolanet al., 2003). Como se pretende, consecuencia con el enfoque de procesos, esas referidas actividades clave se consideran procesos; pero en el relativismo del concepto: si la GRH es vista como proceso de la empresa, esos elementos entonces se considerarán subprocesos o simplemente actividades clave que configuran el proceso de la GRH, que tributa o pertenece al macroproceso en que deviene la gestión empresarial: importante es reconocer este relativismo o dialéctica conceptual.

Sin dudas, el modelo de Werther y Davis ofrece una vasta orientación sobre las actividades clave que hoy son trascendentes en la GRH, contribuyendo a la aplicación de la misma. Sin embargo no posee una proyección estratégica de los recursos humanos. De significativa importancia en el avance de la GRH también ha sido el modelo de GRH de Chiavenato.

Las actividades clave de GRH habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos que serán decisivos en la efectividad de la GRH.

Todos esos subsistemas y sus procesos o actividades clave demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de GRH que se adopte, reflejado por un modelo funcional de GRH como el de Beer y colaboradores (figura 1.5), con cuyo Mapa de GRH, extensión metodológica del modelo en aras de su funcionalidad, con modificaciones se empezó a trabajar desde 1995 (Cuesta y Martínez, 1995; Díaz y Porto, 1995; Marín y Barreto, 1996).

El modelo de GRH de Beer et al. se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando ahí todas las actividades clave de GRH como las indicadas en el modelo de GRH de Harper y Lynch.



Figura 1.2- Modelo de GRH de Beer y sus colaboradores. Fuente: Cuesta Santos, A (2002)

En el modelo de Beer y colaboradores (Beer et al., 1989; Stoner et al., 1996) la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH; por esa razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto por nuestra parte de la mayor consideración, siendo ineludible el análisis de las mismas.

Ese mapa de GRH fue apreciado con valor metodológico para el diagnóstico y la proyección del sistema de GRH. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro, los autores proponen una serie de preguntas flexibles y definiciones que hacen del mapa un instrumento efectivo, aunque no especificaron ni indicadores ni técnicas para el logro de las respuestas.

El mapa de GRH de Beer y colaboradores se modificó al añadir expresamente la Auditoria de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o **feed-back** al sistema de GRH reflejado por el Mapa con sus elementos esenciales, y al agregarle otras preguntas, así como indicadores y técnicas ( ver el anexo 4)

La superioridad funcional de ese modelo de GRH respecto a otros conocidos (Harper y Lynch, 1992; Louart, 1994; CIDEA, 1994; Chiavenato, 1988, 2002; Werther y Davis, 2001) cuando empezamos a desarrollar la Maestría en GRH de nuestra Universidad, fue hallada en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras del sistema GRH, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, sí como en su atención a las interacciones con el entorno. Las saetas en la figura 1.6 significan una importante conducción metodológica. Llegamos a interpretar a los factores de situación como base determinante, y eso es muy acertado; expresan que el ser social determina la conciencia (en este caso las manifestaciones aludidas de los grupos de interés) y también a las políticas de H a definir, y ofrecen un sentido similar a que la base (las condiciones objetivas) determina la superestructura (las condiciones subjetivas).

El modelo de GRH de Beer y colaboradores de la **Harvard Business School**, modificado por este autor A.C. al incluirle la Auditoria, junto a la inclusión de otras preguntas clave, así como indicadores y técnicas asociados a las mismas, llegando a configurar una *“tecnología para el diagnóstico y la proyección de la GRH”*, lo utilizamos durante varios años. En la Maestría en GRH de nuestra Universidad (CUJAE), desde 1997 orientamos la aplicación de ese modelo modificado. Más de un centenar de especialistas y directivos del país y del extranjero lo utilizaron desde 1997 en sus proyectos de curso tesis de maestría, contribuyendo con sus experiencias prácticas (Caballero,

2000; Morales, 2003; Hernández, 2003; Balderrama, 2005) a perfilar y mejorar ese modelo de GRH, y en particular, la concebida tecnología de diagnóstico y proyección expresa en la primera edición del libro **Tecnología de gestión de recursos humanos** (1999).

Esa práctica antes aludida y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado, nos condujo al modelo de GRH DPC que se refleja en el (anexo 6) . Ese es un modelo de GRH funcional, implicando, al igual que el anterior modificado, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Ese modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos. Para otorgarle una identificación a ese modelo de GRH, le denominamos modelo de GRH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C). Sería: **Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión**. Así, su denominación indica su funcionalidad, acarreado la aplicación de su implícita tecnología la *action-research* (investigación-acción), en la acepción de Kurt Lewin (1948), de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar (*feedback*) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

Esa dinámica se impone: es imprescindible en el mundo extremadamente cambiante de hoy, donde un diagnóstico empresarial que haya sido sucedido en pocos meses o semanas por la proyección y ejecución, podría comprender un cambio rotundo de ese diagnóstico, en el cual la proyección partiría de presupuestos no válidos en tanto distintos por los nuevos acontecimientos en ese lapso.

Es importante subrayar que, no obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de GRH DPC, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “*traje a la medida*” que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.

Aquí se defiende esa autóctona cualidad del “*traje a la medida*” o *ad hoc* que precisa la empresa u organización laboral, con mucho acierto planteado en el actual proceso de perfeccionamiento empresarial cubano (Pérez, 2001; Tristán, 2002). Aunque en este modelo se destacan invariantes de esta contemporaneidad, las mismas están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas. El cambio implicado por el movimiento, tal vez sea lo único eterno. Y atender a ese dinamismo obliga la vida empresarial, orientando hacia los cambios necesarios en el modelo y su tecnología – insistiéndose particularmente en el dinamismo de los indicadores.

El modelo de GRH DPC (ver anexo 4) tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es

el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GRH que contempla ese modelo de GRH DPC.

Quedarán concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH que ahí se reflejan:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación o **outplacement**.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

A la vez, esas cuatro denominaciones son las mismas para cada una de las cuatro políticas que regirán las agrupaciones de todas esas actividades clave; sí se evita la dispersión en el accionar sobre los recursos humanos. Esa concentración contribuye a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico.



Figura 1.3- Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC. Fuente: Cuesta Santos, A (2005)

El modelo de GRH DPC parte de los elementos devenidos “*Factores de base*”. Significan el ser social. Significan las condiciones objetivas. Respecto a las manifestaciones de los “*Grupos de*

interés” (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses), los factores de base son sus determinantes, y así lo indica la saeta. Relación similar a lo que planteara Carlos Marx: “*el ser social determina la conciencia*” (Marx y Engels, 1963). Y son esas manifestaciones de los grupos de interés, las que determinarán la “*dirección estratégica*”, liderada por los directivos.

Relevancia significativa para los sistemas de compensación laboral en ese modelo funcional, se aprecia en la consideración de la “*tecnología de las tareas*”, tanto en su acepción **hard** como **soft**, puesto que concebimos a la tecnología de las tareas como determinante de la compensación laboral y pilar del sistema GRH. Es uno de los elementos fundamentales entre los “*Factores de base*”. En la figura 1.4 se reflejan los componentes esenciales de la tecnología de las tareas en la acepción **soft** (procedimientos) y cómo se concibe el sistema de compensación respecto a los mismos. Es muy importante advertir que los sistemas de trabajo y logístico, concebidos hoy a la luz de los aportes de la reingeniería como conjuntos de procesos de trabajo, se consideran pilares tecnológicos de la GRH, y por eso están concebidos en la denominación “*tecnología de las tareas*” (figura 1.4).

Solamente después que tales procesos de trabajo sean bien definidos, entran los sistemas de compensación a concebirse. En no pocas ocasiones ha ocurrido que se ha empezado por el final y no por el principio. La remuneración salarial y la compensación en general, técnicamente deben concebirse como resultante del diseño de los sistemas de trabajo y logístico, y no al revés.



Figura 1.4- Tecnologías de las tareas y su nexos con la compensación laboral. Fuente: Cuesta Santos, A (2002)

Ahí el grupo de interés Humanidad es la categoría suprema. Trasciende al grupo Sociedad, que bien puede referirse a un país o región. Considerar las manifestaciones de las contradicciones entre esos grupos, resulta especialmente importante; recuérdese que el desarrollo viene dado por el carácter contradictorio de la realidad: la ley de la unidad y lucha de contrarios aquí suele reflejarse con fuerza. Ellos determinan a la *“Dirección estratégica”* que ocupa el lugar cimero en el modelo, en tanto su orientadora y aglutinadora sinérgica. Y todo eso pasa con inmediatez por el elemento del modelo titulado *“Competencias laborales y organización que aprende”*, significando ambos elementos un subconjunto peculiar, rector, en el modelo. En esa *“Dirección estratégica”*, además, van comprendidas las orientaciones políticas y de gobierno.

Si se mantiene consecuencia con la tesis que afirma que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, 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, que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos. Y a la vez, si se comprende bien que de esos dos elementos, formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan las personas. Y como esas *“competencias”* no se dan de una vez y para siempre, y hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: una *“organización que aprende”*. Necesario es precisar que, si bien en ese modelo la educación y desarrollo es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo es su base fundamental con los procesos de trabajos implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GRH.

Después del cuadro relativo a *“Subsistemas y políticas de GRH”*, corresponde el concerniente a *“Resultados”*, donde el resultado comprometido con la organización se considera el de mayor importancia. Le sigue el cuadro *“Consecuencias a largo plazo”*, y después procede la retroalimentación del sistema, como indican las saetas, dada por los resultados de la *“Auditoría o control de gestión (CMI)”*. Se retroalimentan los *“Factores de base”* y los *“Grupos de interés”*, que son los dos bloques de inicio, y también los subsistemas y políticas de RH, los más susceptibles de forma inmediata al cambio.

Como se señala en el modelo GRH DPC, esa actividad antes reseñada se halla en interacción con el “*interno organizacional*” (el resto de las áreas o procesos funcionales de la empresa, tales como finanzas, producción, ventas, etc.) y el *entorno organizacional*”.

## **1.6 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. (MGICH)**

En concordancia con los avances de la gestión de los recursos humanos, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidad competitiva, las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se puede apreciar en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en nuestro país.

La NC 3000: 2007 plantea que la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, pero...

¿En qué consiste este sistema?

Un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como refiere la NC 3000:2007, es un Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Cartaya, 2006). La NC 3002:2007 expresa que el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH) cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales.

La empresa, toma como base y guía las normas cubanas de gestión de los recursos humanos, que son parte integrante del MGICH, para poder diseñar su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) de acuerdo con peculiaridades y necesidades propias. Estas Normas son las siguientes:

- I. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Vocabulario.
- II. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Requisitos.
- III. NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos – Directrices para la implantación.

Para la implantación de un SGICH las organizaciones deben cumplir requisitos generales que se encuentran especificados en la Norma NC 3001:2007 y estos, en general, son:

1- La adopción de un SGICH deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

2- La organización tendrá definida y consensuada con los trabajadores y su organización sindical, la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.

3- La alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

4- En la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio.

5- La organización deberá identificar los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y su interrelación e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización deberá gestionar los procesos de acuerdo con los requisitos de ésta norma.

6- Un miembro de la alta dirección de la organización deberá dirigir el SGICH por lo que deberá estar designado y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

7- La organización deberá cumplir con la legislación laboral vigente.

A continuación se explica con más detalle en qué consiste el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, así como los requisitos que debe cumplir para su implantación en la empresa cubana.

Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano.

El modelo de Gestión Integrada de Capital Humano es un ciclo que se inicia con la conceptualización del modelo, la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las tecnologías de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. (Ver Anexo 5).

Tiene enfoque de procesos y permite a la empresa cubana conocer el nivel de orientación estratégica al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico posibilitando conocer el nivel de integración externa de la organización; y la evaluación de los módulos que brinda a la empresa el conocimiento del nivel de integración interna de la misma. El grado de integración interna y externa de la organización da a conocer el nivel de integración estratégica.

A continuación se describen cada uno de los pasos a seguir para el desarrollo del modelo, propuesto por la familia de Normas Cubanas 3000:2007.

La conceptualización del modelo está dirigida a comprender por todos y cada uno de los trabajadores de la empresa los lineamientos y principios del SGICH referidos en la NC3000:2007,

así como el objetivo principal de la implantación del sistema y el esquema de trabajo que se ha de seguir para su desarrollo.

La tecnología de diagnóstico se basa en la medición del estado de los procesos de gestión de los recursos humanos en la organización y su nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar paulatinamente medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Los resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico son: establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad; señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, identifica el modelo de referencia de plena integración estratégica; mide y evalúa el nivel de integración actual de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial; muestra los procesos de la gestión de recursos humanos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica; el soporte informático permite el monitoreo sistemático de los avances que va alcanzando la empresa en lo referente a su integración estratégica y 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.

Para la implementación del SGICH se deben garantizar las premisas siguientes:

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

Para que la aplicación de la tecnología de diagnóstico de cómo resultado una empresa con el nivel de orientación estratégica adecuado para la implantación del SGICH debe de cumplirse, en su totalidad, la primera de las premisas planteadas anteriormente.

El MGICH está integrado por un conjunto de módulos que se complementan y nuestro país le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa. Lo anteriormente planteado lleva a que necesariamente se introduzca la gestión por competencias en las organizaciones y empresas cubanas.

Los módulos del MGICH se representan en el siguiente esquema. Figura 1.5

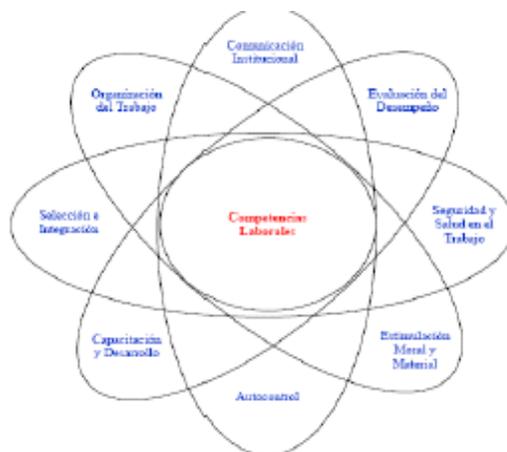


Figura 1.5- Módulos del Modelo de GIRH. Fuente: NC 3002:2007

La organización después de aplicadas las tecnologías de diagnóstico y de apoyo, continúa el proceso, con la instrumentación de los módulos y, según la NC 3002:2007, se debe realizar con el enfoque siguiente:

**Competencias laborales:** La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.

**Organización del trabajo:** Mediante la aplicación de métodos y procedimientos, con niveles adecuados de seguridad, salud para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.

**Selección e integración de los recursos humano:** La alta dirección establece la política de selección e integración, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.

**Capacitación y desarrollo:** A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para ello el

logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial; con un enfoque continuo cuya expresión es la condición de Entidad de Aprendizaje Permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Estimulación material y moral: La estimulación material se rige por el principio de distribución de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación p n“ ara alcanzar un alto desempeño económico y social.

Seguridad y salud en el trabajo: La seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos. Se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18 001, diseñada para la integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, alineada con las ISO 14 001 (Gestión Medioambiental) y las ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).

Evaluación del desempeño: Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

Comunicación institucional: La integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave.

Autocontrol: Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. El autocontrol asegura que el SGICH este integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen.

Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

El trabajo de implantación del modelo comienza cuando todos los requisitos, antes mencionados, en la organización se cumplan.

El MGICH contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.

- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

La organización debe realizar, sistemáticamente, una revisión de la aplicación del SGICH implementado con el objetivo de la mejora continua de éste.

### **1.7 Selección del personal**

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.

Es importante la consideración actual de las características "futuras previsibles", pues las demandas de la altísima dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de "*seleccionar para el puesto X*", y más bien se aprecia al puesto en su evolución X, Y, Z significándose así la flexibilidad o polivalencia necesaria, traduciéndose en la "*selección para el puesto X, Y, Z*", y no sólo respondiendo a las competencias exigidas por contenido del puesto sino también a las comprendidas por las relaciones interpersonales eficaces (priorizándose las habilidades o competencias de laborar en equipos) y la cultura organizacional.

Alcanzado este nivel argumental, valga la siguiente aclaración. No es intención repetir aquí presupuestos tratados antes, pues el carácter sistémico de toda esta temática bien puede advertirse; no obstante en aras del mejor aprendizaje habrá que recalcar consideraciones, con la intención principal de que el lector llegue a percibirse incentivado a profundizar y ampliar mediante otras lecturas e intercambios con otros profesionales. Estimular "*aprender a aprender*" caracteriza el enfoque proactivo necesitado por la actual GRH. En particular para el gestor o directivo empresarial, a quien la epistemología o teoría del conocimiento en verdad no le es afín en su cotidianidad empresarial, el necesario análisis sobre la psicología humana y su conocimiento ha de resultarle denso. Sin embargo, el abordaje de la actividad clave de GRH que es la selección de personal de hoy día, independiente de tales análisis epistemológicos, no sería serio ni profesional.

El directivo que gestionará competencias, gerenciará a los profesionales laborando con sistemas informáticos y de telecomunicaciones, atendiendo no sólo trabajos relativos a procesos productivos y de servicios sino también asociados a procesos de información y de conocimientos, no podrá estar

aislado de las concepciones y técnicas más actuales sobre adquisición y gestión del conocimiento, la personalidad humana y su interacción en grupos.

Un buen trabajo, considerando la práctica empresarial cubana en el abordaje de la selección de personal, en particular destacando un sistema orgánico de principios rectores, ha desarrollado Pedro Zayas (2000). Otro trabajo notorio, tratando el conocimiento psicológico de los grupos, determinantes en la comprensión del subjetivismo y la personalidad humana activa y transformadora, acreditando nuestra realidad cubana, destaca Manuel Calviño (1999).

Recalcando en otra consideración. Si bien las reglas éticas en la evaluación del desempeño hay que dejarlas muy claras, aquí en selección de personal atendiendo a lo registrado en la literatura científica y a la propia experiencia adquirida es más significativo aún hacerlo así. Alteraciones en los procesos de selección de personal para acceder a los cargos o puestos mediante sobornos a los especialistas o directivos, o simplemente por venta de determinados puestos o cargos, o por abuso del poder, constituyen hechos fuertemente punibles no solo en términos éticos o morales sino, y enfáticamente, penales. El costo del descrédito institucional tanto interno (empleados) como externo es generalmente muy alto.

La selección de personal como actividad científico técnica nace en el ámbito de la disciplina Administración. La Ingeniería Industrial surgida de la **Scientific Management** de Frederick W. Taylor, se abrió paso en el mundo empresarial con su gemela la Psicología Industrial acogiendo a su emblemática selección de personal. Mas recientemente acogida por la interdisciplinaria y nueva Gestión de Recursos Humanos, gran auge ha tomado en vertientes antes no enfatizadas como la selección de directivos y la selección de talentos (**headhunting**), asociadas a un conjunto de novedosas concepciones y técnicas donde destacan los **Assessment Center** y la gestión de competencias.

Seguidamente será expuesto un procedimiento general de selección de personal, a modo de guía o marco referencial, garantizando como punto de partida y patrón de referencia a los perfiles de cargo por competencias. El lector no estará ante un esbozo de manual de selección de personal o ante un conjunto de pruebas y técnicas psicológicas con recurrencia a los análisis estadísticos. No estará ante un resumen de un libro clásico y paradigmático como **Personnel Selection** de Robert L. Thorndike (1947), con la acción de la filosofía del positivismo a plenitud. La simplicidad del conductismo amparado por el positivismo aplicado a la Psicología, aquí es roto, y junto a él quebrada la algoritmización comprendida por un manual clásico sobre este tema. El contenido del procedimiento de selección de personal, que vale en línea general para su apartado el **headhunting** (cacería de talentos) centrado básicamente en la selección de directivos y especialistas de talento, se expresa en una serie de fases (F) que se explicarán a continuación.

### **F-1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales.**

Esta fase se expresa en el conocimiento de las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional. Previo a ese conocimiento, los directivos deben ofrecer a los consultores o especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin esos elementos, no se garantiza una labor coherente de selección de personal, y no se manifestará la necesaria sinergia. Además, también previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento: la necesidad del apoyo de la Alta Dirección al trabajo de selección de personal a emprender. Y también: hacer explícita la ética (código de ética) a ser cumplido por todos los que sean participantes del proceso.

### **F-2. Consideración del perfil de cargo por competencias.**

La existencia y actualidad del perfil de cargo por competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargo por competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil de cargo (sea por competencias o por funciones) . Si no existe o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir al *Análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo*. Hay que realizarlo indefectiblemente. El conjunto de candidatos es referido a tales competencias o dimensiones.

### **F-3. Reclutamiento.**

Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el *curriculum vitae* o historial.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades tales como oficinas o agencias de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia). Hay una serie de factores que condicionan a las fuentes de reclutamiento, así como su factibilidad o confiabilidad, tales como: las entidades potenciales de búsqueda (agencias empleadoras), los niveles de

competencia exigidos por los puestos o cargos a ocupar, el tiempo demandado por el proceso de búsqueda, la composición de la fuerza de trabajo, los costos del proceso, el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones de trabajo, así como la imagen de la empresa necesitada de reclutamiento. Tales condiciones deben ser bien caracterizadas, pues mediatizan o son restricciones de la función objetivo que es el reclutamiento, pudiendo el estado A o actual afectar de antemano el estado D o deseado, de modo que las expectativas queden bien especificadas.

