

2011



**Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

TRABAJO DE DIPLOMA

***Título: Diseño y aplicación de
un procedimiento para
identificar y evaluar
competencias laborales en la
Empresa Cereales de Cienfuegos.***

Autores: Laura Abelleira Dacosta.

Yenly García Seijo.

Tutores: Dr. Noel Varela Izquierdo.

Msc. Mario Curbelo Hernández.

✎
Pensamiento
✎

*“El futuro de cualquier empresa depende
de la calidad de su gente”
Claude Levy-Leboyer.*



Dedicatoria



*A todas las personas especiales en
nuestras vidas.*

Agradecimientos

A los que han compartido con nosotras estos cinco años, y se han convertido en nuestra propia familia, nuestros amigos del aula:

Sahylí que por buena ha de merecerse lo mejor del mundo, Díancy por sus consejos y su total incondicionalidad, su disposición para ayudar a todos, sus buenas clases y pedagogía, Héctor por hacer de los problemas un simple pasaje, Diana por su ternura y las buenas fiestas, Oxana por mantenernos activas en todo momento, Leonardo por sus charlas y regaños, a Liviá que aunque coincidimos muy poco tiempo nos impulsó a seguir adelante, gracias a todos por su amistad, por los momentos buenos y los malos también, momentos que quedarán por siempre, por ser un escape cuando la monotonía nos ha vencido, por su ayuda, simplemente por estar ahí.

A todos los profes en especial a Noel, Mario, Aney y Aníbal...

A todos los que nos ayudaron en la empresa Cereales: Duílio, Maidé, Dígsan gracias por su tiempo, por haberse puesto a nuestra disposición.

A Panchí, Paco, Luisander por "el cuero", por su amistad y por hacer felices a nuestras amigas.

A la artista de Reina por ser como una madre para nosotras y dejar su casa a nuestra disposición y a Luis la persona más amable del mundo por dedicarnos parte de su tiempo.

A nuestra familia...

Gracias.

ᏊᏊ

Resumen

ᏊᏊ

Resumen

La presente investigación, titulada “Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos”, se desarrolla en el marco de la necesidad del perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial Cubano y la implementación de un Manual de procedimientos, especialmente en lo relacionado con establecer cambios a favor de una Gestión de Capital Humano enfocada a procesos y competencias organizacionales.

Considerando lo anterior el trabajo plantea como objetivo fundamental: Diseñar y aplicar el procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos que cumpla con los requisitos de la NC 3001: 2007, para facilitar la implantación del Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano (MGICH) en la (ECC). Para la realización del trabajo se utiliza un conjunto de métodos y herramientas como por ejemplo: SIPOC de procedimientos, diagramas de flujo, método Delphi por rondas, entrevistas, revisión de documentos, procesamientos de datos, tecnologías de diagnóstico, observación directa y el trabajo en equipo, lo que permite la obtención de los resultados que la investigación muestra.

Con este trabajo se logra diseñar el Manual del SGICH de dicha empresa donde quedan registrados todos los procedimientos que forman parte del Capital Humano entre ellos un procedimiento para identificar y evaluar competencias en sus tres niveles según los requisitos de la NC: 3001: 2007.



Summary



Summary

The present research, entitled "Design and Application of a procedure for identify and evaluate job competences in Grain Company of Cienfuegos ", it develops in the context of the need for further development of the Cuban Managerial Management System and the implementation of a manual of procedures, especially in relation to establish changes for a Human Capital Management focused on processes and organizational competences. Considering the previous this work establish like fundamental objective: To design and apply the procedure for identify and evaluate job competences in Grain Company of Cienfuegos that fulfill with the requirements of the NC 3001: 2007, to facilitate the implementation of the Integrated Management Model of Human Capital (IMMHC) in (GCC). To carry out the work are used a set of methods and tools such as: SIPOC of procedures, flowcharts, Delphi method for rounds, interviews, document review, data processing, diagnostic technologies, direct observation and work equipment, all this allow to obtain the results that the research shows.

Tthis work allow to design the Manual of the (IMSHC) of the company where are recorded all procedures that are part of the Human Capital including a procedure for identify and evaluate competences in the three levels according to the requirements of NC: 3001: 2007.