#### **F-4. Selección.**

##### **Preselección.**

Después de recurrir a la fuente decidida, haber obtenido el formulario de solicitud o evaluación del desempeño, y el **curriculum**, junto a la entrevista preliminar que es una técnica que nunca deberá faltar en este momento, se clasifican los candidatos en:

- grupo A / no: le faltan los requisitos esenciales.
- grupo B / dudosos: podrían adaptarse con las carencias.
- grupo C / sí: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

##### **1.7.1- Aplicación de las técnicas de selección**

Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuáles utilizar, y mejor aún, deciden con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir, que está resultando la tendencia más efectiva y es la defendida aquí. Cuales quieran sean las técnicas escogidas, no deberán faltar como técnica la entrevista y las pruebas Profesionales (ver anexo1.6) con el tiempo que requieran según los casos.

Los "corre-corre" o "apurillos" aquí, generalmente son, por sus consecuencias, muy nocivos.

**a) Tests psicométricos.** Básicamente divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc.) y en pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma y psicopatologías.

La empresa cubana SOFTEL ha desarrollado el **software** SELSOFT (COPEXTEL, 1995) donde aparecen tests psicológicos clásicos en la selección de personal (16 PF de Catell, Raven, Terman, Dominós, etc.) con facilidades para el análisis y control documental del proceso de selección, ofreciendo una herramienta en este sentido.

**b) Dinámica de grupos.** Se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos (entre 5 y 8) en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección.

**c) Assessment Center.** Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos y en los procesos de *headhunting*.

Como programa de selección de directivos se inició por la **ATT**, y casi de inmediato fue utilizado por **Standard Oil, Sears, IBM y General Electric**. En el caso de estudio "Valoración de la capacidad de gestión en **ATT**" (Beer et al., 1989) puede apreciarse el procedimiento.

A esos programas, aún diseñados "a la medida" de los puestos o cargos directivos, le son comunes los siguientes aspectos:

1. Existencia de un equipo evaluador.
2. Ejercicios de simulación centrados en el comportamiento.
3. Realización de entrevistas.
4. Uso de pruebas psicométricas sólo como complemento evaluativo.
5. Uso de una escala de calificación estandarizada.
6. Recurrencia a las evaluaciones del desempeño y al inventario de personal.
7. Sesión o informe de retroalimentación a las personas evaluadas.

**d) Pruebas profesionales.** Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las competencias laborales –y especialmente comprendidas por ellas las aptitudes y actitudes en el desempeño--. Se constituyen en una de las técnicas de mayor efectividad, aunque su mayor uso se relaciona con el desempeño manual y no el intelectual, debido a la falta de diseños para la aplicación de pruebas de campo a profesionales y directivos (los juegos de roles o simulación de los **Assessment Center** tienden a compensar esa falta actual).

**e) Pruebas físicas (médicas).** Se realizan fuera de la empresa generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos o cargos respecto a condiciones de trabajo, suelen hacerse en la empresa.

**f) Entrevista de selección.** Técnica siempre utilizada en la selección: al menos una primaria o preliminar y otra final. En sus distintas fases y tipos suelen clasificarse en: dirigida, libre, de profundidad y de tensión. Es la técnica que consideramos más importante para caracterizar a los candidatos. La búsqueda del consenso entre los entrevistadores es de gran importancia en la valoración. La literatura científica bien reporta que es la técnica más eficaz, aunque nunca es absoluta, es decir, de por sí sola no es determinante. Un grupo de verdaderos expertos en selección de personal, jamás prescindirá de la entrevista. Otra vez: tal técnica, atendiendo a nuestra experiencia, es vital.

### **1.8 Capacitación y Desarrollo**

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la

misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora (<http://.monografias.com/trabajos16/capacitación-prersonal/capacitación-personal.shtml>)

Cuando a la formación se le confiere la calificación de suprema, es porque se le vincula a lo esencial que es el proceso de cambio. Para asimilar tal denominación habrá que entender en su total dimensión que la formación es una inversión y no un costo, y que asociados a esa medular concepción sí tiene varios atributos más y no pueden otorgársele otros, como refleja en el (anexo 7). En su modalidad continua (formación continua), es considerada aquí como sustento esencial de la gestión de competencias, en su necesario y constante proceso de cambio.

Hoy, como en otras épocas y circunstancias de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto o cargo de trabajo. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. Se recalca otra vez tal presupuesto: Hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación.

No pocos conceptos o definiciones de formación se han visto y analizado. Pero el más completo, el más ajustado a las exigencias actuales y el más elocuente del sentido de la formación para estos días, es el siguiente: “Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo al nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida”. (Martí, 1876).

Tal definición fue la expresada por el educador mayor, José Martí, quien también aleccionó con brevedad trascendente: “Ser culto es el único modo de ser libre”. Un siglo después de ese planteamiento, en el Japón que había sorprendido al mundo por la eficiencia de su gestión empresarial en la cual el Control de Calidad (CC) como procedimiento fue decisivo, la educación destacaba como determinante en ese éxito. Uno de los más importantes artífices de esa eficiente gestión, Kaoru Ishikawa, apuntaba: “El CC empieza con educación y termina con educación” (Ishikawa, 1988). La asociación calidad, educación y competitividad, se convierte en una unidad necesaria de la gestión empresarial de esta contemporaneidad. La ISO 9000: 2000 considera en su sistema por primera vez el enfoque a proceso de los recursos humanos, las competencias laborales requeridas por las personas y la factividad de la formación (ISO, 2000; Mertens, 2002).

Atendiendo a la referida ISO, la organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados en la educación, formación, habilidades y experiencia.

Si ello se garantiza, la empresa o institución laboral puede acreditarse por la ISO 9001: 2000, pudiendo lograr el estadió de “Certificación de las competencias laborales” que orienta en la actualidad la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Y todo ello acredita, además, competitividad a la empresa.

Desde la década de 1990, para los directivos de avanzada la formación se identifica como educación y se le da un lugar prominente en la gestión empresarial, tal como lo expresara uno de los estudiosos destacados de esa gestión:

“La educación ha pasado a ser una preocupación para los sectores avanzados del mundo empresarial, puesto que sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y competitividad” (Toffler, 1990).

Mediante el anexo 8 son expresados los objetivos fundamentales de la formación a nivel de la gestión empresarial. Obsérvese, que si bien como consecuencia de los objetivos o fines inmediatos obtenidos de la formación (homogenizar, comunicar, motivar, promocionar, desarrollar, perfeccionar, relacionar) se persigue el mediato de rentabilizar la actividad empresarial, junto y en superior perspectiva está el objetivo de educar: preparar al hombre para la vida.

La capacitación y el Desarrollo de las personas es central en la GH, esta constituyen el fin y no el medio. Solo así se podrá garantizar el desarrollo económico de la sociedad, mediante el desarrollo humano. Insiste en ello, desde hace varios años, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de su anual “Informe sobre desarrollo humano” (PNUD, 2004).

Garantizar la educación y el desarrollo humano es garantizar la conciencia de la búsqueda constante del incremento de la productividad del trabajo y la rentabilidad de la inversión, tendencia de la especie humana para su sobrevivencia, para el mantenimiento y desarrollo de su existencia material. La capacitación es un proceso administrativo complejo que presenta diferentes fases. A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero se enumeran y a continuación se describen:

#### 1- Evaluación de necesidades

2- Diseño de programas

3- Instrumentación

4- Evaluación

**FASE 1 Detectar necesidades de capacitación:** Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1- Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

2- De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

3- De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

**FASE 2 Diseño del programa de capacitación:** La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

¿QUÉ debe enseñarse?

¿QUIÉN debe aprender?

¿CUÁNDO debe enseñarse?

¿DÓNDE debe enseñarse?

¿CÓMO debe enseñarse?

¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

Objetivos de capacitación

Deseo y motivación de la persona

Principios de aprendizaje

Características de los instructivos

Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

### **FASE 3: Implementar el programa de capacitación:**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

### **1.9 Conclusiones del Capítulo I .**

Al término de este Capítulo se llegan a las siguientes conclusiones:

- 1- La Gestión del Capital Humano debe ser potenciada en las organizaciones porque es la persona el motor impulsor capaz de generar ventajas competitivas en todas las esferas.
- 2- La Gestión por Procesos de Capital Humano favorece el desarrollo de las personas en el ámbito organizacional al permitir una visión integradora de las actividades que se necesitan para gestionar estratégicamente el capital humano.
- 3- La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de la selección una empresa concreta o específica.
- 4- La selección de personal es una actividad clave de la GRH en íntima relación con las competencias laborales y las competencias clave de la organización.
- 5- Deberá insistirse en que el "Diagnóstico de las necesidades de formación" alcance el rigor científico técnico necesario, pues su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea.
- 6- El MGICH propuesto para las empresas cubanas deberá ser asumido de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias para mejorarlo en la práctica.

## **Capítulo II: Situación actual de los Recursos Humanos en la Empresa**

### **2.1- Caracterización de la empresa**

El cemento, constituye el elemento básico para el desarrollo de las construcciones en un país, según ha ido evolucionando el país también se ha aumentado la demanda de cemento. Es una producción industrial que en Cuba comenzó a desarrollarse a principios del siglo XX y en todo momento mostró un incremento, tanto su producción como su consumo, así como a medida que aumentaba la producción disminuían las importaciones y aumentaban las exportaciones.

En el mes de Junio de 1975, se confeccionó el expediente de Tarea de Inversión para la Fábrica de Cemento de Cienfuegos, donde se planteó la localización del lugar destinado para la construcción de las instalaciones, la red de comunicación vial necesaria a construir, las fuentes de abasto de agua y las soluciones necesarias a gestionar para la fábrica. También fueron analizados los indicadores tales como los requerimientos de abastecimiento de materias primas y factores socio - económicos para la ejecución y puesta en marcha de la industria.

En el año 1979 comienza la explotación del primero de los tres hornos de la Fábrica de Cemento de Cienfuegos, lo cual permitió un aumento considerable en la producción nacional de este renglón.

En el año 2001 comienza un proceso de rehabilitación de la línea 3 con vistas a la modernización para restablecer su capacidad productiva y alcanzar una producción total de la fábrica de 1 500 000 ton clinker. En el 2003 se realiza la puesta en servicio de esta línea.

Cementos Cienfuegos SA es una empresa mixta perteneciente al Ministerio de la Industria Básica, destinada a la producción y comercialización de clinker.

Se ubica en el Municipio Cienfuegos, extendida sobre áreas de la Llanura de Cienfuegos. Se evidencia acciones transformadoras del hombre, fundamentalmente por la agricultura, la extracción de minerales y diferentes tipos de construcciones. Está situada a los 220 09' 20" de Latitud Norte y los 800 15' 19" de Longitud Oeste.

Se encuentra entre las empresas que con sus inversiones mejoran las condiciones medioambientales en el territorio.

Esta importante instalación industrial, se encuentra muy cercana a asentamientos poblacionales tanto urbanos como rurales, entre los que se destacan:

Al Norte, viviendas rurales dispersas, cultivo de cañas y potreros.

Al Este, los asentamientos, Dolores, Codicia y Cumanayagua.

Al Sur, los asentamientos, Guaos, Pepito Tey y las instalaciones del Jardín Botánico.

Al Oeste, los asentamientos, Lagunillas, La Josefa y la ciudad de Cienfuegos, encontrándose ésta aproximadamente a 14 Km de la fábrica.

La entidad posee en estos momentos una sólida tradición en la producción de clinker y cemento, que ha permitido satisfacer las demandas del mercado en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible atendiendo a la diversidad de clientes, haciendo uso de tecnología de avanzada y apoyada en la amplia experiencia adquirida a través del paso de los años. El contacto directo con las necesidades del mercado en el cual opera y el esfuerzo constante por servir a los clientes la ha llevado a reunir una amplia variedad de productos de alta calidad, mejorando el entorno social y la calidad de vida del personal involucrado en el proceso productivo. Para llevar adelante con perseverancia y excelencia la misión dispone de un capital humano capacitado y comprometido a apoyar e impulsar el desarrollo de la actividad, lo cual ha permitido con un sostenido incremento del desarrollo tecnológico, incrementar los niveles de eficiencia y calidad en la producción.

Para ver la cantidad de trabajadores por categorías de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A ver la tabla 2.1

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Total</b>
<b>Obreros</b>	<b>150</b>
<b>Técnicos</b>	<b>51</b>
<b>Servicio</b>	<b>5</b>
<b>Dirigentes</b>	<b>34</b>
<b>Administrativos</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>244</b>

Tabla 2.1. Composición de la fuerza de trabajo de Cementos Cienfuegos SA. Fuente: Elaboración propia

**Principales clientes:**

Unidad de Base Empresarial Comercializadora de Cemento (UBECOCEM); Hansen Holding SA

**Principales Proveedores:**

Geominera; Empresa de Asistencia y Servicio Cienfuegos; Empresa de Mantenimiento Cemento Vidrio; Acueducto y Alcantarillado Cienfuegos; Unidad Básica Empresarial Eléctrica Cienfuegos; CUBALUB, REFRACTECNIC, UDECAM, CUBIZA, IZAJE, SEPSA; CEDAI; COMETAL; MIMVEX; TRASMETRO; Ferrocarriles; Empresa de Transporte (ETEP); Cubana de Aviación; Cuba Control; SERVITALLE; MAMBISA; AGR; SPAC.

**Misión:** Nuestro propósito es ser una empresa productora de clinker y cemento para el desarrollo de las personas, la empresa y la sociedad. o tecnológico, incrementar los niveles de eficiencia y calidad en la producción.

**Visión 2010:** Somos una empresa de referencia fabricante de cemento en Cuba, con gestión de excelencia, rentable, con un equipo de trabajo comprometido en todas las actividades que realiza, protegiendo su personal y el medio ambiente, satisfaciendo las expectativas de sus clientes y sus accionistas

**Política:** Asumimos el compromiso de producir y comercializar clinker y cemento que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, siendo los mejores de nuestra clase en Cuba.

Estamos al servicio de nuestros clientes, comprometidos con la sociedad, el medio ambiente y la salud de nuestros trabajadores, respetando el marco legal y normativo establecido para cada caso.

Asumimos la mejora continua en la calidad de nuestros productos, procesos y condiciones de trabajo.

Las personas constituyen el valor más importante. Por ello, deben estar cualificadas e identificadas con los objetivos de nuestra organización y sus opiniones han de ser consideradas.

Para el cumplimiento de nuestra política mantendremos un sistema de gestión de la calidad, medio ambiente y salud ocupacional que cumpla con los requisitos de las normas

### **Valores de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A**

**Pasión:** Sentimos que nuestro trabajo constituye una aventura, una pasión que nos permite ver la empresa como algo propio.

**Rentabilidad:** Es el oxígeno que a nuestra empresa le permite seguir viviendo.

**Trabajo en equipo:** Juntos perseguimos un objetivo en común, la participación y la ayuda mutua son factores esenciales.

**Confianza:** Conseguimos lo que deseamos, pues confiamos en la integridad, el carácter y la habilidad de nuestros líderes y colaboradores.

**Calidad:** Para nosotros la calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado del esfuerzo y la de la integridad.

**Persona:** La persona constituye el valor más importante que garantiza nuestro futuro. El verdadero éxito hoy del cambio que estamos emprendiendo, está en lo que realmente sienten, piensan e interpretan las personas y sobre todo la capacidad de reconocerlo, organizarlo y utilizarlo."Somos los protagonistas"

NC-ISO 9001:2001, NC-ISO 14001: 2004, NC 18001:2005

### **2.1.1-Procesos de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A**

**Procesos Estratégicos** (Dirigir CCSA): Incluye las actividades de definición de Política, Objetivos, Planes, Control de los resultados, Medición, análisis y mejoras, Revisión del sistema, Asignación de recursos, Control de documentos, datos y el Desarrollo de las comunicaciones para el SIG (ver anexo 1)

**Procesos Productivos:** Incluye los procesos de Materias Primas, Producción de Clinker y Cemento, Despacho, Mantenimiento y Laboratorio necesarios para la producción y ventas de Cemento y Clinker

**Procesos de Soporte:** Incluye los procesos de apoyo a la producción: Gestión de Personal y Compras.

**Nota:** La identificación de los procesos, sus interacciones y las fichas de procesos se muestran en el anexo 10

### **2.2- Herramientas Utilizadas en la Investigación.**

Para implementar un SGICH en una organización, esta debe garantizar previamente el cumplimiento de las premisas que le otorgan el grado de orientación estratégica en su trabajo, así como los requisitos generales y específicos que exigen las NC 3000.

La Empresa Cementos Cienfuegos S.A es una de las organizaciones del territorio que pretende alcanzar y demostrar una gestión integrada de su capital humano, razón por la cual se hace necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de los RR.HH en la empresa para ello utilizaremos las siguientes herramientas de diagnóstico:

- 1- La tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano (anexo # 2).
- 2- Aplicación de encuestas
- 3- El procesamiento de datos con el programa estadístico SPSS.
- 4-El diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001 (anexo # 3).
- 5-Diagrama SIPOC
- 6-Selección del tamaño de muestra
- 7-Matriz Causa Efecto
- 8-Gráfico de Pareto

A continuación se muestra la explicación de algunas de las herramientas de diagnóstico a utilizar en la investigación.

**Tecnología de diagnóstico para el sistema de capital humano:** Parte integrante del modelo de GICH, cuya aplicación se considera viable para el sistema empresarial cubano, se utiliza para determinar la situación en que se encuentra la empresa para implementar su propio SGICH basándose fundamentalmente en la medición de los niveles de integración interna, externa y estratégica. Su técnica principal es una lista de chequeo complementada con un soporte informático que permite el monitoreo sistemático de los avances que se van alcanzando. Su aplicación es extensiva a los dirigentes administrativos y representantes de las organizaciones de manera individual, pero analizando las respuestas a cada pregunta de forma colectiva en el consejo de dirección y seleccionando por consenso solamente una como válida, que es la que *más se aproxima a la realidad de la empresa*.

**Aplicación de Encuestas:** Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Estas atendiendo al ámbito que abarcan se pueden clasificar en:

- Encuestas exhaustivas y parciales: es exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado y en caso contrario se denomina parcial.
- Encuestas directas e indirectas: es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario e indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta.
- Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión: las encuestas de opinión tienen por objetivo averiguar lo que el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta y las encuestas sobre hechos se realizan sobre acontecimientos ya ocurridos.

Es válido señalar que al igual que en las entrevistas, en las encuestas también son utilizadas las preguntas para respuestas abiertas y cerradas.

Para la realización de un cuestionario eficaz y útil, se hace necesario tener en cuenta entre otras reglas las siguientes:

1. Las preguntas han de ser pocas (no más de 30), preferentemente cerradas y numéricas.
2. Redactar las preguntas con lenguaje sencillo de forma concreta y precisa, evitando utilizar palabras abstractas y ambiguas.
3. Formular las preguntas de forma neutral.
4. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria, consulta de archivos, cálculos numéricos complicados.

5. Redactar las preguntas de forma personal y directa, que no levanten prejuicios en los encuestados.
6. Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.
7. Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.

**Entrevista:** Esta técnica se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Esta técnica es una forma de conversación, no de interrogación, que aporta valiosas opiniones, comentarios, ideas o sugerencias. Su estructura puede presentarse en dos tipos: no estructuradas y estructuradas. Las entrevistas no estructuradas utilizan una serie de preguntas sin estructura, con una sesión de preguntas y respuesta libres. Por otra parte, las estructuradas utilizan preguntas estandarizadas cuyo formato de respuestas puede ser abierto o cerrado. Las preguntas para respuestas abiertas permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiada, ya que pueden contestar por completo con sus propias palabras; mientras que en las preguntas para respuestas cerradas se proporcionan al usuario un conjunto de respuestas a seleccionar.

Para la preparación de una entrevista es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Determinar la posición que ocupa en la organización el futuro entrevistado, sus responsabilidades básicas, actividades, etc.
2. Preparar las preguntas que van a plantearse y los documentos necesarios.
3. Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista.
4. Elegir un lugar donde se pueda conducir la entrevista con la mayor comodidad.
5. Hacer la cita con la debida anticipación.

**Diagrama SIPOC:** Es una de las herramientas fundamentales que posibilita el comienzo de una gestión por procesos es el diagrama **SIPOC**. Esta herramienta empleada en la Metodología Seis Sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que puede no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta responde a los elementos o aspectos que deben ser incluidos para representar gráficamente el proceso: *Suppliers (S)*, *Inputs (I)*, *Process (P)*, *Outcomes (O)*, *Requirements (R)*, *Customers (C)*.

La herramienta de SIPOC es particularmente útil cuando no está definido:

- ¿Quién provee las entradas al proceso?
- ¿Qué especificaciones requieren las entradas?
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?

- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

**Selección del tamaño de muestra:** Primeramente en cualquier investigación se procede a calcular el tamaño de la muestra representativa de toda la población para después someterla a todas las pruebas. En este caso se utiliza la fórmula con población finita conocida y varianza desconocida la cual y se muestra a continuación (Kohler 1994).

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2 + Pq}{Z^2}}$$

N = tamaño de la población.

P = proporción muestral o su estimado.

q = 1 - P

B = error permisible.

z = valor de z para un nivel de significación dado.

### **Matriz Causa & Efecto**

La Matriz causa – efecto es una herramienta que permite a un equipo identificar, explorar, cuantificar y mostrar gráficamente, en detalle, las relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean estos: problemas, causas, procesos, métodos, objetivos, o cualquier otro conjunto de variables.

Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio, también permite conocer en gran medida la correlación entre las diferentes variables de entrada y salida de un proceso, siendo este el fin, para el cual será utilizada esta herramienta en la presente investigación.

Para la construcción de la matriz deben tenerse en cuenta las siguientes etapas:

1. Identificar los requerimientos claves del cliente (salidas), a partir de un mapa de proceso.
2. Ordenar el rango y asignar un factor de prioridad a cada salida (usualmente sobre una escala del 1 al 10).
3. Identificar todas las etapas y materiales del proceso (entradas), a partir del mapa de proceso.
4. Evaluar la correlación de cada entrada con cada salida.
  - a. Baja puntuación: un cambio en la variable de entrada tiene un efecto pequeño sobre la variable de salida.
  - b. Alta puntuación: un cambio en la variable de entrada puede afectar mucho la variable de salida.

5. Multiplicar los valores de estas puntuaciones por los rangos de prioridad de cada salida y determinar los totales para cada entrada.

6. A partir de los totales calculados se determinan cuáles de estas variables son las que más influyen en la variación de las salidas, para las cuales debe elaborarse el plan de control.

#### **Gráfico de Pareto.**

- Un diagrama de Pareto es una manera de organizar información para mostrar cuál es el factor(es) principal que compone el tema de análisis. Es la búsqueda de lo más significativo.
- Es un tipo de gráfico en el que las barras se representan una junto a la otra en orden decreciente de izquierda a derecha.
- La base del diagrama es la regla "80-20": el 80% del problema es el resultado directo del 20% de las causas.

#### **Procesamiento de encuestas con el programa estadístico SPSS**

El SPSS es uno de los programas de estadística más difundidos en las ciencias sociales para procesar investigaciones cuantitativas. En tal sentido, la gran mayoría de las encuestas que se realizan en el país (ya sea en el ámbito académico como en el privado) son procesadas con este programa. "Procesar" no es otra cosa que manipular la base de datos con las respuestas dadas por los encuestados, con el objeto obtener una aproximación respecto a la cantidad de personas que responden cada una de las opciones dadas en las distintas preguntas formuladas en el cuestionario. Para realizar esta operación el programa se encuentra distribuido en tres grandes componentes: 1) Base de datos; 2) Syntax 3) Output.

#### **2.3- Diagnóstico de la Situación Actual de los RR.HH en la Empresa**

Para determinar la situación actual de los Recursos Humanos en la empresa Cementos Cienfuegos S.A para implementar su propio SGICH basándose fundamentalmente en la medición de los niveles de integración interna, externa y estratégica se utilizó la herramienta "Tecnología de Diagnóstico para el sistema de Capital Humano". Su técnica principal es una lista de chequeo complementada con un soporte informático que permite el monitoreo sistemático de los avances que se van alcanzando. Su aplicación es extensiva a los dirigentes administrativos y representantes de las organizaciones de manera individual, pero analizando las respuestas a cada pregunta de forma colectiva en el consejo de dirección y seleccionando por consenso solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la empresa.

En este sentido se procedió su aplicación al 100% de los 12 integrantes del Consejo de Dirección ampliado y los 3 especialistas técnicos B en GCH de la empresa.

Entre los resultados que se obtienen de su aplicación y procesamiento se puede señalar la medición y evaluación del nivel de integración actual de la GCH con la estrategia empresarial, mostrando los procesos que más y menos favorecen por su nivel de desarrollo a la integración estratégica. De ellos se prestará especial atención al estado de los procesos Capacitación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección resultando que:

□ El nivel de integración actual de la GCH con la estrategia empresarial es de un 92.59% mientras que los procesos Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración se muestra con un 88.89% y 77.78% respectivamente, evidenciándose además que estos procesos no son de los que más favorecen a la integración estratégica. Ver gráficos en el anexo 13.

Además de los resultados obtenidos de la aplicación de la tecnología de diagnóstico se puede ver que la empresa tiene orientación estratégica ya que cumple con los siguientes requisitos:

1. Se elabora por la dirección de la empresa, con la participación de los mandos medios y trabajadores, la misión, la visión con el objetivo de promover cambios.
2. En la empresa están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse en los próximos tres años.
3. Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguren la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.
4. La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por producto, en cadena y otras formas.
5. Existe un sistema de planificación de trabajo.

Teniendo en cuenta que los resultados obtenidos anteriormente con la utilización de la tecnología de diagnóstico son muy generales, se hace necesario profundizar en las causas que provocan ese nivel de integración y en su grado de incidencia. En este sentido se utilizó el programa estadístico SPSS, para procesar los resultados individuales obtenidos en la lista de chequeo, resultando que:

- 1- No esta estructurada la gestión por competencias en la empresa.
- 2- El sentido de pertenencias de los trabajadores de la empresa es medio. Se debe establecer mecanismos que mejoren este tema en la empresa por parte de la alta dirección.
- 3- No están identificadas las brechas con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo a los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.
- 4- La empresa no tiene certificada la NC 18001 de SST aunque en estos momentos se encuentra en el proceso de certificación de la misma.

Por otra parte, para indagar aún más sobre otras posibles causas que puedan provocar la situación actual, se aplicó el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001 y detectar otras nuevas deficiencias entre las que se encuentran:

- 1- La organización no tiene identificado los indicadores que permite evaluar el impacto de la eficiencia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan aunque los resultados en forma general de la planta han mejorado en cuanto a:
  - ✓ Aumento de la producción real del año.
  - ✓ Disminución del índice de avería en la parte de mecánica, eléctrica e instrumentación.
- 2- La empresa no ha obtenido la categoría de “Aspirante a entidad en aprendizaje permanente” a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidas por el ministerio del trabajo y seguridad social.
- 3- El plan de capacitación y desarrollo de capital humano de la empresa no se discute con periodicidad con las organizaciones sindicales aunque ha ido en incremento su mejoramiento teniendo en cuenta las necesidades de capacitación y la matriz de competencia. Se estudia la posibilidad de establecer mensual y trimestralmente una información a los organismos políticos del cumplimiento individual de estas acciones de capacitación por trabajadores.
- 4- No cumple la organización con el rigor establecido en el período de prueba. Se deberá incrementar este rigor en el cumplimiento establecido por la ley en cuanto al tiempo de período de prueba donde el jefe inmediato del aspirante retroalimente de forma documental el cumplimiento de este período del aspirante para su decisión final.
- 5- Se considera el procedimiento de la información a los candidatos que se emplea no cubre el ciclo de retroalimentación total, aspecto este que debe ser mejorado e incluido en el procedimiento teniendo en cuenta las personas que no fueron aceptadas.
- 6- No se controla y fiscaliza sistemáticamente por la empleadora de la empresa la efectividad de las técnicas y procedimientos en la selección a pesar de que la alta gerencia de la empresa ha manifestado su preocupación por el tema.

A pesar de que Cementos Cienfuegos S.A cuenta en la actualidad con los procedimientos de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo, estos muestran deficiencias por ejemplo:

La empresa no es la que realiza directamente el Reclutamiento y la Selección del personal que solicita para ocupar plazas vacantes, sino es la empleadora de la Empresa de Asistencia y Servicios (EAS) la que realiza dicha función. Después de que se realiza el proceso de selección la EAS le presenta a la empresa al candidato elegido. Esto trae como consecuencia que, la empresa al no

hacer directamente esta actividad muchas veces la selección no se hace con el rigor requerido ya que muchas veces el candidato que es elegido no requiere las competencias requeridas para el puesto de trabajo que va a desempeñar lo cual trae consigo gastos adicionales en capacitación para lograr que dicho candidato logre obtener las competencias requeridas para el cargo que se va a desempeñar.

En la elaboración del nuevo procedimiento de Selección e Integración se debe tener en cuenta la participación efectiva de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A en la selección del personal que va a ingresar en la misma con el objetivo de que se realice con el rigor requerido y las exigencias de la empresa. Además se debe tener en cuenta en el mismo la información a los candidatos sobre el proceso de selección y las técnicas que se utilizan en el proceso.

En el procedimiento de Capacitación y Desarrollo debe insistirse en la discusión por parte del jefe del área con sus trabajadores del plan individual y anual de capacitación de la empresa ya que a través de entrevistas realizadas con los mismos se detectó que no se discutía con periodicidad el mismo, y algunos trabajadores mostraban desconocimientos del mismo.

Después de detectar y analizar los problemas antes mencionados, la empresa está interesada en diseñar los procedimientos de Selección e Integración y capacitación y Desarrollo que de cumplimiento a lo establecido por la NC SGICH 3001 el cual se expondrá en el siguiente capítulo.

## ***2.4 Conclusiones Generales del Capítulo II***

Después de haber concluido el capítulo II de esta investigación se llegan a las siguientes conclusiones:

- 1- Con el empleo de las herramientas utilizadas en la investigación se determinó la situación actual de los RR.HH en la empresa.
- 2- A partir de los resultados obtenidos con el empleo de las herramientas utilizadas en el diagnóstico de la situación actual de los RR.HH en la empresa, se demostró que el procedimiento utilizado por la empleadora en las técnicas de Reclutamiento y Selección de su personal no es el adecuado por lo que se hace necesario diseñar un procedimiento que de cumplimiento a los requisitos establecidos en la NC del SGICH- 3001.
- 3- La Capacitación y Desarrollo de la empresa muestra fisuras que deben de ser superadas con la diseño del nuevo procedimiento de manera tal que de cumplimiento a los requisitos establecidos por la NC del SGICH- 3001:2007.

### **Capítulo III- Diseño de los procedimientos documentados de Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A.**

#### **3.1- Requisitos Vinculados con la Capacitación y Desarrollo según lo establecido por la NC 3001 del SGICH.**

Para el diseño del procedimiento documentado de Selección e Integración en la empresa Cementos Cienfuegos S.A se tuvo en cuenta los requisitos establecidos por la NC 3001 del SGICH los cuales son expuestos a continuación:

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

### **3.1.1- Diseño del Procedimiento de Capacitación y Desarrollo propuesto a la Empresa Cementos Cienfuegos S.A.**

Un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado dicha actividad. En términos generales debe tener la siguiente estructura:

- ✓ Portada general: Con la indicación de las personas que laboran, revisan y aprueban el procedimiento. Lo habitual es que cada una de las tres personas sean distintas, pero en algunas actividades podría coincidir la misma persona. Con respecto a esto la norma no establece ninguna limitación.
- ✓ Cabecera: se muestra en todas las páginas del procedimiento y se indica el título, la edición, la fecha y la página de que se trata.
- ✓ Apartado objeto: describe la utilidad del procedimiento.
- ✓ Apartado alcance: describe en que situación debe o puede aplicarse el procedimiento.
- ✓ Apartado referencias: resume todas las alusiones que se hacen en el procedimiento a otros procedimientos u otros documentos.
- ✓ Apartado definiciones: recoge aquellas palabras donde pueda ser conveniente aclarar bien algo, por ser de uso no habitual o bien por utilizarse con un significado diferente al comúnmente establecido.

El objetivo general de esta investigación consiste en elaborar un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las técnicas de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A en aras de lograr la certificación del SGICH. A continuación se elabora dicho procedimiento empleando la estructura antes mencionada.

Veamos los procedimientos propuestos a la empresa Cementos Cienfuegos S.A de forma tal que de cumplimiento a lo establecido por la NC SIGCH- 3001: 2007



Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO**

GP P 01

Rev.: **01**

Página 1 de 15

Título: Capacitación y Desarrollo del Personal

**Observaciones:**

	<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Revisado por</b>			
<b>Aprobado por</b>			

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<p><b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b></p>	<p>GP P 01 Rev.: 01 Página 2 de 15</p>
---	---	--

**1. Objetivos:** Establecer la forma de determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, la organización y planificación del proceso y la evaluación de los resultados en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A con el objetivo de contribuir a la formación y desarrollo de competencias laborales integrales de los trabajadores.

**2. Alcance:** Aplicar a todos los trabajadores de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A

### **3. Término y Definiciones**

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

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

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

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

**3.5- Entidad en aprendizaje permanente:** Condición que se alcanza por la organización, cuando demuestra que realiza una actividad formativa continua y se caracteriza por la eficacia en la capacitación y desarrollo del capital humano, con alto impacto en la eficiencia y la calidad.

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<p><b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b></p>	<p>GP P 01 Rev.: 01 Página 3 de 15</p>
---	---	--

**3.6- Evaluación del impacto:** Evaluación del efecto producido, en la actividad laboral, por una disposición de una autoridad, una actividad, un hecho o suceso, especialmente cuando reviste cierta importancia. Es también, el análisis del resultado de una acción.

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

**3.8- Formación por competencias:** Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

**3.9- Modo de formación:** Vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y desarrollo de los trabajadores.

**3.10- Necesidades de capacitación:** Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

**3.11- Plan de capacitación y desarrollo:** El que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes.

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<p><b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b></p>	<p>GP P 01 Rev.: <b>01</b> Página 4 de 15</p>
---	---	---

**3.12- Plan de carrera:** Desarrollo previsto para el trabajador en la organización, lo cual supone el rediseño del cargo, otorgándole mayor nivel de responsabilidad y autoridad en el ejercicio de sus funciones, diversidad de tareas, así como promociones dentro de la organización.

**3.13- Planificación de capital humano:** Conjunto de actividades del proceso que permiten prever escenarios, evaluar determinadas situaciones, manejar los costos, seleccionar recursos, determinar las etapas y medios, documentar las propuestas y elaborar planes que llevan a la organización a disponer del capital humano necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**3.14- Registro de personal:** Registro de los trabajadores de una organización o de personas sin vínculo laboral con ella, que permite definir las posibilidades de reemplazo en cada cargo, o la ubicación en los de nueva creación, para hacer frente a las bajas, promociones, planes de capacitación y desarrollo, jubilaciones, ampliación de la plantilla y cambios en las estrategias de la organización.

#### **4. Referencias: Documentos e Información:**

- Resolución 9/2007 Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- Resolución 28/2006 Reglamento sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil.
- Resolución 29/2006 Reglamento para la planificación. Organización, ejecución y control de trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
- Planificación estratégica de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A
- Perfil de competencias.
- Perfil de cargo.

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	GP P 01 Rev.: <b>01</b> Página 5 de 15
---	--	--

- Procedimiento documentado para la capacitación y desarrollo en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A
- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Normas cubanas 3000-3001-3002.
- DG G 01 Ficha del Proceso: Gestionar Personal
- DGP 01 Control de los Documentos del sistema Integrado de Gestión.
- DGI 01 Organización de la protección contra incendios.
- NC ISO 9001- 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- NC 14001- 2004 Sistema de Gestión Ambiental.
- NC 19-00-04:90 Organización de la capacitación de los trabajadores en materia de Protección e Higiene del Trabajo

## 5- Anexos

GP P 03.A1 Plan Individual de Capacitación.

GP P 03.A2 Plan Anual de Capacitación.

GP P 03.A3 Plan Único de Capacitación de Cementos Cienfuegos.

GP P 03.A4 Listado de Asistencia

GP P 03.A5 Flujograma

GPP 03.A6 Cuestionario para el diagnóstico de las necesidades de capacitación en la empresa.

## 6- Responsabilidades

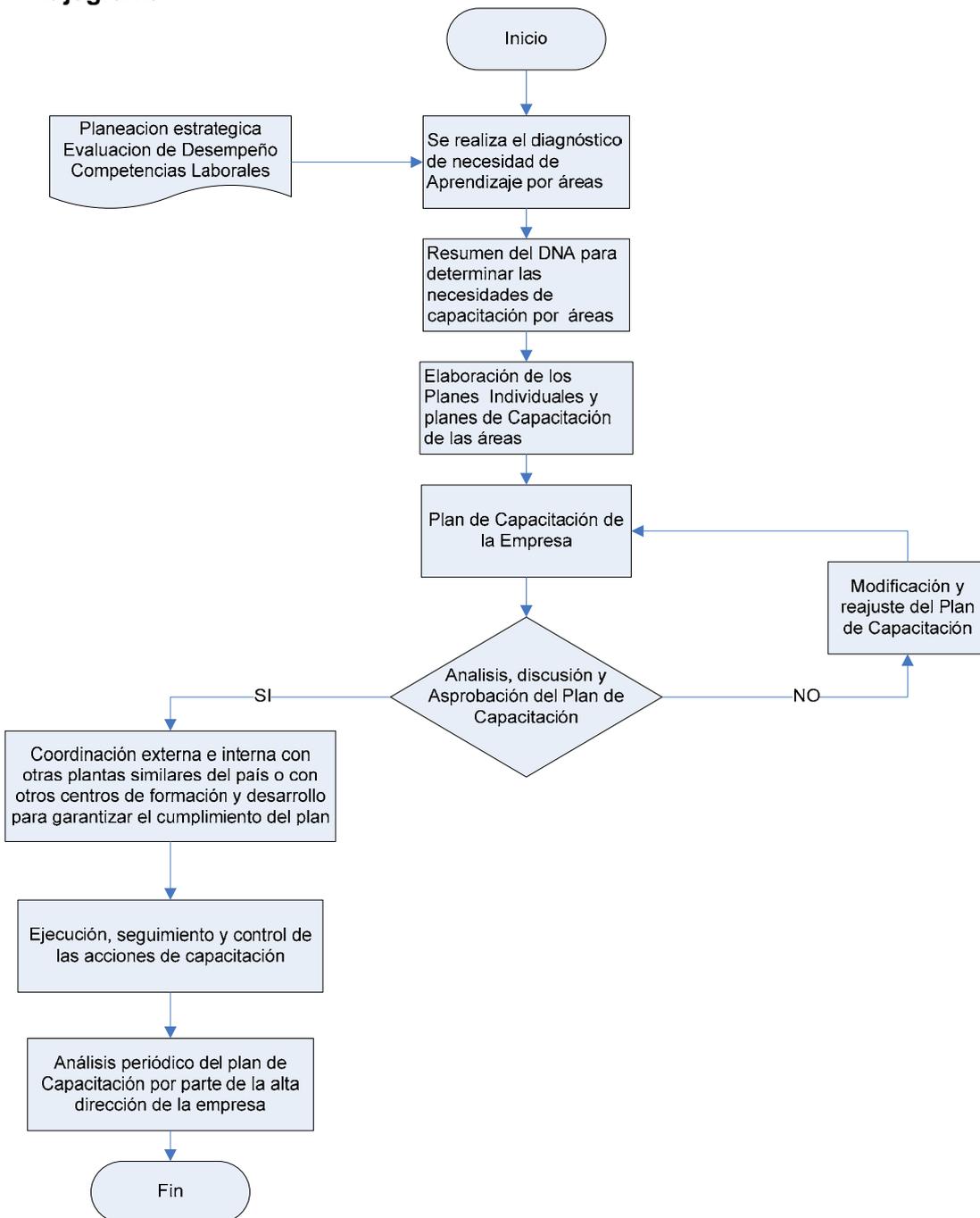
6.1- Es Gerente de Personal es responsable de aprobar e implantar el presente procedimiento.

6.2- El Responsable de cada Proceso elabora el Plan de Capacitación Individual de sus subordinados, para un plazo prospectivo de 1 a 3 años, así como el Plan Anual de Capacitación de su área.

6.3- El Especialista “B” en Gestión de los RR-HH (Capacitación) es responsable de orientar metodológicamente a los Jefes de cada proceso para que realicen la DNC, así como elaborar el Plan Único de Capacitación para el próximo año.

6.4- El Especialista “B” en Gestión de los RR-HH (Capacitación) revisa el estado de cumplimiento del Plan

**7-Flujograma**





Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO**

GP P 01

Rev.: 01

Página 5 de 15

**8- Desarrollo**

**8.1 Descripción de las actividades**

Paso	Ejecutor	Descripción	Documentos Relacionados
1	Especialista B y Gestión Recurso Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la Planeación Estratégica de la Empresa, las evaluaciones del desempeño y las competencias laborales, Expedientes Laborales.</li> </ul>	Planeación Estratégica de la Empresa, las evaluaciones del desempeño y de las competencias laborales
2	Jefes de área y Especialista B en Gestión recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar cuestionarios de Diagnóstico de necesidades de capacitación en las áreas.</li> <li>Recaba y realiza análisis de la Información e identifica necesidades de capacitación del trabajador para la elaboración del plan individual de capacitación.</li> </ul>	Modelos del DNC y resultados de la evaluación del desempeño.
3	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe y verifica que los cuestionarios estén debidamente formulados y revisados.</li> <li>Se realiza el análisis de la información y se identifican necesidades de capacitación por áreas.</li> </ul>	Modelos del DNC
4	Jefes de áreas y el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del Plan individual de capacitación del trabajador que es aprobado por el jefe inmediato, el trabajador y el secretario general de la sección sindical.</li> </ul>	Plan individual de capacitación del trabajador
5	Jefe de Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregará en la primera quincena de Noviembre una copia del plan anual de capacitación de su área al especialista "B" en GRH</li> </ul>	Plan anual de capacitación del área
6	Especialista B Gestión Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora Plan Anual de Capacitación y Desarrollo de la organización, para atender las necesidades de capacitación de los trabajadores de la empresa Cementos Cienfuegos S.A .</li> </ul>	Plan individual de capacitación de los trabajadores.
7	Gerente de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y discute el plan Anual de capacitación y desarrollo ante el Consejo de Dirección antes del 30 de Enero, si se aprueba, los representantes de las organizaciones sindicales, y los trabajadores aprueban e inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo; de no quedar aprobado se reajusta el plan y se presenta ante el Consejo de Dirección .</li> </ul>	Plan de capacitación general de la empresa
8	Especialista en B Gestión Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordina las acciones internas y externas con otras plantas similares o con otros centros de formación y desarrollo, para garantizar el cumplimiento de este plan. En caso de no cumplirse en este período esta se reprogramará de común acuerdo con las partes interesadas.</li> </ul>	Registros de control.
9	Especialista en B Gestión Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y control por parte de la alta dirección de la empresa . Analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.</li> </ul>	

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<p><b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO</b></p>	<p>GP P 03 Rev.: <b>01</b> Página 7 de 15</p>
---	--	---

### **8- Registros**

- 8.1- Plan Individual de Capacitación (GP P 03.A1), debe permanecer durante tres años, en archivo bajo la custodia del Jefe Inmediato Superior del trabajador.
- 8.2- Plan único de capacitación de CCSA (GP P 03.A2), debe permanecer durante tres años, en archivo bajo la custodia del Especialista "B" en Gestión de los RR-HH (Capacitación).
- 8.3- Listado de asistencia (GP P 03.A4), es el registro permanente, bajo custodia del especialista "B" en Gestión en RR.HH (Capacitación).
- 8.4- El expediente de Capacitación, es registro permanente, bajo custodia del especialista "B" en Gestión en RR.HH (Capacitación)

**Anexo No. 1 PLAN INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN**

Nombre del Trabajador: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

No	Acciones de Capacitación Previstas	Año N				Año N				Año N			
		Trimestre				Trimestre				Trimestre			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

Nota: se indica con "x" el trimestre planificado para la capacitación.