❧
Índice
❧

Resumen

Summary

Introducción	16
Capítulo I: Marco teórico.....	21
1.1 Evolución de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos.....	22
1.2 La GRH enfocada a procesos.	25
1.3 Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano.	28
1.4 Gestión por competencias. Consideraciones sobre el término.....	32
1.5 Procedimientos para la identificación y evaluación de competencias.	37
1.6 Indicadores de gestión.	40
Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Cereales de Cienfuegos.....	43
2.1. Caracterización general de la Empresa Cereales de Cienfuegos.	43
2.2. Caracterización del Área de Recursos Humanos.....	49
2.3. Herramientas de diagnóstico utilizadas en la Investigación.	51
2.4. Aplicación de la Tecnología de Diagnóstico que propone el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.....	57
Capítulo III. Diseño y aplicación del procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales.....	66
3.1. Diseño del Manual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Empresa Cereales de Cienfuegos.....	66
3.2. Diseño de un Procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales. ...	68
Conclusiones generales.....	87
Recomendaciones	88
Bibliografía.....	89
Anexos.....	98

Introducción

Introducción

Varios son los términos que se emplean hoy en día al hablar sobre el rol del hombre en las organizaciones. Entre muchos pueden ser citados capital intelectual, capital humano y potencial humano. Cada uno de estos conceptos reconoce al hombre como el factor clave para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, y por lo tanto, como una ventaja competitiva. Consecuentemente la premisa para el éxito en el desarrollo de cualquier actividad empresarial depende del nivel de capacitación y motivación de su personal. (Domínguez López, Yirina, 2008).

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. Esta relevancia que ha adquirido el Capital Humano (CH) en los últimos tiempos ha delineado una nueva proyección en su gestión, que consiste en concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.

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. (Suárez Vélez, Ivis & Hernández Delgado, Margelis, 2009).

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la

tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. (López Urrutia, Guido)

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, las características principales son su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

Los cambios sociales, políticos y económicos de los últimos años en el mundo, convocan a un uso más racional y humano de la fuerza de trabajo, teniendo en cuenta las propias características de los trabajadores, las condiciones en que se invierten sus capacidades y los tipos de trabajo que desempeñan, pues son ellos los que esencialmente acometen las transformaciones, para el logro productivo, propiciando el desarrollo de los procesos en la organización y en el entorno. Ello ha supuesto la introducción de nuevos planteamientos en la vida de las empresas cubanas, para superar, no sólo la crisis que a nivel mundial se viene arrastrando desde hace algunas décadas, sino también para adaptarse y encontrar el camino más idóneo y competitivo en este nuevo siglo.

En Cuba se presenta hoy un contexto favorable para el cambio muy vinculado y relacionado con la GCH dado por el Perfeccionamiento Empresarial como proceso que facilita la apertura al mejoramiento y el cambio, y en particular lo planteado en el MGICH, recientemente propuesto. Por su parte, la aprobación de la familia de Normas Cubanas 3000: 2007 sobre el SGICH se basa en dicho modelo, que cada organización tomará como referencia para construir sus propias prácticas y procedimientos (González Álvarez, Roxana & Torres Estévez, Gretel, 2010), en este modelo se le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el capital humano de la empresa.

Como se sabe, la competencia del Potencial Humano, depende en gran medida, de la calidad y efectividad con que se proyecta en los propios centros, la incorporación, atención y en general la formación y desarrollo de sus profesionales.

Organizaciones como la Empresa Avícola, la Comercializadora e incluso la Universidad de Cienfuegos son iniciadoras en la provincia del trabajo para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y su certificación según las NC 3000: 2007. La Empresa Cereales de Cienfuegos (ECC) como parte de las entidades del territorio está enfocada en diseñar e implementar su propio SGICH por lo que se encuentra inmersa en un profundo y arduo trabajo de certificación del Capital Humano, en la misma no están identificadas y aprobadas las competencias laborales por la alta dirección, además no se cuenta con un procedimiento para identificarlas y validarlas y no se utilizan las competencias en los procesos del Capital Humano. Este Modelo fundamentado por Alfredo Morales Cartaya tiene como centro las competencias laborales, por lo que esta investigación se centra en elaborar un procedimiento documentado obligatorio para identificarlas y evaluarlas que cumpla con los requisitos establecidos en la NC 3001, como una de las exigencias que debe acometer la empresa para la certificación de su SGICH, lo anterior constituye la **situación problemática** de ahí que se defina el siguiente problema de investigación.

Problema de investigación

La Empresa Cereales de Cienfuegos carece de un procedimiento que permita identificar y evaluar competencias laborales según los requisitos establecidos en las NC 3000: 2007 para lograr la certificación del SGICH.

Objetivo General:

Diseñar y aplicar un procedimiento que permita la identificación y evaluación de competencias laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos que cumpla con los requisitos de la NC 3001: 2007.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la ECC para la certificación de su SGICH a través de la tecnología de diagnóstico y el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.