Fecha de elaboración

<b>Elaborado por:</b>	
	<b>Jefe Inmediato</b>
<b>Firmado por:</b>	
	<b>Trabajador</b>
<b>Visto Bueno:</b>	
	<b>Secretario General Sección Sindical</b>

**Anexo No. 2 PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN**

Área: \_\_\_\_\_

No	Acciones Planificadas	Trabajadores Participantes	Ejecutor de la Acción de Capacitación

Elaborado por: \_\_\_\_\_

**Gerente del área**

Visto bueno

\_\_\_\_\_  
**Secretario General Sección Sindical**

\_\_\_\_\_  
**Especialista "B" en Gestión de los RR-HH  
(Capacitación)**



**Anexo No.4 LISTADO DE ASISTENCIA**

LISTADO DE ASISTENCIA					
		<b>Curso:</b>			
		<b>Fecha:</b>			<b>Horas:</b>
		<b>Instructor o Coordinador del Evento:</b>			
Tipo de Evento					
Programado:					
No.	No. Nómima	Nombre y Apellidos	Área	Cargo	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO</b>	GP P 03 Rev.: 01 Página 13 de 15
---	---	--

**Anexo No 5 Cuestionario para la determinación del diagnóstico de las necesidades de capacitación**

**Ministerio de la Construcción**

**Empresa Cementos Cienfuegos S.A**

“Cuestionario para la determinación del diagnóstico de las necesidades de capacitación en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A”

Estimado trabajador:

Esta encuesta tiene la finalidad de conocer sus necesidades de capacitación y desarrollo, como proceso ascendente y continuo según se establece en la Res. 29/06 del MTSS y en la Estrategia de Capacitación y desarrollo de la empresa, para elaborar el plan de superación individual. Por esta razón le solicitamos la mayor objetividad posible en sus respuestas, a la vez que agradecemos su gentil cooperación.

**Área de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de confección:**     **D**\_\_ **M**\_\_ **A**\_\_

Confeccionado por: (poner los datos de cada trabajador)

1. Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_
2. Nivel educacional: \_\_\_\_\_
3. Carrera de graduación: \_\_\_\_\_
4. Categoría ocupacional: \_\_\_\_\_
5. Cargo u ocupación actual: \_\_\_\_\_
6. Fecha de inicio en el cargo: \_\_\_\_\_
7. Especialidad de postgrado ó Master(Tema): \_\_\_\_\_
8. ¿Ha recibido alguna capacitación para el desempeño de su trabajo en los últimos tres años:  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
- En caso afirmativo: ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
9. ¿Considera que para la actividad que desarrolla necesita alguna acción de capacitación?: SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_.



Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO**

GP P 03

Rev.: 01

Página 14 de 15

En caso afirmativo identificar cuales:

Auto-preparación\_\_\_ Cursos de 6to.\_\_\_ 9no.\_\_\_ 12 grado\_\_\_ Cursos de operario calificado\_\_\_  
Cursos de Técnico Medio\_\_\_ Adiestramiento\_\_\_ Cursos de habilitación\_\_\_ Cursos de  
perfeccionamiento\_\_\_ Entrenamiento en el puesto de trabajo\_\_\_ Cursos de postgrado\_\_\_  
Diplomado\_\_\_ Maestrías\_\_\_ Especialidad de postgrado\_\_\_ Doctorado\_\_\_

10. Cite tres temas, en orden de prioridad, en los que considere necesita alguna acción de capacitación teniendo en cuenta las competencias laborales de su cargo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. De las Funciones generales a cumplimentar en su puesto de trabajo, de acuerdo con el calificador de cargo, en cuáles considera que requiere de alguna acción de capacitación:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Cursos de formación complementaria:

- Conoce algún idioma SI\_\_\_ NO\_\_\_
- ¿Cuál\_\_\_\_\_
- Niveles 1°\_\_\_\_\_ 2°\_\_\_\_\_ 3°\_\_\_\_\_ 4°\_\_\_\_\_ 5°\_\_\_\_\_ 6°\_\_\_\_\_
- ¿Cómo lo Habla \_\_\_\_\_ lo escribe \_\_\_\_\_ lo lee\_\_\_\_\_

13. Otros Cursos de Postgrado no mencionados:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Sugerencias y/o recomendaciones del Jefe inmediato superior del trabajador, cuadro y/o reserva para incluir en el Plan de capacitación y desarrollo individual para el año.

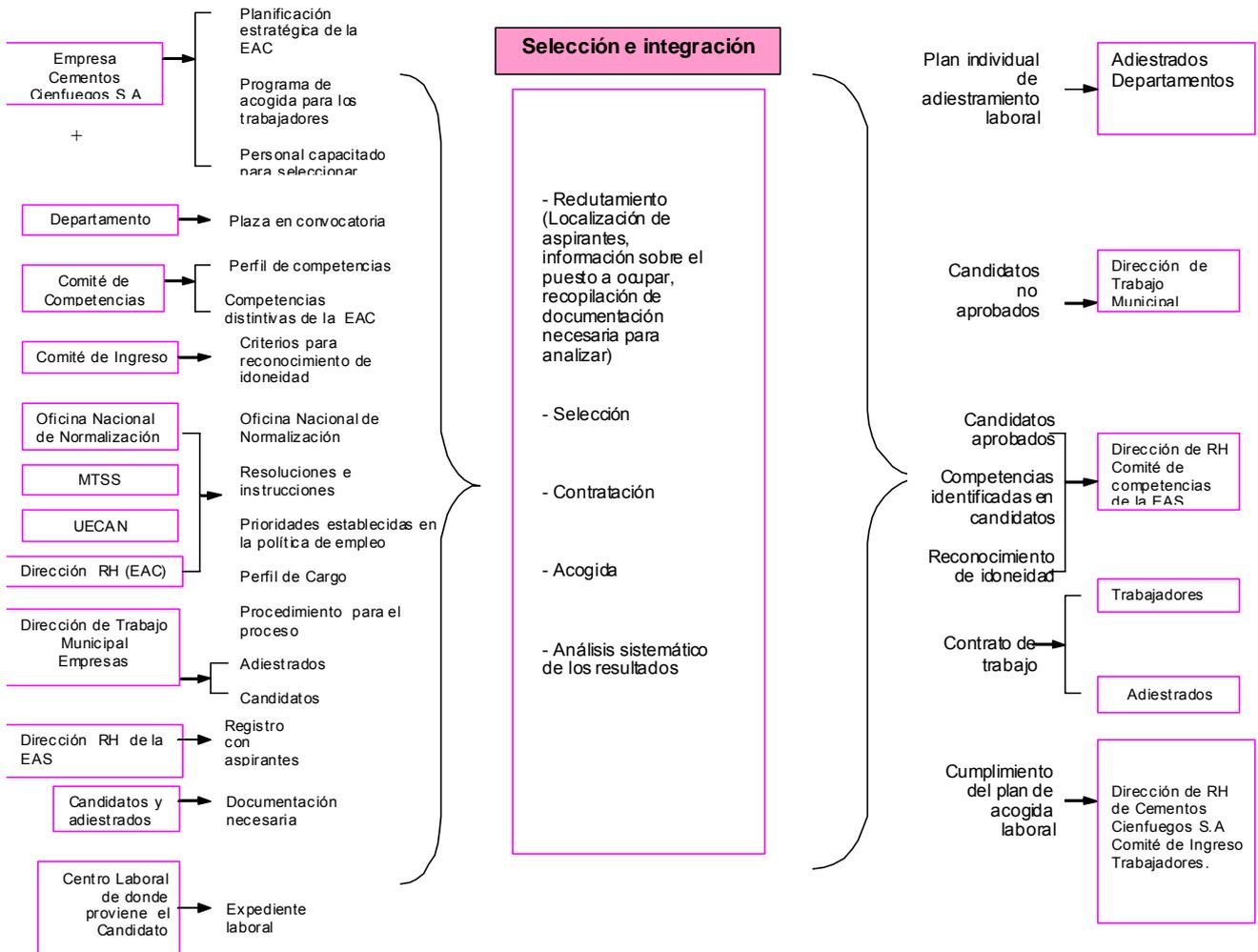
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del trabajador encuestado

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestador

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe Inmediato superior

SIPOC de proceso según NC. (Elaboración propia)



### **3.1.2 Aspectos a tener en cuenta para la implementación de los procedimientos de Capacitación y Desarrollo de acuerdo a la NC 3002: 2007**

Después de elaborado el procedimiento de Capacitación y desarrollo en la empresa de Cementos Cienfuegos S.A se exponen los aspectos a tener en cuenta para la implementación del mismo de acuerdo con la NC 3002: 2007. Estos se muestran a continuación.

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

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que tiene en cuenta la dirección de la organización para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador. A partir de la integración de estos planes individuales se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de la organización. Se realiza a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, y los máximos responsables son los jefes de las áreas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El enfoque de la capacitación no lo limitan a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige lograr que estos de forma permanente estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.

Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado. Los obreros de mayor experiencia y calificación tienen la categoría de Maestro de Oficio y los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados. Intercambian y estudian los resultados de otras organizaciones en el país o en el exterior que son líderes en la actividad que ella desarrolla e implementan acciones para superar sus resultados. Utilizan cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.

Los graduados de nivel medio que lo requieren están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.

Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio

Social de los recién graduados. La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado, donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo:

- 1- El diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.
- 2- La elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo de la Organización. Modos de formación que se utilizan.
- 3- El control de la ejecución del plan.
- 4- El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.
- 5- La selección de instructores para impartir las acciones de capacitación.
- 5- La evaluación del impacto de la capacitación.
- 6- Dirección del proceso de capacitación y desarrollo.

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

**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.

### **3.2- Requisitos vinculados con Selección e Integración de acuerdo a lo establecido por la NC 3001 del SGICH.**

Para el diseño del procedimiento de Selección e Integración en la empresa Cementos Cienfuegos S.A se tuvo en cuenta los requisitos establecidos por la NC 3001 del SGICH los cuales son expuesto a continuación:

- 2- La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.
- 3- La organización deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección que contemple:
  - a) Recopilación de información acerca del cargo.
  - b) Criterio de selección que se le aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
  - c) Métodos, herramientas y técnicas que se utilizan en el proceso de selección.
  - d) Información a los candidatos sobre las características del cargo que aspiran.
  - e) Recopilación de información sobre los candidatos.
  - f) Comprobación de las actitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
  - g) Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.
- 4- La organización deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.
- 5- La organización tendrá constituido y funcionando el comité de ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o la pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción o incorporación a recursos de capacitación y desarrollo.
- 6- La alta dirección deberá controlar la eficacia y la efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en que medida contribuye a cumplir los objetivos y su estrategia.
- 7- La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza el programa de iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.
- 8- La organización deberá cumplir con lo establecido en la legislación respecto al periodo de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y la competencia para el desempeño del cargo que aspiran a ocupar.
- 9- La organización deberá formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramientos o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia.
- 10- La organización deberá llevar el registro, la actualización, la conservación del buen estado de los expedientes laborales y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realice por vía institucional.

11-La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnicos medios o nivel superior con los requisitos siguientes:

- a) Tener designado un tutor para el adiestramiento laboral.
- b) Cumplir con el plan individual de adiestramiento laboral.
- c) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.
- d) Poseer un expediente independiente, donde se archivan el plan individual de adiestramiento y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.

### **3.2.1- Diseño del procedimiento de Selección e Integración en la empresa Cementos Cienfuegos S.A**

Un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado dicha actividad. En términos generales debe tener la siguiente estructura:

- ✓ Portada general: Con la indicación de las personas que laboran, revisan y aprueban el procedimiento. Lo habitual es que cada una de las tres personas sean distintas, pero en algunas actividades podría coincidir la misma persona. Con respecto a esto la norma no establece ninguna limitación.
- ✓ Cabecera: se muestra en todas las páginas del procedimiento y se indica el título, la edición, la fecha y la página de que se trata.
- ✓ Apartado objeto: describe la utilidad del procedimiento.
- ✓ Apartado alcance: describe en que situación debe o puede aplicarse el procedimiento.
- ✓ Apartado referencias: resume todas las alusiones que se hacen en el procedimiento a otros procedimientos u otros documentos.
- ✓ Apartado definiciones: recoge aquellas palabras donde pueda ser conveniente aclarar bien algo, por ser de uso no habitual o bien por utilizarse con un significado diferente al comúnmente establecido.

El objetivo general de esta investigación consiste en elaborar un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las técnicas de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A en aras de lograr la certificación del SGICH. A continuación se elabora dicho procedimiento empleando la estructura antes mencionada.

Veamos los procedimientos propuestos a la empresa Cementos Cienfuegos S.A de forma tal que de cumplimiento a lo establecido por la NC SIGCH- 3001: 2007



Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO SELECCIÓN E  
INTEGRACIÓN**

GP P 02  
Rev.: 01  
Página 1 de 13

**Título: Selección e Integración del Personal**

**Observaciones:**

	<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Revisado por</b>			
<b>Aprobado por</b>			

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO SELECCIÓN E INTEGRACIÓN</b>	GP P 02 Rev.: 01 Página 1 de 13
---	---	---------------------------------------

**1. Objetivos:** Establecer y documentar la metodología para efectuar el proceso de Selección e Inducción del Personal que garantice que los puestos de trabajo sean cubiertos por trabajadores cuyas potencialidades se ajusten a las exigencias presentes y futuras de CCSA

**2. Alcance:** Se aplica a las actividades realizadas desde la solicitud de personal para ocupar una plaza vacante, hasta la pérdida de vigencia del contrato establecido con el personal seleccionado.

### **3. Definiciones**

**3.1- Comité de ingreso:** Órgano que se crea en la organización para asesorar al jefe en el ejercicio de su facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada, y para tomar la decisión relativa a la promoción, permanencia y selección de los trabajadores para cursos de capacitación y desarrollo.

**3.2- Reclutamiento:** Proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

**3.3- Selección e integración:** Proceso para encontrar a la persona que ocupe el puesto adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su tarea a realizar.

**3.4- Cargo:** Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización

**3.5- Comité de ingreso:** Órgano que se crea en la organización para asesorar al jefe en el ejercicio de su facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada, y para tomar la decisión relativa a la promoción, permanencia y selección de los trabajadores para cursos de capacitación y desarrollo.

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

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO SELECCIÓN E INTEGRACIÓN</b>	GP P 02 Rev.: 01 Página 1 de 13
---	---	---------------------------------------

**3.7- Contrato de trabajo:** Acuerdo escrito entre la administración de la organización y el trabajador, donde este último establece su compromiso de ejecutar un trabajo en un cargo determinado y observar las normas de disciplina laboral, y la administración está obligada a pagarle un salario y a garantizarle las condiciones de trabajo y los derechos laborales que se disponen en la ley.

**3.8- Convenio Colectivo de Trabajo:** Acuerdo concertado y suscrito por el representante de la administración, de una parte, y la organización sindical correspondiente en representación de los trabajadores, de la otra, a fin de establecer las condiciones de trabajo que regirán las relaciones laborales individuales y colectivas, los derechos y obligaciones de las partes, así como impulsar la ejecución de los planes técnico-económicos mediante la gestión administrativa y el amplio desarrollo de la actividad e iniciativa creadora de los trabajadores.

**3.9- Perfil de competencias:** Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

**3.10- Plantilla de cargos:** Documento que contiene la relación de los cargos, con expresión de la cantidad de cada uno de ellos, para garantizar el nivel de actividad y un uso racional de la fuerza de trabajo.

**3.11- Política de empleo:** Parte de la política social y económica del Estado, ordenada para la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ello, sin discriminación alguna; garantiza ingresos, seguridad y estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales y cíclicos.

**3.12- Período de prueba:** Etapa inicial de la relación laboral en la que el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la organización se corresponden con sus intereses, y por su parte, la administración brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr este propósito y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada exigida para el cargo.

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO SELECCIÓN E INTEGRACIÓN</b>	GP P 02 Rev.: <b>01</b> Página 1 de 13
---	---	--

**3.13- Puesto de trabajo:** Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización.

**3.14- Reclutamiento:** Proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

**3.15- Registro de personal:** Registro de los trabajadores de una organización o de personas sin vínculo laboral con ella, que permite definir las posibilidades de reemplazo en cada cargo, o la ubicación en los de nueva creación, para hacer frente a las bajas, promociones, planes de capacitación y desarrollo, jubilaciones, ampliación de la plantilla y cambios en las estrategias de la organización.

**3.16- Relación laboral:** Relación que se establece entre el trabajador, de una parte y la administración de la organización, por la otra, y se formaliza mediante el contrato de trabajo.

**3.17- Requisitos de calificación:** Exigencias y requisitos que se establecen para desempeñar un cargo.

**3.18- Selección e integración:** Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

**3.19- Servicio social:** Cumplimiento del deber elemental de los que alcanzan los conocimientos en los niveles superiores y medio superior de la educación, de poner estos conocimientos al servicio de la sociedad de acuerdo con el planteamiento y prioridades que de las tareas de desarrollo económico y social determine el Gobierno

#### **4. Referencias**

4.1 Resolución 8/2005 del MTSS

4.2 NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007.

4.3 Perfiles de Cargos

4.4 GP G 01 Ficha del Proceso: Gestionar Personal.

4.5 DG P 01 Control de los documentos del SIG

4.6 NC-ISO 9000:2001 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<p><b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN</b></p>	<p>GP P 02 Rev.: 01 Página 1 de 13</p>
---	---	--

## 5- Anexo

- 5.1 GP P 02.A1 Modelo de solicitud de personal para cubrir plazas vacantes.
- 5.2 GP P 02.A2 Modelo de conocimientos generales para el trabajador de “nuevo” ingreso.
- 5.3 Flujograma A3
- 5.4 CM-TS/P 0401 A4
- 5.5 CM-TS/P 0401 A5

## 6- Responsabilidades

- 6.1 El Jefe del Proceso de Personal, es responsable de aprobar e implantar el presente procedimiento.
- 6.2 Los Jefes de Procesos son responsables de cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento.

## 7- Desarrollo:

### 7.1- Generalidades.

- 7.1.1 El Reclutamiento y la Selección del Personal intenta poner en orden las expectativas de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A con las de una persona concreta, y significa elegir a una persona entre otras sin implicar elegir al mejor como un término emulativo.
- 7.1.2 La Comisión de Reclutamiento y Selección del Personal de la UB/E.A.S. con la participación de la empresa Cementos Cienfuegos S.A está integrada por:
  - El dirigente del área que solicita cubrir la plaza.
  - El Especialista de Capacitación de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A.
  - El Técnico “A” de Recursos Laborales de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A.
  - El Técnico en Investigaciones Psicosociales y del Trabajo de la EAS.
  - El Médico de la Empresa.
  - El Técnico de Seguridad y Protección de la EAS.

### 7.2- Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección.

- 7.2.1- Para lograr un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal eficiente y que responda a las necesidades de la empresa, es preciso seguir los pasos siguientes
  - Solicitud de la Necesidad de Personal.
  - Reclutamiento de los Candidatos.
  - Pre-Selección por el currículum o formulario de solicitud.



Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO SELECCIÓN E  
INTEGRACIÓN**

GP P 02

Rev.: 01

Página 1 de 13

- Aplicación de las Pruebas Profesionales, Psicológicas u otras técnicas.
- Entrevista de Selección.
- Comprobación de Referencias.
- Toma de Decisión.
- Contratación durante el período a prueba.
- Inducción al Puesto de Trabajo.
- Entrenamiento y Seguimiento durante el Período de Prueba.
- Contratación Definitiva.

7.3- Solicitud de la Necesidad de Personal.

7.3.1- Establecida la necesidad de cubrir uno o más puestos de trabajo en un área de trabajo, el responsable de dicha área solicita al Departamento de Recursos Laborales de la UB/E.A.S. que proceda al reclutamiento de candidatos para la plaza en convocatoria.

7.3.2- La solicitud de personal se efectuará por escrito, utilizando para ello el Formulario de Demanda de Personal (ver Anexo GP P 02.A1).

7.3.3- Cuando el Departamento de Recursos Laborales de la UB/E.A.S. recibe una solicitud de plaza, deberá ante todo verificar si la necesidad es real. Para ello, antes de proceder a poner en marcha el proceso de selección, el Técnico "A" de Recursos Laborales verificará los siguientes aspectos:

- ¿Es imprescindible la creación o cobertura del puesto solicitado?.
- ¿El puesto va a tener una ocupación permanente o al cabo de cierto tiempo va a ser eliminado?.
- ¿Todo el personal del área solicitante tiene su puesto de trabajo saturado al 100% o se pueden hacer arreglos internos?.
- ¿En otras áreas de la empresa existen personas con escasas funciones que pueden ser trasladadas hacia el puesto en cuestión (movilidad horizontal) sin afectar demasiado al área de origen?.
- ¿Se puede cubrir el puesto por promoción interna?.

7.4- Reclutamiento de los Candidatos.

El Jefe del Departamento de Recursos Laborales definirá la cantidad de personal necesario para cubrir el o los puestos de trabajo, teniendo en cuenta que por lo general se tienen más candidatos que puestos vacantes, con el objetivo de hacer una adecuada selección.

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO SELECCIÓN E INTEGRACIÓN</b>	GP P 02 Rev.: 01 Página 1 de 13
---	---	---------------------------------------

7.4.1. Para lograr un buen reclutamiento, y según el caso, la Empresa Cementos Cienfuegos S.A en coordinación con la UB/E.A.S. recurrirá a diferentes fuentes de candidatos, tales como:

- Los propios trabajadores de la UB/Empresa de Asistencia y Servicios (promoción interna).
- los familiares de los trabajadores de las empresas UB/E.A.S. o Cementos Cienfuegos S.A.
- Las oficinas de orientación laboral del MTSS.
- Universidades, Institutos Politécnicos y otros afines.
- Desmovilizados de las FAR y el MININT.
- Anuncios en la prensa.

El Técnico “A” de Recursos Laborales llevará a cabo la divulgación, a través de los diferentes medios (prensa, radio, convocatorias internas, etc.) de las plazas en convocatoria.

7.4.4. En dichas convocatorias deberán establecerse los siguientes requisitos:

- Nombre de la plaza a cubrir.
- Requerimientos de la misma.
- Funciones a desempeñar.
- Remuneración.
- Lugar donde trabajará.
- Edad requerida.
- Sexo.

7.4.5. Esta convocatoria será válida durante un período de 7 días hábiles a partir de su fecha de emisión.

7.4.6. Cualquiera que sea la fuente por la que el interesado haya tenido conocimiento de la convocatoria de plaza, la fase de reclutamiento concluye cuando éste manifiesta su disponibilidad o deseo de participar en el proceso de selección. Para ello el interesado deberá presentarse en el Departamento de Recursos Laborales de la UB/E.A.S., donde el Técnico “A” de Recursos Laborales procederá a llenar la Planilla de Solicitud de Plazas Vacantes (ver Anexo CM-RL/P 0401 A4) y en los casos que se requiera, el interesado deberá entregar un currículum, la copia del título que posea, certificados de estudios terminados, etc.

7.5- Pre-Selección por el Currículo o Formulario de Solicitud.

7.5.1. Una vez recibida todas las solicitudes de plazas vacantes, la Comisión de Reclutamiento y Selección llevará a cabo el análisis de los documentos entregados, tratando de conocer de forma rápida la posible idoneidad del solicitante respecto al puesto que se oferta.

7.5.2. Esta fase puede considerarse como negativa, en el sentido de que se emplea para eliminar las candidaturas poco interesantes o muy distantes de los requerimientos de los puestos solicitados.



- 7.5.3. Esta fase se realizará en ausencia del interesado y solamente contando con los documentos aportados por éste.
- 7.5.4. Los datos recogidos en los documentos aportados se clasificarán en tres grupos:
- Excluyentes: aquellos que por sí solo motivan la eliminación del candidato.
  - Valorables o Ponderables: aquellos que permiten comparar las aptitudes de cada uno de los candidatos.
  - Indicativos: datos de conocimiento general que no son obligatorios para ocupar la plaza, pero que en un momento determinado pueden ayudar a definir entre dos o más candidatos que se encuentren en igualdad de condiciones.
- 7.5.5. Una vez efectuada la selección de los candidatos, se les convocará para la realización de las pruebas profesionales, psicológicas y las entrevistas.
- 7.6- Aplicación de las Pruebas Profesionales, Psicológicas u otras técnicas.
- 7.6.1. Las pruebas del proceso de selección son aquellas actividades por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato, no en el sentido absoluto, sino en relación al puesto de trabajo que se pretende cubrir. Las mismas tienen un carácter prospectivo, ya que tratan de predecir el comportamiento futuro que puede tener una persona.
- 7.6.2. Las pruebas que se aplicarán se clasifican en tres grupos:
- Pruebas Profesionales.
  - Pruebas Psicológicas.
  - Otras Pruebas.
- 7.6.3. Las Pruebas Profesionales permiten de una forma u otra simular las condiciones reales del puesto de trabajo que está en convocatoria. Se aplican preferentemente para la selección de obreros, administrativos y plazas del área comercial.
- 7.6.4. En la aplicación de las pruebas profesionales deberán observarse los siguientes requisitos:
- Las pruebas deben ser realmente relevantes y relacionadas con el puesto que se desea cubrir.
  - Deben ser suficientemente completas para mostrar no solo el dominio de una o dos tareas, sino de áreas de aplicación lo más extensa posible.
  - debe evaluarse no solo el producto final, sino también el proceso, el tiempo y las reacciones del sujeto a lo largo de las pruebas.
  - No deben aplicarse pruebas en las que exista peligro de accidente o lesión para el aspirante o para otras personas.



Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO SELECCIÓN E  
INTEGRACIÓN**

GP P 03

Rev.: 01

Página 1 de 13

- 7.6.5. El Especialista de Capacitación de la EAS será el responsable de realizar y/o coordinar la realización de estas pruebas.
- 7.6.6. Las Pruebas Psicológicas permiten el estudio del funcionamiento de los procesos psíquicos, emocionales, senso-perceptivos y de inteligencia general, así como una descripción de las características de personalidad de cada candidato.
- 7.6.7. El Técnico en Investigaciones Psicosociales y del Trabajo aplicará las pruebas psicológicas y de aptitudes requeridas en cada caso. El contenido y método de calificación de dichas pruebas es propio de la Empresa y se llevará a cabo según lo establecido en el procedimiento CM-RL/P 0402 "Procedimiento para la realización de exámenes psicológicos y de aptitudes".
- 7.6.8. Los resultados de estas pruebas se reflejarán en la parte correspondiente del Anexo CM-RL/P 0401 A4.
- 7.6.9. Las Otras Pruebas incluyen entre otras:
- Los exámenes de conocimientos.
  - La resolución de casos y supuestos.
  - Los ejercicios de integración grupal, etc.
- 7.6.10. El Especialista de Capacitación de la EAS es el responsable de la aplicación y/o coordinación para la ejecución de estas pruebas.
- 7.6.11. Los días establecidos para la aplicación de estas pruebas son los Martes y Jueves de cada semana. Una vez aplicadas las pruebas el Departamento de Recursos Laborales dispone de 2 días para obtener y procesar los resultados de las mismas.
- 7.7- Comprobación de Referencias.
- 7.7.1. Esta fase podrá ser llevada a cabo en paralelo con las pruebas profesionales y psicológicas.
- 7.7.2. El Técnico de Seguridad y Protección de la EAS es el responsable de efectuar dichas comprobaciones.
- 7.7.3. La comprobación de referencias permite brindar la información sobre el pasado y presente laboral y social del candidato, para lo cual se tendrá en cuenta los siguientes puntos de referencia:
- Centro(s) de trabajo donde ha laborado el candidato.
  - Lugar de residencia del mismo.
  - Centro de estudio en el caso de personas que trabajen por primera vez, luego de haber terminado sus estudios.
- 7.7.4. Entre los aspectos que deben investigarse en las comprobaciones de referencias, están los siguientes:
- Fecha de entrada y salida de la(s) empresa(s).
  - Puestos de trabajo que ocupó. ¿Con éxito?.
  - Motivos de su baja del centro de trabajo, en caso que haya causado baja del mismo.
  - Sanciones, si las hubo.



Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E  
INTEGRACIÓN**

GP P 02

Rev.: 01

Página 1 de 13

- ¿Manejó fondos de la empresa?. ¿En qué cantidad?. ¿Honestamente?.
  - ¿Lo volverían a contratar en la empresa?. ¿Por qué sí o por qué no?
- 7.7.5. Cualquier efecto negativo detectado en esta fase constituirá un invalidante para el otorgamiento de la plaza.
- 7.8- Entrevista de Selección.
- 7.8.1. La entrevista de selección ocupa un lugar imprescindible dentro del proceso de selección del personal, y permite profundizar en aspectos relacionados con currículum, las pruebas, los requerimientos del puesto, además de poder obtener información sobre las aspiraciones del candidato.
- 7.8.2. La entrevista se llevará a cabo por la Comisión de Reclutamiento y Selección, con los resultados de todas las pruebas realizadas y la comprobación de referencias.
- 7.8.3. Se podrán aplicar tres modalidades de entrevistas:
- Entrevistas Estándar: Cuestionarios orales que se aplicarán a todos los candidatos por igual y cuya finalidad es la de obtener datos objetivos acerca del sujeto.
  - Entrevistas Libres: Charlas informales que persiguen como objetivo la obtención de datos subjetivos acerca del candidato.
  - Entrevistas Mixtas: Compromiso entre las dos anteriores modalidades de entrevistas.
- 7.9- Toma de Decisión.
- 7.9.1. La Comisión de Reclutamiento y Selección, luego de haber hecho la verificación de las cualidades del candidato y de las especificaciones del cargo, elaborará un reporte de los resultados obtenidos de cada candidato.
- 7.9.2. En el proceso de selección deberá estar presente el futuro jefe inmediato a la persona que se va a seleccionar. Con ello el jefe se comprometerá psicológicamente a aceptarlo, a formarlo y ayudarlo a que se integre en la organización.
- 7.9.3. Información a los candidatos sobre el proceso de selección.
- 7.9.4. Una vez determinado el candidato idóneo para ocupar la plaza, se procederá a citarlo para la contratación del mismo.
- 7.9.5. Los candidatos no elegidos formarán parte del Archivo de Candidatos de la empresa.
- 7.10- Contratación durante el Período a Prueba.
- 7.10.1. Una vez que el candidato ha sido aceptado para ocupar la plaza en convocatoria, el próximo paso será la contratación por el período a prueba. Para ello, el Técnico "B" en Recursos Laborales realizará la admisión al puesto de trabajo, entregándole al trabajador el modelo RM-40 "Modelo de Actualización Militar" para que éste actualice su situación militar.

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<p><b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO SELECCIÓN E INTEGRACIÓN</b></p>	<p>GP P 02 Rev.: 01 Página 1 de 13</p>
---	--	--

- 7.10.2. Luego que el trabajador haya tramitado adecuadamente el modelo RM-40, se le efectuará el chequeo médico pre-empleo por parte del médico de la Empresa.
- 7.10.3. Con los documentos mencionados en los puntos 7.10.1 y 7.10.2 y la presentación del Carné de Identidad, el original del título o documento que certifique su nivel escolar y el expediente laboral (en caso del trabajador externo), se procederá entonces a la concertación del Contrato de Trabajo.
- 7.10.4. El período a prueba se inicia desde el momento en que el candidato seleccionado se incorpora a su nuevo puesto de trabajo y tendrá una duración que oscila entre 30 y 180 días en dependencia del cargo u ocupación que ocupará.
- 7.10.5. Posterior a la contratación del trabajador por el período a prueba, el Técnico en P.H.T. le impartirá al trabajador de nuevo ingreso, la Instrucción Inicial General.
- 7.10.6. Antes de concluir el período a prueba, el Comité de Idoneidad de la Empresa, a solicitud del Jefe inmediato del trabajador, se reunirá para determinar si este continúa su vínculo laboral con la Empresa o no. Los resultados del Comité de Idoneidad se comunicarán al Departamento de Recursos Laborales para proceder a concertar el contrato por tiempo indeterminado del trabajador o al cierre del contrato, según sea el caso.
- 7.10.7. Si transcurrido el tiempo del período a prueba, el Departamento de Recursos Laborales no recibe notificación alguna sobre los resultados de la Comisión de Idoneidad, se procederá automáticamente a la concertación del Contrato por tiempo indeterminado del trabajador.
- 7.11- Inducción al Puesto de Trabajo.
- 7.11.1. El objetivo principal de esta etapa es el de convertir al trabajador de nuevo ingreso en un miembro más de la organización, asimilando las normas formales e informales de la empresa, conociendo y dominando su puesto de trabajo y relacionándose de manera conveniente con sus superiores, compañeros y colaboradores.
- 7.11.2. El proceso de inducción constará de 3 fases principales:
- Acogida: comprende el recibimiento del trabajador y la presentación a la Dirección Administrativa, Sindical y Política de la empresa, así como al Jefe del área donde éste laborará.
  - Instrucción Inicial Específica en el Área: la ejecuta el jefe del área y le permite al trabajador conocer su nuevo puesto de trabajo y su ubicación en la empresa, las condiciones e trabajo, el reglamento disciplinario, el sistema de remuneración existente, etc. Esta instrucción solamente se les imparte a los puestos de trabajo vinculados directamente a la producción y/o servicios. En los restantes casos, el jefe inmediato le informará al trabajador sobre el reglamento disciplinario de la empresa, el sistema de remuneración, el sistema de estimulación u otros asuntos de interés que considere necesario informarle al trabajador.
  - Integración: es donde maduran las relaciones interpersonales y se perfila de acuerdo al plan, el desarrollo progresivo del trabajador.

 <p>Cementos Cienfuegos SA</p>	<p><b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN</b></p>	<p>GP P 02 Rev.: 01 Página 1 de 13</p>
---	---	--

7.11.3. El proceso de inducción está descrito en el procedimiento CM-RL/P 0403 “Procedimiento para la Inducción al Puesto de Trabajo de los Trabajadores de Nuevo Ingreso”.

7.12- Entrenamiento.

7.12.1. Persigue como objetivo enseñar al trabajador el contenido de su puesto de trabajo, evaluar el comportamiento futuro de éste, su competencia, iniciativa, habilidades, etc.

7.13- Contratación Definitiva.

7.13.1. La contratación definitiva del trabajador se lleva a cabo una vez que se hayan cumplido los puntos 7.10.6 y 7.10.7 del presente procedimiento.

7.13.2. El proceso de contratación del personal se efectuará según el procedimiento CM-RL/P 0404 “Procedimiento para la Contratación del Personal”.

## **8. Registros**

8.1 Constituyen Registros de la Calidad:

8.1.1 GP P 02.A1: Modelo de Solicitud de Personal. Este registro debe permanecer durante tres años, en el archivo del Especialista “B” en Gestión de los RR HH de CCSA.

8.1.2 GP P 02.A2. Modelo de “Conocimientos Generales para el Trabajador de “nuevo” ingreso. Este registro debe permanecer durante tres años, en el archivo del Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos (Capacitación).



Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E  
INTEGRACIÓN**

GP P 02

Rev.: 01

Página 1 de 13

**Anexo: GP P 02.A1 MODELO DE SOLICITUD DE PERSONAL**

<b>SOLICITUD DE PERSONAL</b>	
EMPRESA SOLICITANTE:	<input type="text"/>
ÁREA SOLICITANTE:	<input type="text"/>
PUESTO A CUBRIR:	<input type="text"/>
CANTIDAD DE PLAZAS:	<input type="text"/>
CATEGORÍA OCUPACIONAL:	<input type="text"/>
REMUNERACIÓN:	<input type="text"/>
TIPO DE CONTRATO:	INDETERMINADO <input type="text"/>
	DETERMINADO <input type="text"/>
	APRENDIZAJE: <input type="text"/>
	PRÁCTICA <input type="text"/>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
¿De quién dependerá directamente?	<input type="text"/>
Vivir preferentemente en:	<input type="text"/>
Exigencias de viajar:	<input type="text"/>
Días a la semana:	<input type="text"/>
<b>TIPO DE FORMACIÓN PARA ADAPTACIÓN AL PUESTO</b>	
<b>CANDIDATO</b>	
Edad: <input type="text"/>	Sexo: <input type="text"/>
Servicio Militar: <input type="text"/>	Licencia de conducir: <input type="text"/>
<b>CUALIDADES REQUERIDAS</b>	
1.-	
2.-	
<b>OTRO TIPO DE FORMACIÓN REQUERIDA</b>	
1.-	
2.-	
<b>EXPERIENCIA</b>	
En Mando de:	<input type="text"/>
En tecnología de:	<input type="text"/>
En tipo de cliente:	<input type="text"/>
<b>Solicitado por:</b> _____	_____
Nombres y Apellidos	Cargo
<b>Firma:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____



Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E  
INTEGRACIÓN**

GP P 02

Rev.: 01

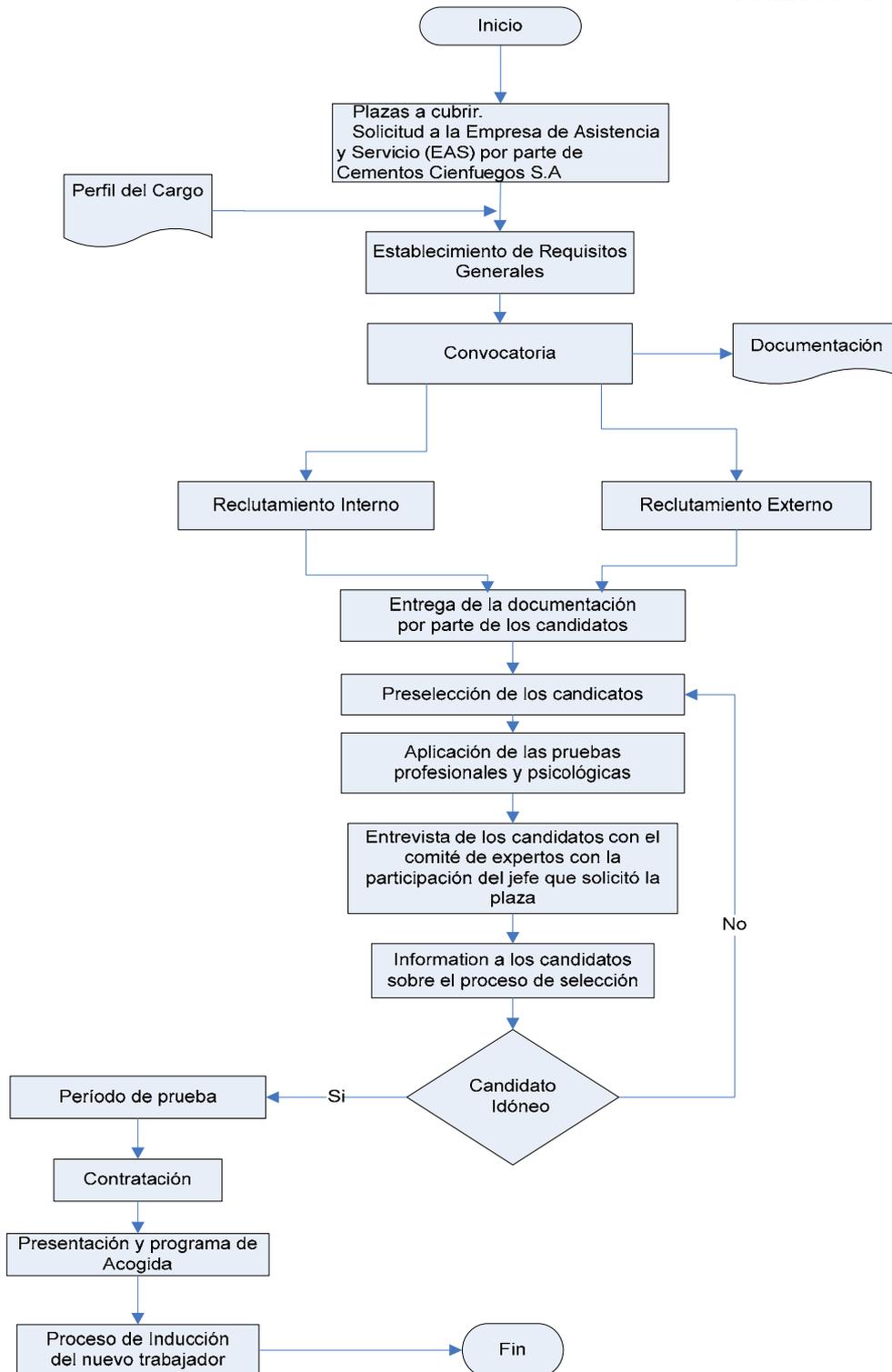
Página 1 de 13

**Anexo: GP P 02.A2 MODELO DE CONOCIMIENTOS GENERALES PARA EL TRABAJADOR DE  
“NUEVO” INGRESO**

<b>No</b>	<b>Conocimientos Generales Impartidos</b>	<b>Comunicador (nombre, firma)</b>	<b>Trabajador (nombre, firma)</b>	<b>Fecha</b>
	Reglamento Interno en CCSA			
	Convenio Colectivo de Trabajo			
	Aspectos relativos al puesto de trabajo a ocupar			
	Retribuciones			
	Presentación al colectivo de trabajadores			
	Aspectos de Atención al Hombre			
	Ambiente de Trabajo			
	Plan Individual de Capacitación			
	Instrucción Inicial General de Seguridad Industrial			
	Manual de Seguridad Industrial (instrucción específica para el puesto de trabajo)			
	Medios de Protección Individual requeridos en la plaza.			
	Aspectos de Seguridad y Protección física			
	Presentación al Consejo de Dirección.			