2. Elaborar el Manual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano perteneciente a la ECC según las NC 3000 para su posterior implementación y certificación.
3. Elaborar el procedimiento para identificar y evaluar las competencias laborales en la ECC como eje central del Modelo Cubano de Gestión de Capital Humano teniendo en cuenta los requisitos de la Norma.
4. Aplicar el procedimiento elaborado para los tres niveles: organización, procesos claves y puestos de trabajo.

Hipótesis:

La aplicación del procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en la ECC permite cumplir con los requisitos establecidos en las NC 3000 y evaluar los indicadores propuestos para las competencias.

Tabla 1.1 Conceptualización y operacionalización de las variables de la hipótesis.

Fuente: Elaboración propia.

Variables	Conceptualización	Operacionalización
V.I Procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales.	Secuencia de pasos a seguir que permite la identificación y evaluación de competencias laborales. Un procedimiento documentado debe contener una serie de apartados y tiene varias etapas.	Documentación del procedimiento con todos sus aspectos de forma tal que permita su control.
V.D Cumplimiento de los requisitos exigidos en la NC 3000.	Requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para la certificación del SGICH, en cuanto a las competencias laborales. Entre los requisitos se encuentran: • Comité de competencias en la organización. • Identificar y aprobar las competencias en los tres niveles. • Competencias laborales en procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.	Cada uno de los indicadores tiene su forma de cálculo para su gestión y control en el tiempo.

	Nota: El conjunto de requisitos relacionados con las competencias aparece en la NC 3001.	
--	--	--

V.D Indicadores para evaluar competencias laborales.

Los indicadores permiten evaluar las competencias en sus tres niveles. Se trabaja con indicadores de:

Organizacionales:

- Nivel de competencias del trabajador.
- Nivel de competencias de la organización.

Procesos claves:

- Eficacia: Volumen de Producción (en unidades físicas), Ventas (en valor), Ingreso Neto (en valor).
- Eficiencia: Cantidad de desperdicios, Producción rechazada por falta de calidad, Cantidad de productos.
- Calidad: Aspecto de la Harina, olor, humedad.
- Gestión comercial: Volumen de entrega, satisfacción del cliente, contratos.

Puestos de trabajo:

- Evaluación del desempeño.
- Nivel de competencias del trabajador.
- Índice de desarrollo y/o adquisición de competencias.

Cada uno de los indicadores tiene su forma de cálculo para su gestión y control en el tiempo.

Tipo de investigación: Descriptiva.

La **novedad científica** de la investigación está fundamentalmente en la creación de una tecnología, científicamente fundamentada, que permita determinar las competencias organizacionales en estrecha relación con las de procesos claves y con las ocupacionales, actuando en correspondencia con lo planteado en las NC-SGICH

3000:3002/2007, contribuyendo a una alineación estratégica entre el desempeño individual y el de la organización dentro del marco nacional.

En el orden **práctico** la factibilidad de la implantación de un procedimiento para el desarrollo integrado de las competencias laborales en la ECC, lo que implica que se abarque e influya en todos los procesos de GCH, además quedan documentados todos los procedimientos que forman parte del SGICH.

El **valor metodológico** radica en la concepción y obtención de un procedimiento estructurado y científicamente fundamentado, actualizado y adaptado a las condiciones de las organizaciones cubanas, que permita identificar las competencias en la organización e interrelacionarlas, y además enmarcarse dentro de la legislación vigente, para contribuir a la alineación de los desempeños individuales y organizacionales. Además puede servir de apoyo al contenido de cursos de pregrado y postgrado en la Educación cubana.

Esta investigación contribuirá a elevar la motivación, el compromiso, la integración de los trabajadores a la estrategia de la empresa e identificación de estos en la misma, promoviendo así su satisfacción y bienestar, siendo esto el **valor social** fundamental del proyecto.

La presente investigación queda estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I: En este capítulo se realiza el marco teórico de la investigación donde se lleva a cabo un análisis de las principales tendencias de la disciplina de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y cómo se expresan estas en las NC 3000-2: 2007, todo ello implica el análisis de varios conceptos como gestión, procesos y competencias principalmente.

Capítulo II: En este Capítulo se ofrece una caracterización de la Empresa Cereales de Cienfuegos y la Dirección de Recursos Humanos, así como las herramientas y los resultados de la tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del Capital Humano y el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007, ambos realizados en la propia Entidad.

Capítulo III: En el presente capítulo se conforma el Manual de Gestión Integrada de Capital Humano de la Empresa Cereales de Cienfuegos y se diseña y aplica un procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en dicha entidad.

Finalmente se expresan las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos que fundamentan y complementan los resultados expuestos.

❧
Capítulo I
❧

Capítulo I: Marco teórico.