ANEXO: GP P 02. A3 Flujoograma





Cementos Cienfuegos SA

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
PROCEDIMIENTO**

GP P 03

Rev.: 01

Página 1 de 13

MODELO DE SOLICITUD DE PLAZAS VACANTES.

**EMPRESA CEMENTO CIENFUEGOS FICHA DE INGRESO**  
**Anexo CM-TS/P 0401 A4**

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_ Foto \_\_\_\_\_

# Identidad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre del Padre \_\_\_\_\_ Nombre de la Madre \_\_\_\_\_

Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_ Ciudadanía \_\_\_\_\_

Color de piel \_\_\_\_\_ Color de los ojos \_\_\_\_\_ Color del pelo \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_

Nivel de escolaridad \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_ Oficio \_\_\_\_\_

Militancia UJC\_\_ PCC\_\_ SMG Sí\_\_ No\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_ FAR\_\_ MININT\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

Misiones internacionalistas

País: \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Dirección particular actual: \_\_\_\_\_

Teléfono para localizar \_\_\_\_\_ Propuesto para la plaza \_\_\_\_\_

• Direcciones donde ha residido:

Dirección: \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

• Personas que conviven con usted:

Nombre y apellidos	Edad	Sexo	Parentesco	Centro de trabajo o estudio

• Centros donde ha laborado:

Centro: \_\_\_\_\_ cargo \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Causa de la baja: \_\_\_\_\_

Centro: \_\_\_\_\_ cargo \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Causa de la baja: \_\_\_\_\_

Centro: \_\_\_\_\_ cargo \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Causa de la baja: \_\_\_\_\_

Otros oficios	Conoce	Domina



Cementos Cienfuegos SA

### SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO

GP P 03

Rev.: 01

Página 1 de 13

● Trayectoria estudiantil completa:

Centro de estudios: \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Grado o especialidad alcanzado: \_\_\_\_\_

Centro de estudios: \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Grado o especialidad alcanzado: \_\_\_\_\_

Centro de estudios: \_\_\_\_\_ desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

Grado o especialidad alcanzado: \_\_\_\_\_

● Postgrados, cursos o entrenamientos obtenidos: (Para todos los niveles de escolaridad)

Título: \_\_\_\_\_ Centro: \_\_\_\_\_

● Idiomas

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Nivel obtenido

● Estado de salud: (Debe exponer si padece enfermedades crónicas o de otro tipo, si ha sido sometido a intervenciones quirúrgicas, recibido tratamiento psicológico o psiquiátrico)(Ej. Hipertensión, diabetes, trastornos en la columna vertebral, caderas, brazos, piernas, dificultades de visión, oído, olfato, etc.).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

● Ha sido usted sancionado por alguna de las siguientes vías:

Jurídica: no\_\_ sí\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Política: no\_\_ sí\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Administrativa: no\_\_ sí\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

¿Cuál sanción? \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Hago constar que todo lo expuesto anteriormente se ajusta a la más absoluta verdad.

Firma del candidato \_\_\_\_\_

Firma especialista R. Humanos \_\_\_\_\_

MODELO CONJUNTO DE CHEQUEOS Y SITUACIÓN MILITAR.

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_  
Empresa: U/B Empresa de Asistencia y Servicio  
Dirección : Guabairo  
Cargo a Ocupar: \_\_\_\_\_

---

**INCORPORACIÓN AL REGISTRO MILITAR (RM -40)**

Ubicación en la Defensa: \_\_\_\_\_ Área de Atención: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos  
Jefe de Personal

\_\_\_\_\_  
Firma y Cuño

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos  
Jefe Área de Atención

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma y Cuño

---

**CHEQUEO MÉDICO PRE-EMPLEO**

Resultados del chequeo médico: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Apto: \_\_\_\_\_ No Apto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos  
Médico

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma y Cuño

---

**EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**

Resultados de la evaluación psicológica: Apto: \_\_\_\_\_ No Apto: \_\_\_\_\_

Observaciones del psicólogo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos  
Psicólogo

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma

---

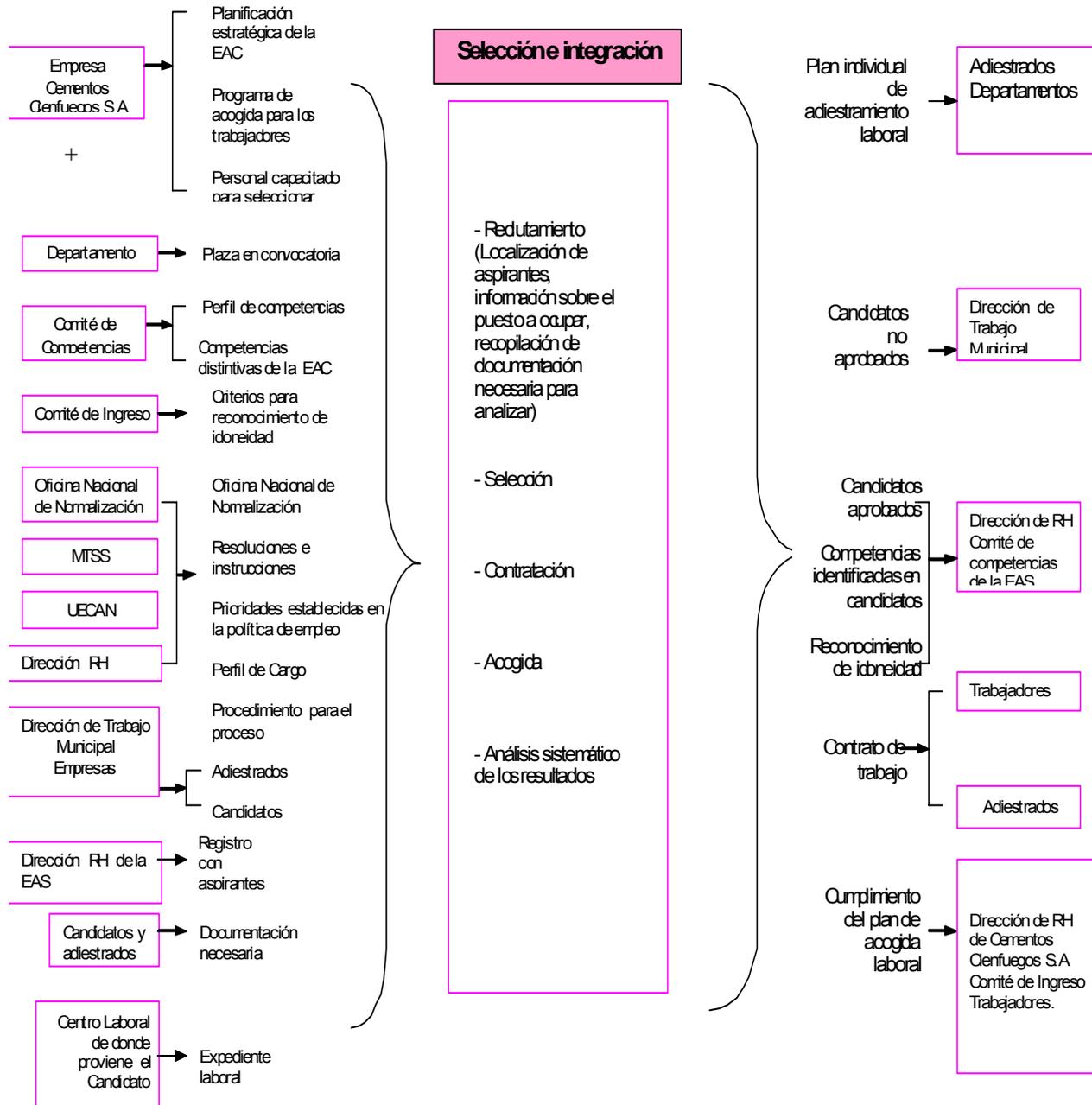
**INSTRUCCIÓN INICIAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

El trabajador recibió la Instrucción Inicial General el \_\_\_\_\_. Se le hace entrega de la tarjeta correspondiente para presentarla a su área de trabajo.

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos  
Tecn.. P.H.T.

\_\_\_\_\_  
Firma

SIPOC de proceso según NC. (Elaboración propia)



### **3.2.2 Aspectos a tener en cuenta para la implementación de los procedimientos de Selección e Integración de acuerdo a la NC 3002: 2007**

Después de elaborado el procedimiento de Selección e Integración en la empresa de Cementos Cienfuegos S.A se exponen los aspectos a tener en cuenta para la implementación del mismo de acuerdo con la NC 3002: 2007. Estos se muestran a continuación.

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

Nombre y apellidos.

Número de identidad permanente.

Ubicación laboral actual.

Dirección particular.

Cargo que tiene interés en ocupar.

Calificación formal que posee.

Experiencia laboral en el cargo que tiene interés en ocupar.

Forma en que se puede localizar.

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

Cómo realizar la recopilación de la información de la calificación formal y las competencias requeridas para los diferentes cargos de los procesos de las actividades principales.

Cuáles son los criterios de selección que aplican a los aspirantes o candidatos a ingresar en la organización.

Cuáles son las técnicas, métodos y herramientas que se utilizan por la organización para evaluar y seleccionar entre los aspirantes o candidatos a aquellos que se incorporan a la organización.

Cómo se le brinda a los aspirantes o candidatos la información sobre el cargo que aspiran a ocupar.

Cómo se recopila y obtiene toda la información necesaria por la organización para procesar y analizar a los aspirantes o candidatos que están interesados en ocupar determinado cargo en la organización.

Cómo se realizarán las pruebas de aptitud física y psicológica a los aspirantes o candidatos.

Cómo se realiza la información de la aceptación o no para integrarse a la organización a los aspirantes o candidatos.

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

Jóvenes y mujeres sin vínculo laboral.

Personas con discapacidades.

Licenciados del Servicio Militar Activo.

Egresados de establecimientos penitenciarios.

Personas con sanciones penales subsidiarias de la privación de libertad y otras sin internamiento.

Egresados de los diferentes tipos de enseñanzas del Sistema Nacional de Educación.

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

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

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

La acogida es un proceso que incluye las actividades siguientes:

Recibimiento oficial.

Información sobre la historia y tradiciones de la organización, galardones y estímulos recibidos por esta.

Objeto social, misión y valores de la organización.

Estructura organizativa, producciones principales o servicios que brinda.

Sistemas de pago y estimulación por el que paga el salario.

Sistema de capacitación y desarrollo. Posibilidades de promoción.

Ideidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el cargo que va a ocupar.

Normas de seguridad y salud en el trabajo que debe cumplir.

Aspectos principales del reglamento disciplinario interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.

Presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical.

Otros aspectos de interés.

La organización debe garantizar:

La formalización de la relación laboral de los trabajadores, utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección de funcionarios.

El cumplimiento del período de prueba para evaluar que el aspirante o candidato seleccionado posee la idoneidad y competencias requeridas para el cargo.

El registro, actualización y conservación del expediente laboral de cada trabajador.

El traslado del expediente laboral por la vía institucional.

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

Los tutores seleccionados para atender de los recién graduados cumplan con los requisitos establecidos de conocimientos, actitud, prestigio y autoridad ante colectivo laboral.

Cada recién graduado posea un plan individual de adiestramiento laboral en correspondencia con su perfil o especialidad y con el grado de complejidad del cargo para el que se preparan.

Se tomen todas las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento del plan individual de adiestramiento laboral de cada graduado y se realice la evaluación periódica y final del cumplimiento del plan y del desempeño del recién graduado.

Exista un expediente para cada recién graduado donde se archive copia del plan individual de adiestramiento laboral y de sus evaluaciones parciales y final.

Exista en el expediente laboral del recién graduado copia de su Plan de Adiestramiento y de la evaluación final de él.

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

Completamiento de la plantilla.

Fluctuación de la fuerza laboral.

Trabajadores contratados después de cumplir satisfactoriamente el período de prueba.

Funcionamiento del Comité de Ingreso u órgano similar.

Cumplimiento del Plan de Acogida Laboral.

Atención y preparación de los recién graduados.

Resultados de la evaluación del desempeño del personal que ingresa en el período.

Promociones y movimientos internos del personal que ingresa en el período.

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.

### **3.3 Conclusiones del capítulo III**

Después de elaborar los procedimientos de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo se llegan a las siguientes conclusiones:

1. El nuevo procedimiento de Capacitación y Desarrollo propuesto a la empresa Cementos Cienfuegos S.A satisface a la misma ya que este incluye para el diagnóstico de las necesidades de capacitación una encuesta que tiene la finalidad de conocer las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador, como proceso ascendente y continuo según lo establece en la Res. 29/06 del MTSS además de contar con el SIPOC y flujograma del proceso lo cual el antiguo procediendo no incluía ninguna de las tres variantes.
2. El nuevo procedimiento de Selección e Integración propuesto a la empresa Cementos Cienfuegos S.A satisface a la misma ya que en el mismo tiene en cuenta la participación efectiva de la empresa en las técnicas de selección que aplica la EAS para lograr mayor rigor a la hora de realizar la selección del personal que deseen ingresar a la misma y estos tengan las competencias requeridas para el puestos de trabajo a que aspiran y así ahorrar tiempo y recursos.
3. La elaboración de estos procedimientos encaminará a la empresa Cementos Cienfuegos S.A en un futuro próximo implantar el MGICH.

### **Conclusiones Generales**

- 1- El objetivo general de la tesis ha sido cumplido al elaborarse los procedimientos documentados de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A como uno de los requisitos establecidos por la NC-SGICH-3001.
- 2- Utilizando la tecnología de diagnóstico, el diagnóstico para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NC-3001 y el programa estadístico SPSS, se analizó la situación actual de los Recursos Humanos de la empresa donde se pudo conocer las debilidades y los principales problemas que afecta el departamento de RR.HH
- 3- Los nuevos procedimientos de Selección e Integración y Capacitación y Desarrollo elaborados y propuestos a la empresa elevarán los niveles de integración interna y el nivel estratégico de la misma.

**Recomendaciones:**

1. Implantar el nuevo procedimiento de Selección e Integración propuesto al departamento de RR.HH de la empresa Cementos Cienfuegos S.A
2. Controlar sistemáticamente por parte de la empresa Cementos Cienfuegos S.A las técnicas de Selección e Integración que aplica la EAS para lograr que se elijan los candidatos que tengan las competencias laborales requeridas para el puesto de trabajo que aspiran
3. Implantar el nuevo procedimiento de Capacitación y Desarrollo por parte del departamento de RR.HH de la empresa y aplicar el diagnóstico de las necesidades de capacitación a cada trabajador propuesto en el nuevo procedimiento.

## **Bibliografía**

- Alhama, R. (2004). *Nuevas Formas Organizativas* . Ciudad de la Habana. Academia.
- Cantú, H. (2001). "Desarrollo de una cultura de calidad". Ciudad de México: Mc. Graw- Hill Interamericana. Editores S.A. Segunda Edición .
- Cartaya, A. M. (2007). *Modelo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano*. Tesis de Doctorado. Ciudad de la Habana.
- Covas, V. (2007). *La Gestión por proceso en la implantación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafeael Rodríguez*. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración Proceso Administrativo* . Madrid: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General Administrativa*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Modelos de Idalberto Chiavenato*. Recuperado el 11 de Abril de 2010, de <http://www.slideshare.net/alafito/modelos-de-Idalberto> - Chiavenato
- Damas, F. T. (2007). *A propósito de un concepto: Fuerza de trabajo , personal, recursos humanos o capital humano?* ciudad de la Habana: Gaceta Laboral.
- Euroforum. (1998). *El Modelo Responsable a un Proceso de Identificación, Selección,.....* Recuperado el 10 de febrero de 2010, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-kpmg>
- Euroforum. (1998). *Modelo Intelectual*. Recuperado el Abril de 2010, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-kpmg>
- Ivis Suárez Vélez, M. H. (2009). *La Identificación, Validación y Certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos*. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Mejías, R. C. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Estrategika-Consultoría.
- Mertens, L. (2008). *"La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación"*. Recuperado el 14 de mayo de 2010, de <http://www.cinterfor.org.uy>.
- Norma Cubana, ISO 9000 (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO. . GINEBRA. Suiza. .*
- Oficina Nacional de anormalización. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. NC 3001*.
- Oficina Nacional de Normalización . (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000*.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implantación. NC 3002* .

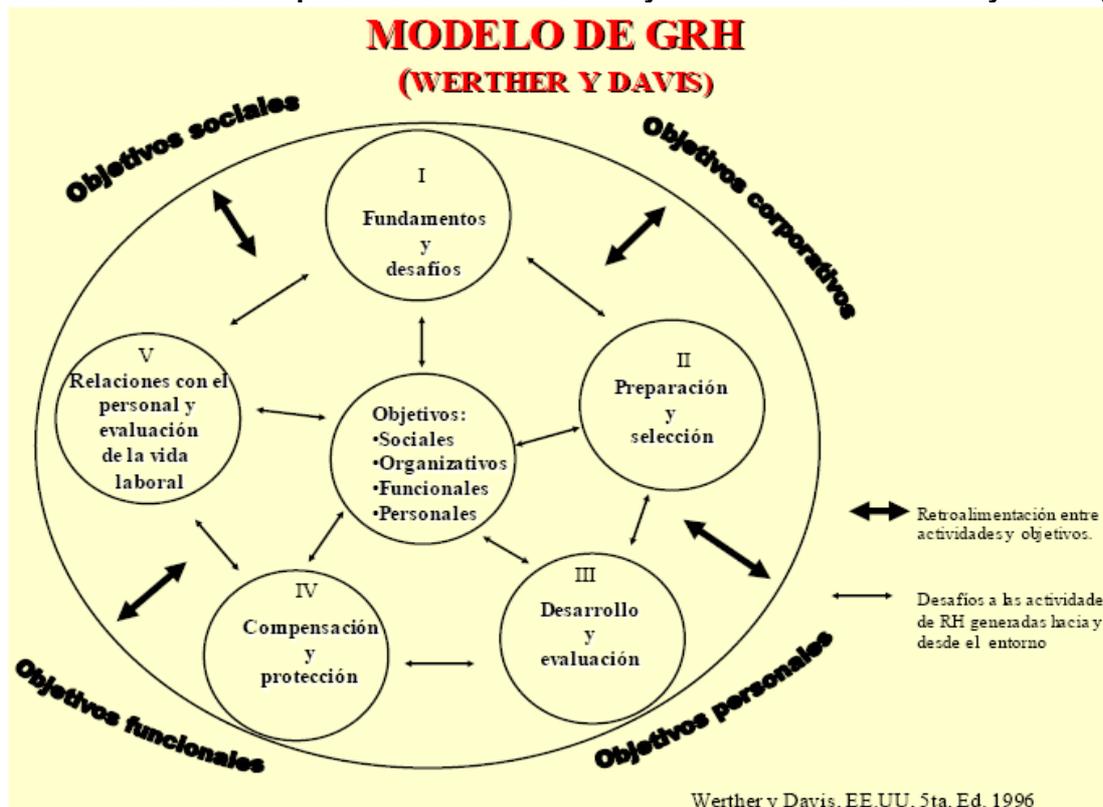
- OIT. (1993). *Formación Profesional. Glosario de términos escogido*. Ginebra.
- Santos, A. C. (2005). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Ciudad de la Habana: Academia.
- Trosino, J. C. (2001). *Desarrollo de planes de capacitación en las empresas*. Ciudad de México: Programas Educativos, S.A de C.V.
- Velamaric, R. A. (2004). "*Capital humano. Concepto e Instrumentación*". Recuperado el 22 de 3 de 2010, de <http://www.NODO50.ORG/CUBASIGLO XXI/PENSAMIENTO>
- Velamaric, R. A. (2004). "*Capital Humano. Concepto e Instrumentación*". Recuperado el 5 de mayo de 2010, de <http://www.NODO50.ORG/cubasigloXXI/pensamiento>
- Velamaric, R. A. (2006). *Organizaciones en aprendizaje y gestión del conocimiento*. Recuperado el 3 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/organizaciones-en- aprendizaje-y-gestión-del- conocimiento.htm>

Anexo 1- Modelo conceptual de GRH de Harper y Lynch(1992). Fuente: Cuesta Santos.A (2005)

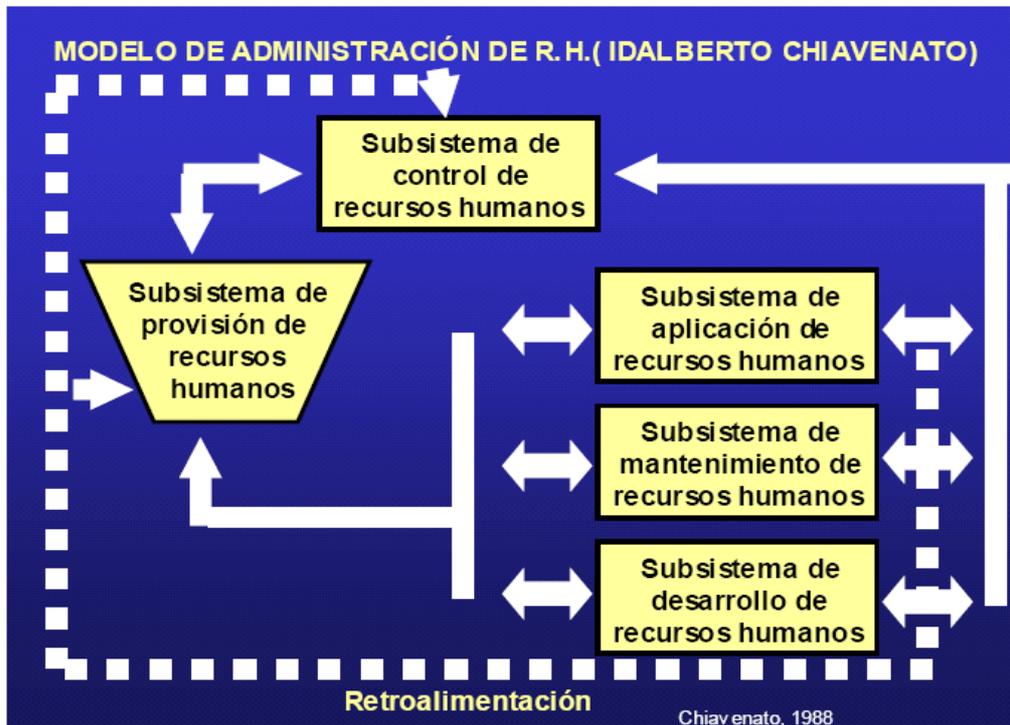
## Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)



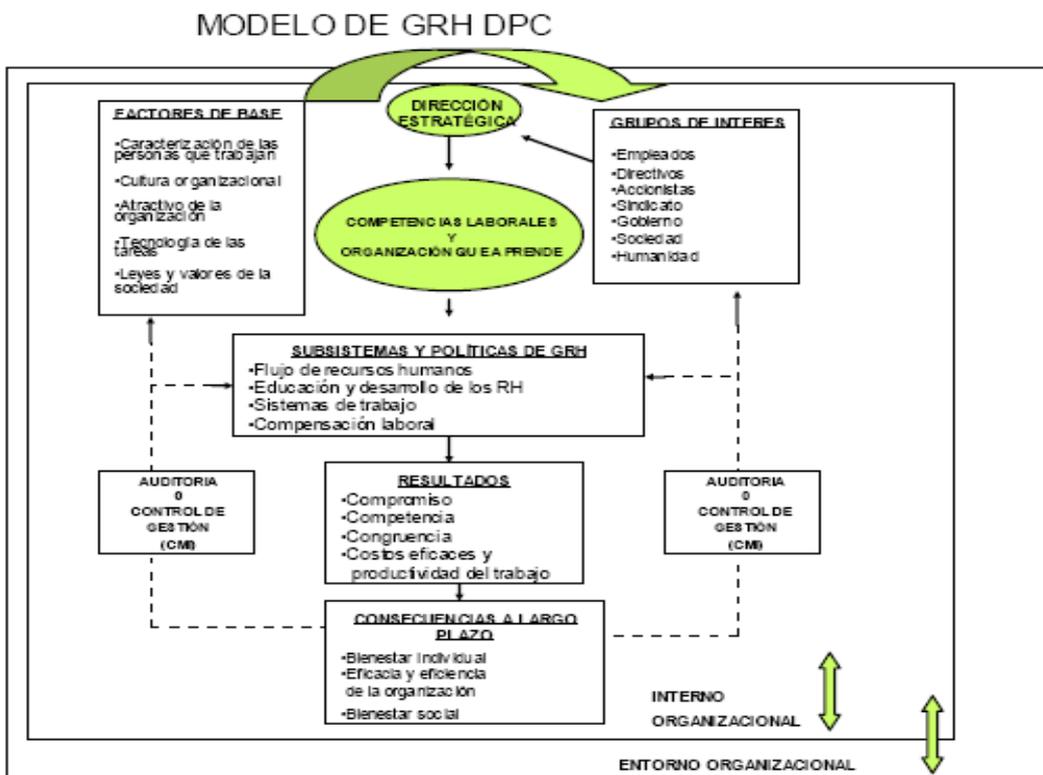
Anexo 2- Modelo conceptual de GRH de Werther y Davis. Fuente: Werther y David (1996)



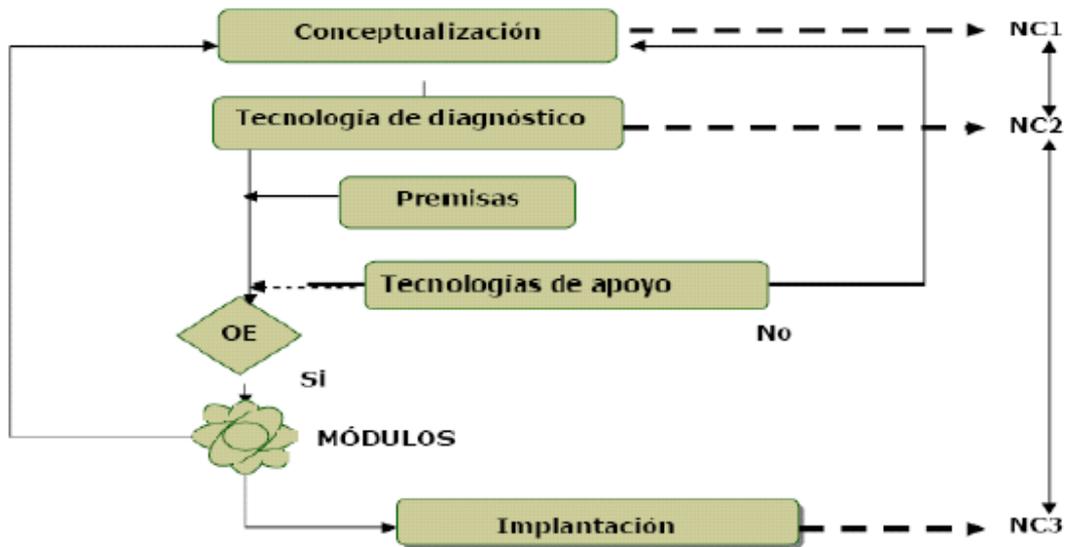
Anexo 3- Modelo conceptual de la GRH. Fuente Chiavenato: (2007)



Anexo 4- Modelo de GRH DPC. Fuente: Cuesta Santos, A (2002)



### MODELO DE GIRH



Anexo 6 - Pruebas más comunes en selección de personal.

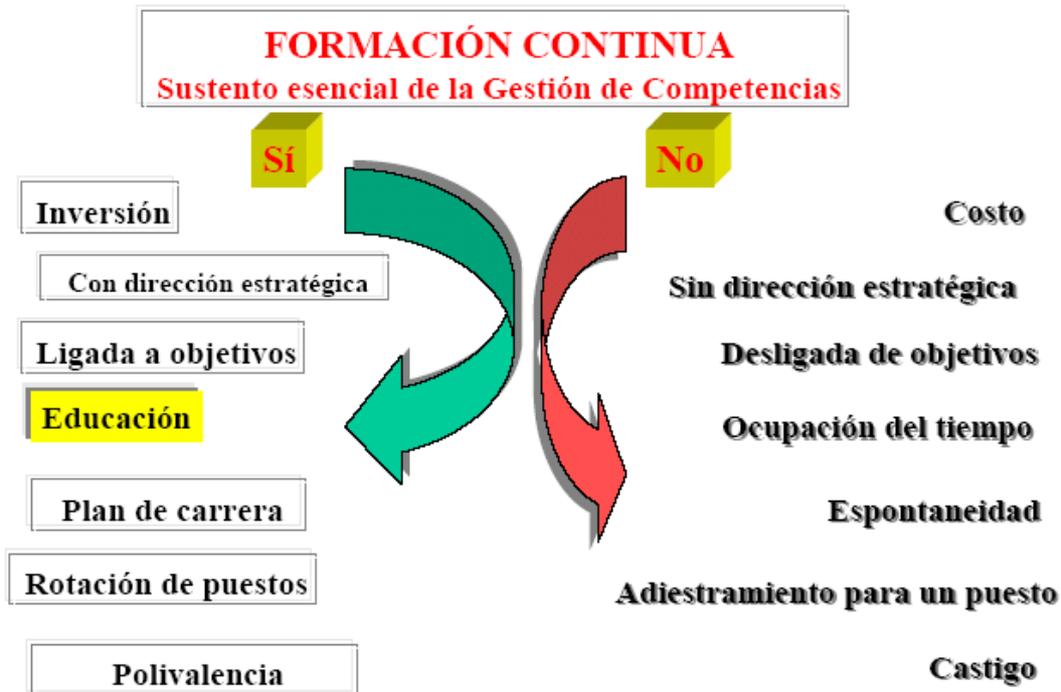
Fuente: Travieso Damas, F (2006)

## Pruebas utilizadas en la selección de personal



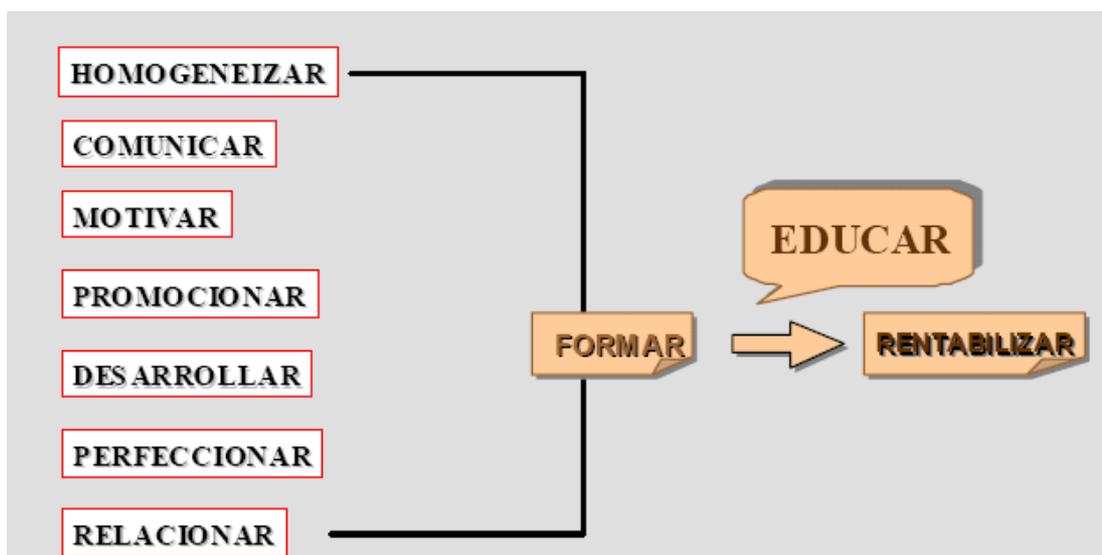
Anexo 7 - Formación continua como sustento de la gestión por competencia.

Fuente: Cuesta, (2002)

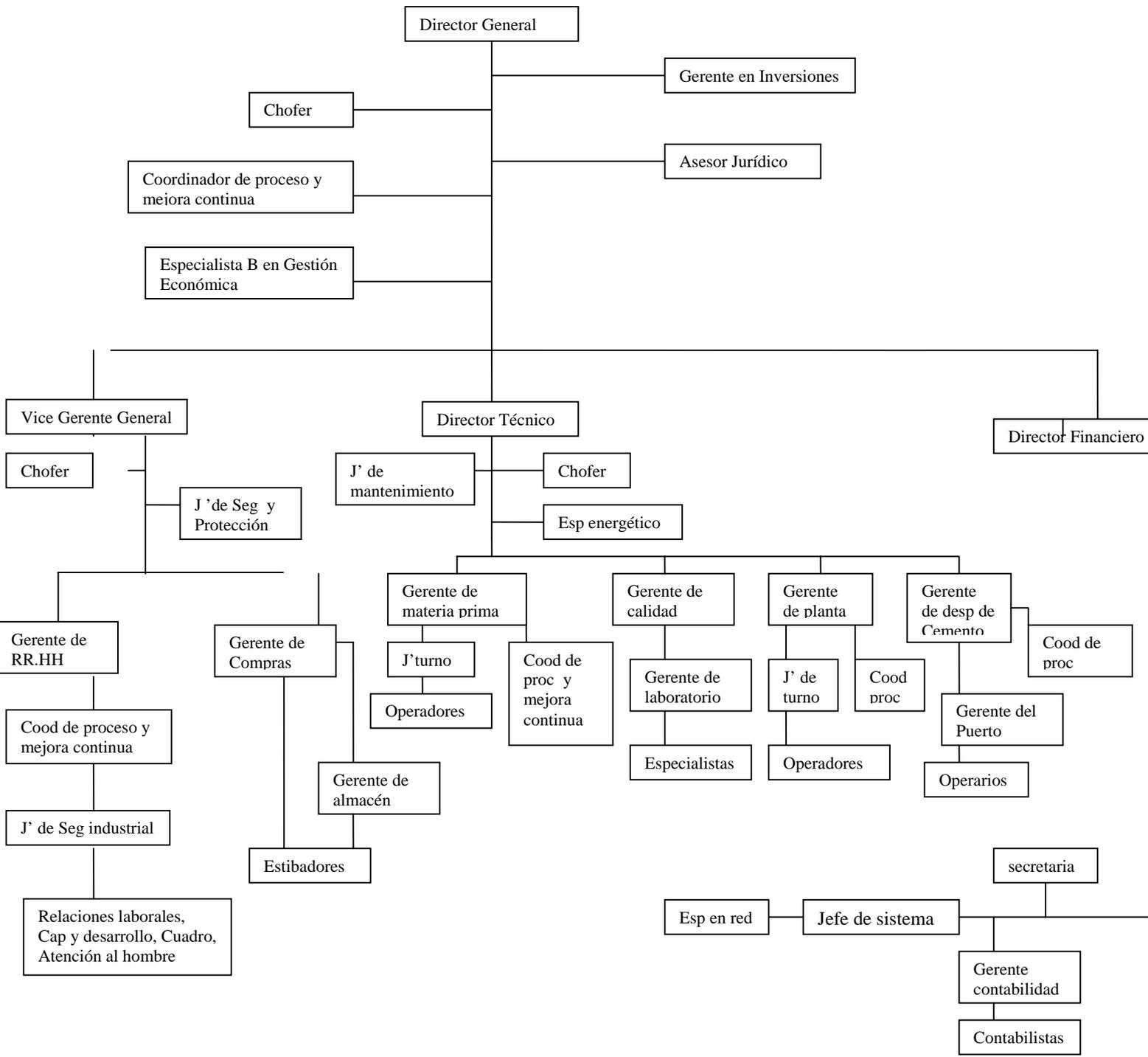


Anexo 8- Objetivos principales de la formación en la empresa.

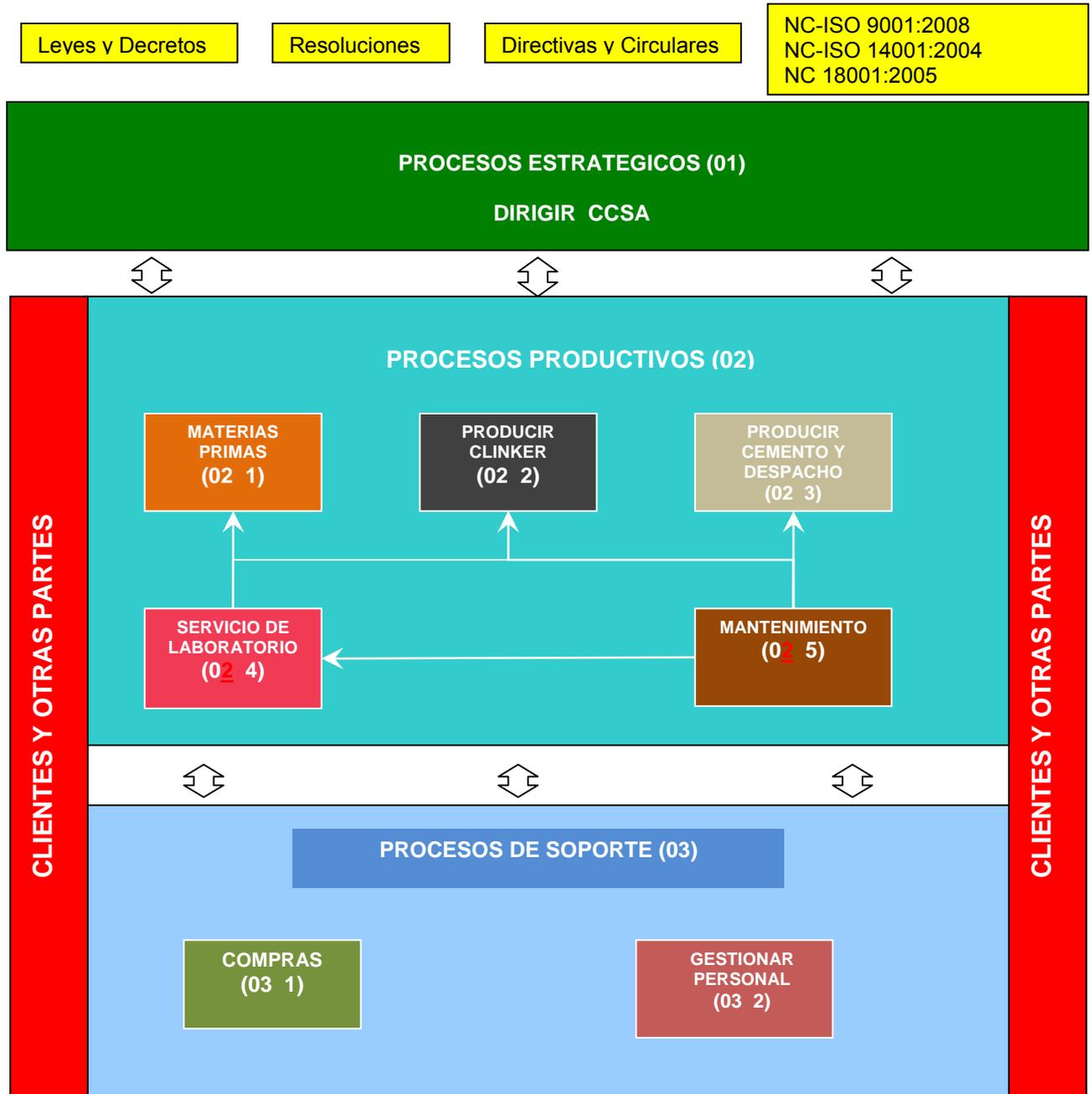
Fuente: Díaz (2001)



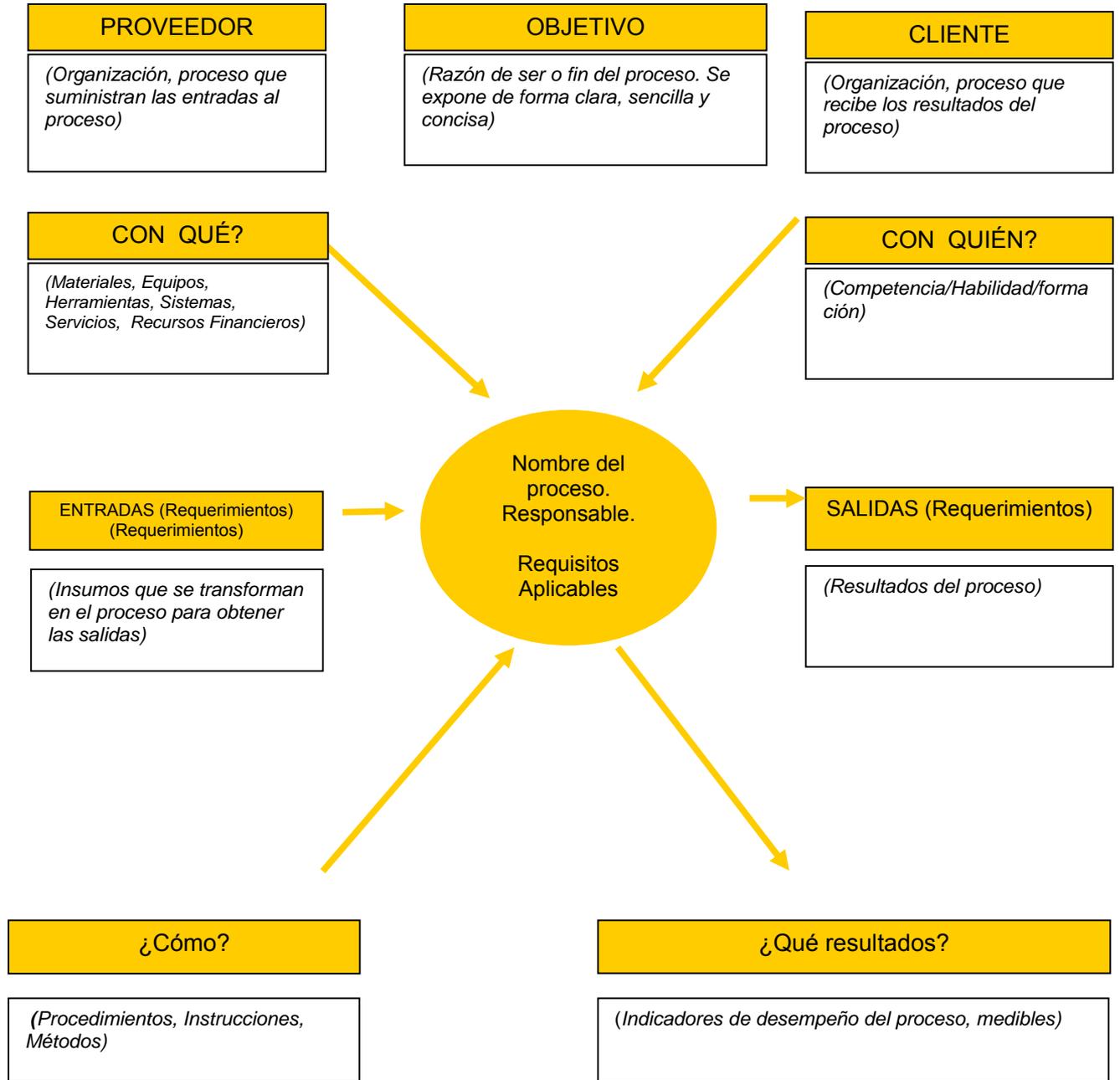
**Anexo 9- Estructura Organizativa de Empresa cementos Cienfuegos S.A. Fuente:(Elaboración propia)**



**Anexo 10- Identificación e Interrelación de los procesos en la empresa.**  
**Fuente: (Departamento de RR.HH de la Empresa)**



**Anexo 11- Mapa de procesos de la empresa.**  
**Fuente:(Departamento de RR.HH de la empresa)**



**Anexo 12- Tecnología de Diagnóstico del modelo de gestión integrada de RR.HH**  
**Fuente: Cartaya (2006)**

Módulo	Pregunta	Bajo	Medio	Alto	Explique porque seleccionó esta Rpta
<b>Selección e Integración</b>	<b>1</b> El proceso de selección esta alineado con los objetivos y la estrategia empresarial	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos	
	<b>2</b> Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.	
	<b>3</b> Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias	

Módulos	No	Preguntas	Medio	bajo	Alto	Explique porque seleccionó esta respuesta
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	1	Se planifica la planificación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.	
	2	La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad	

**Anexo 13- Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3000**

Requisitos vinculados con la selección e integración	Se Cumple		Observación
	Si	No	
4.4.1 ¿Dispone la organización de un registro de personal donde se controlan todos los datos en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?			
4.4.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para el proceso selección de los trabajadores?			
3¿Considera el procedimiento la recopilación de la información acerca del cargo?			
4Considera el procedimiento los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización?			
5¿Considera el procedimiento métodos, Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan?			
6¿Considera el procedimiento Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran?			
7¿Considera el procedimiento la recopilación de información sobre los candidatos?			
8 ¿Considera el procedimiento la comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidato?			
¿Considera el procedimiento la información a los candidatos sobre los resultados del so?			
4.4.3¿Cumple la organización con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada?			
4.4.4¿Tiene la organización constituido y funcionando el Comité de Ingreso a la organización o el órgano similar con otra denominación de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el rec conocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo?			
4.4. 4.4.5¿Controla la alta dirección la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y de su estrategia?			
4.4.6 ¿Tiene elaborado la organización el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos?			
4.4.7 ¿Cumple la organización con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba , para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar?			
4.4.8 ¿Está formalizada en la organización la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia?			
4.4.9 ¿Lleva la organización el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumple con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional?			
4.4.10 Cumple la organización respecto a la atención y preparación de todos los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos Siguientes:			
1 Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral			
2Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo			
3 Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral			
4 Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan			

**Continuación**

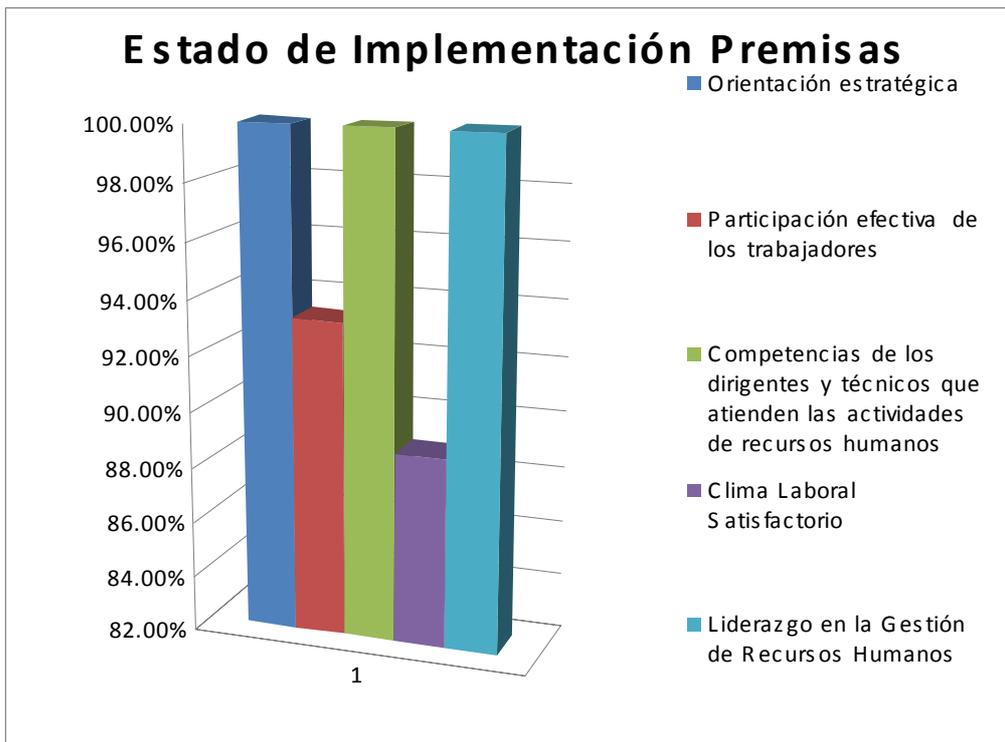
Requisitos Vinculados con la Capacitación y Desarrollo	Se cumple		
	Si	No	
4.5.1 ¿Están determinadas por la alta dirección las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan?			
4.5.2 ¿Están identificadas por la organización las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?			
4.5.3 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?			
4.5.4 ¿Tiene elaborados la organización los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas?			
<input type="checkbox"/> ¿Están los planes integrados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?			
4.5.5 ¿Analiza y discute la alta dirección el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores?			
<input type="checkbox"/> ¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?			
4.5.6 ¿Garantiza la alta dirección la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad?			
4.5.7 ¿Tiene la organización identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones?			
4.5.8 ¿Analiza periódicamente la alta dirección el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realiza las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten?			
4.5.9 ¿Ha obtenido la organización la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?			

**No 13 - Gráficos de los resultados de la aplicación del soporte informático que complementa la tecnología de diagnóstico.**

**Gráfico No 1: Estado de implementación de las premisas**  
**Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico.**

Premisas	PREGUNTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
<b>Orientación Estratégica</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>Participación Efectiva de los Trabajadores</b>	100.00%	66.67%	100.00%	100.00%	100.00%	93.33%
<b>Competencias de dirigentes y técnicos que atienden las actividades de los recursos humanos</b>	100.00%	100.00%	100.00%			100.00%
<b>Clima laboral satisfactorio</b>	100.00%	66.67%	100.00%			88.89%
<b>Liderazgo en la Gestión de los Recursos Humanos</b>	100.00%	100.00%	100.00%			100.00%
						<b>96.49%</b>

EXISTE  
ORIENTACIÓN  
ESTRATÉGICA

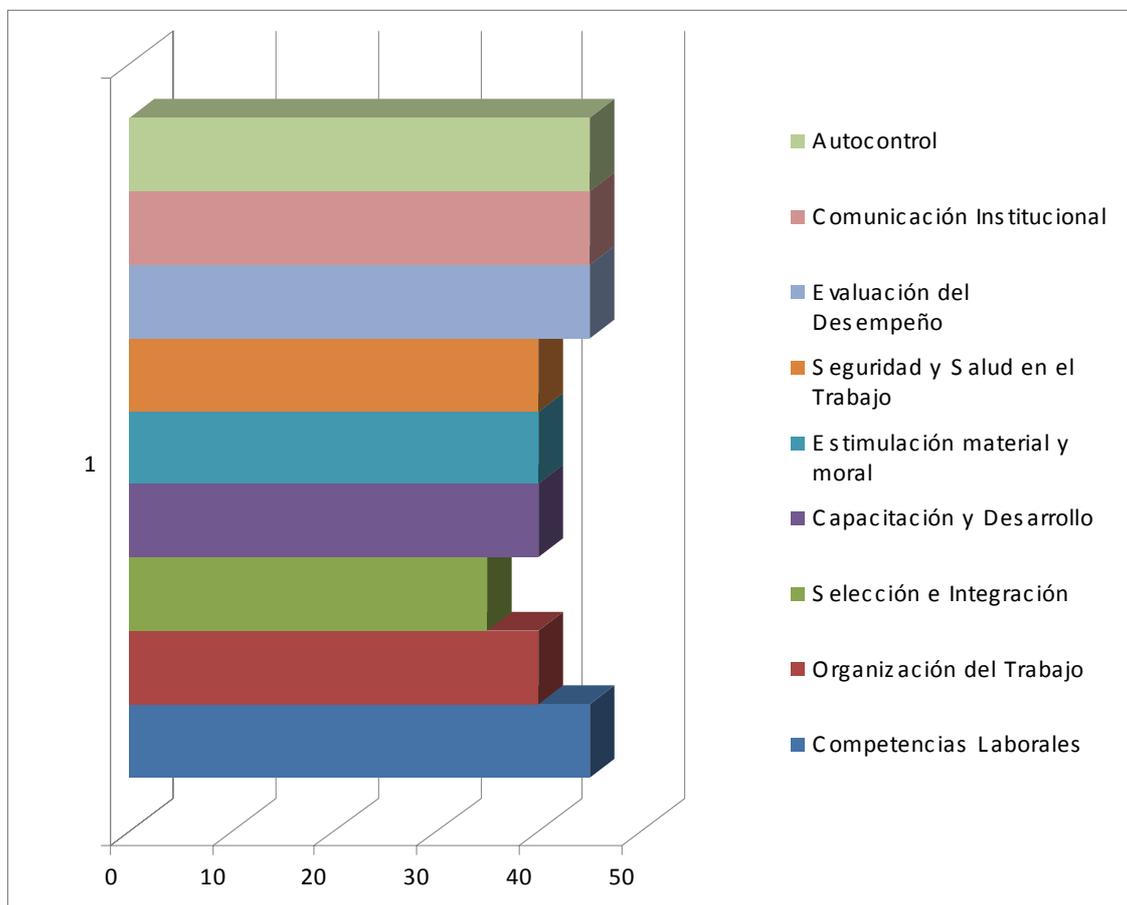


MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		
II	Organización del Trabajo	1	100.00%	88.89%	40
		2	66.67%		
		3	100.00%		
III	Selección e Integración	1	100.00%	77.78%	35
		2	66.67%		
		3	66.67%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66.67%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	100.00%		
V	Estimulación material y moral	1	100.00%	88.89%	40
		2	66.67%		
		3	100.00%		

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	100.00%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	66.67%		
VII	Evaluación del Desempeño	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		
VIII	Comunicación Institucional	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		
IX	Autocontrol	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		92.59%			

**Continuación**

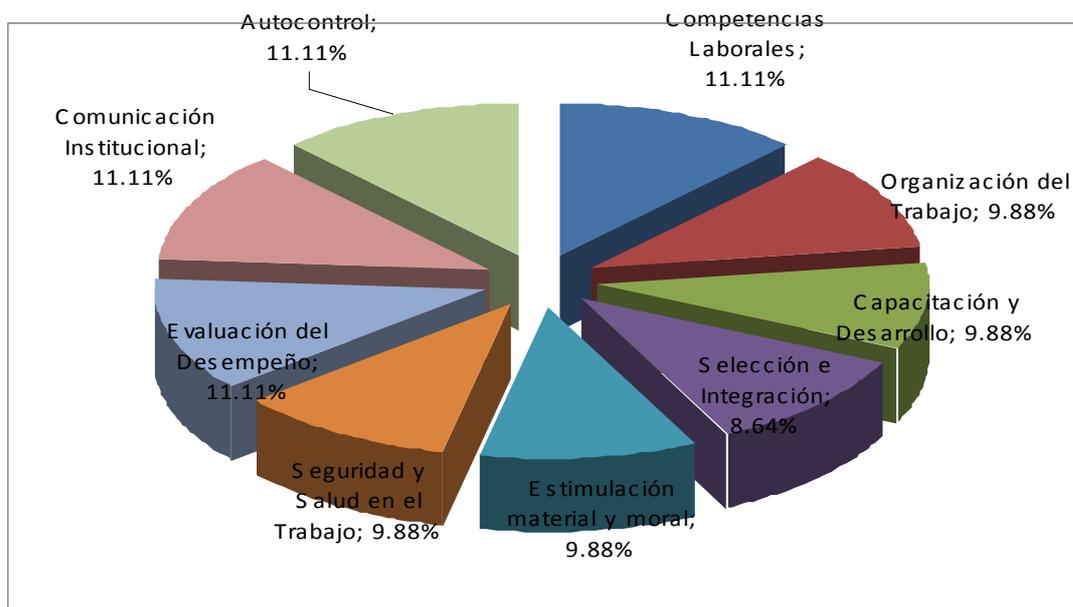
Competencias Laborales	45	45	11.11%
Organización del Trabajo	45	40	9.88%
Selección e Integración	45	35	8.64%
Capacitación y Desarrollo	45	40	9.88%
Estimulación material y moral	45	40	9.88%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	40	9.88%
Evaluación del Desempeño	45	45	11.11%
Comunicación Institucional	45	45	11.11%
Autocontrol	45	45	11.11%
93.83%	405	380	



**Gráfico No 2: Evaluación de los módulos**

**Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico**

**Continuación**



**Gráfico No 3: Evaluación integral de los módulos**  
**Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico**

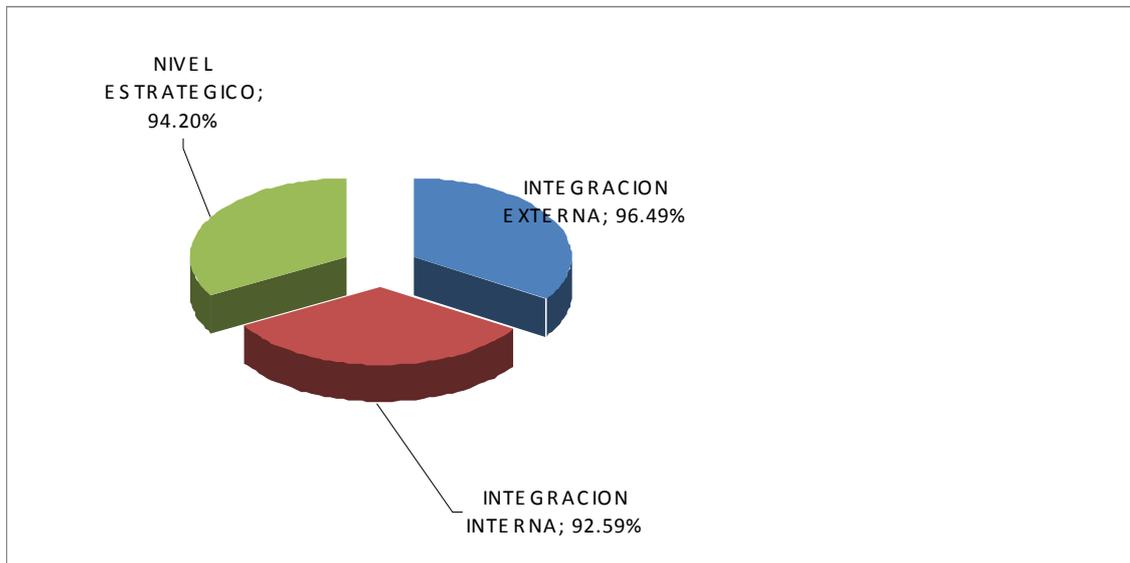
MÓDULOS		EVALUACIÓN	PLAN	
1	Orientación Estratégica	75	75	100.00%
2	Participación Efectiva de los trabajadores	70	75	93.33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden los RR.HH	45	45	100.00%
4	Clima Laboral Satisfactorio	40	45	88.88%
5	Liderazgo en la Gestión de los RR.HH	45	45	100.00%
Evaluación Externa		275	285	96.49%

MÓDULOS		EVALUACIÓN	PLAN	
I	Competencias Laborales	45	45	100.00%
II	Organización del Trabajo	40	45	88.89%
III	Selección e Integración	35	45	77.78%
IV	Capacitación y Desarrollo	45	45	100.00%
V	Estimulación Material y Moral	45	45	100.00%
VI	Seguridad y Salud del Trabajo	45	40	88.89%
VII	Evaluación del Desempeño	45	45	100.00%
VIII	Comunicación institucional	45	45	100.00%
IX	Autocontrol	45	45	100.00%
Integración Interna		375	405	92.59%
Nivel Estratégico		650	690	94.20%

Continuación

**Gráfico N0 4: Niveles de integración**

Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico



**Anexo 14- Resultados de la encuesta sobre Selección e Integración en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A .Fuente elaboración propia (SPSS versión 15.0)**

Requisitos	N	No Válidos	Válidos	Media	Desv. típ.
4.4.1	12	0	12	.7500	.86603
4.4.2	12	0	12	.5833	.79296
3	12	0	12	.8333	.83485
4	12	0	12	.4167	.51493
5	12	0	12	.3333	.65134
6	12	0	12	.3333	.77850
7	12	0	12	.5833	.79296
8	12	0	12	.6667	.65134
4.4.3	12	0	12	.3333	.65134
4.4.4	12	0	12	.5000	.90453
4.4.5	12	0	12	.6667	.49237
4.4.6	12	0	12	.3333	.77850
4.4.7	12	0	12	.4167	.51493
4.4.8	12	0	12	.5000	.90453
4.4.9	12	0	12	.3333	.77850
4.4.10.1	12	0	12	.1667	.38925
4.4.10.2	12	0	12	.0833	.28868
4.4.10.3	12	0	12	.0833	.28868
4.4.10.4	12	0	12	.2500	.62158

**4.4.1**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	50.0	50.0	50.0
	No	3	25.0	25.0	75.0
	No se	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.4.2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	7	58.3	58.3	58.3
	No	3	25.0	25.0	83.3
	No se	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	5	41.7	41.7	41.7
	No	4	33.3	33.3	75.0
	No se	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	58.3	58.3	58.3
	No	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**5**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	9	75.0	75.0	75.0
	No	2	16.7	16.7	91.7
	No se	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	83.3	83.3	83.3
	No se	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	7	58.3	58.3	58.3
	No	3	25.0	25.0	83.3
	No se	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	5	41.7	41.7	41.7
	No	6	50.0	50.0	91.7
	No se	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## 4.4.3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	9	75.0	75.0	75.0
	No	2	16.7	16.7	91.7
	No se	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## 4.4.4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	75.0	75.0	75.0
	No se	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## 4.4.5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	33.3	33.3	33.3
	No	8	66.7	66.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## 4.4.6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	83.3	83.3	83.3
	No se	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## 4.4.7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	58.3	58.3	58.3
	No	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## 4.4.8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	75.0	75.0	75.0
	No se	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.4.9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	83.3	83.3	83.3
	No se	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.4.10.1**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	83.3	83.3	83.3
	No	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.4.10.2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	91.7	91.7	91.7
	No	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.4.10.3**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	91.7	91.7	91.7
	No	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.4.10.4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	83.3	83.3	83.3
	No	1	8.3	8.3	91.7
	No se	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Anexo 15- Resultados de la encuesta sobre Capacitación y Desarrollo en la  
Empresa Cementos Cienfuegos S.A .Fuente elaboración propia  
(SPSS versión 15.0)**

**Estadísticos descriptivos**

Requisitos	N	No válidos	Válidos	Media	Desv. típ.
4.5.1	12	.00	12	.2500	.45227
4.5.2	12	.00	12	.4167	.66856
4.5.3	12	.00	12	.2500	.45227
4.5.4	12	.00	12	.1667	.38925
4.5.4.1	12	.00	12	.2500	.45227
4.5.5	12	.00	12	.5833	.66856
4.5.5.1	12	.00	12	.5000	.90453
4.5.6	12	.00	12	.2500	.45227
4.5.7	12	.00	12	.8333	.71774
4.5.8	12	.00	12	.1667	.38925
4.5.9	12	.00	12	1.4167	.51493

**4.5.1**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	9	75.0	75.0	75.0
No	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

**4.5.2**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	8	66.7	66.7	66.7
No	3	25.0	25.0	91.7
No se	1	8.3	8.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

#### 4.5.3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	75.0	75.0	75.0
	No	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

#### 4.5.4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	83.3	83.3	83.3
	No	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

#### 4.5.4.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	75.0	75.0	75.0
	No	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

#### 4.5.5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	50.0	50.0	50.0
	No	5	41.7	41.7	91.7
	No se	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

#### 4.5.5.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	75.0	75.0	75.0
	No se	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

#### 4.5.6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	75.0	75.0	75.0
	No	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.5.7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	33.3	33.3	33.3
	No	6	50.0	50.0	83.3
	No se	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.5.8**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	.00	10	83.3	83.3	83.3
	1.00	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**4.5.9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	58.3	58.3	58.3
	No se	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**ANEXO 16- Diagrama causa efecto. Fuente: Elaboración propia**