El objetivo del marco teórico es la demostración del problema científico de la actual investigación. Con este fin es necesario el análisis de las principales tendencias de la disciplina de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y cómo se expresan estas en las NC 3000-2: 2007. Lo que implica el análisis de varios conceptos como gestión, procesos y competencias principalmente. El primer paso a desarrollar será el análisis de la evolución de la GRH.

En la figura 1.1 se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas mencionados anteriormente.

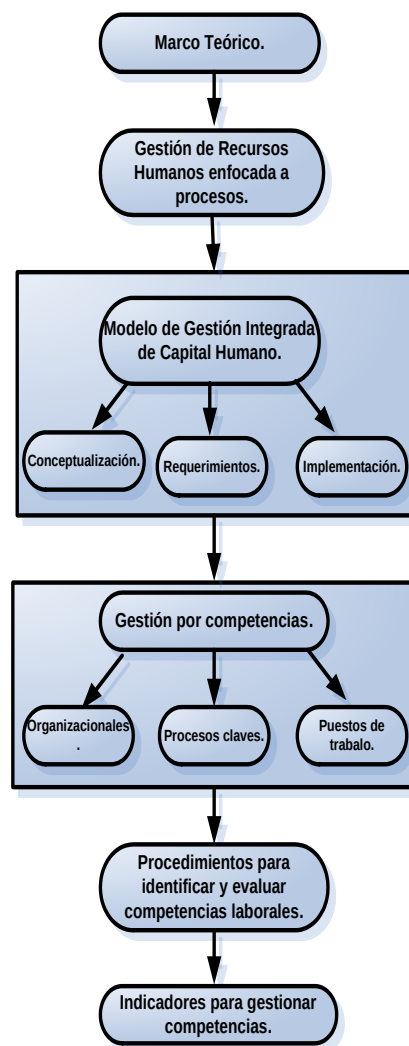


Figura 1.1 Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Evolución de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos

La última década del segundo milenio fue rica en innumerables aspectos referentes a los Recursos Humanos (RH). Como disciplina relacionada al mundo de los negocios y el management, su accionar se modifica por la influencia de otras disciplinas retroalimentándose mutuamente. Tal grado han adquirido estas modificaciones que expertos en el tema fomentan su reconocimiento como “Capital Humano”.

Esta idea se basa fundamentalmente en dos motivos: enfatizar en el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización y dar la idea de un cambio potente en el accionar de las áreas de recursos humanos; a partir del reconocimiento del verdadero lugar de las personas, sin considerarlas solamente como un recurso más. (Alles, Martha Alicia, 2007).

La evolución de los RH como disciplina ha transitado por varias etapas que se han abordado ampliamente en múltiples ocasiones. Solo valdría la pena ilustrar el devenir del enfoque de los Recursos Humanos Estratégicos a partir de la evolución de los modelos de GRH.

Dar una definición precisa sobre GRH resulta difícil por la actualidad y diversidad de criterios en torno al tema. Sin embargo de la literatura consultada se han tomado algunas definiciones que resumen los principales aspectos que identifican esta disciplina:

- ✓ “...reconoce la administración de la cultura organizacional como el factor más importante, incluso sobre la administración de los procesos y de los sistemas... además incluye la acción integrada de la selección, la comunicación, el entrenamiento, la recompensa, el desarrollo, la reestructuración y el rediseño del trabajo”.(Storey, John, 1995).
- ✓ “...La GRH trata sobre la administración de las personas, e incluye todas las acciones y decisiones administrativas que afecten la relación entre la organización y los empleados.(Price, Alan, 2000)
- ✓ “... incluye actividades de planificación de los RH, análisis del trabajo, recompensa, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, y garantiza las relaciones entre los empleados y la organización”.(McCourt, Willy & Eldridge, Derek, 2003)

Como puede verse cada una de estas definiciones de GRH asumen las características principales del concepto de “gestión” al reconocer en primer lugar, las relaciones que se presentan tanto entre las funciones que se desempeñan en torno a los RH como con la organización en general. Además todas ellas coinciden, de acuerdo a su propia naturaleza en las actividades relacionadas con los RH, que van desde la planificación y selección, hasta la reestructuración y el rediseño del trabajo. Lo que explica las aristas de acción, proyección y solución.

Es importante señalar que no existen principios ni leyes universales para la GCH. La palabra contingencia es algo incierto o eventual, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción sobre el hombre y en estas características, las actividades claves de GCH han 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 Ingeniería Industrial será determinante en los diseños de sistemas de trabajo que decidirán la efectividad de la GCH.

Todos estos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GCH. A continuación se expone un breve análisis de algunos de ellos:

Modelo de Charles-Henri Besseyre (1989): Plantea que el diagnóstico de la organización, tanto externo como interno, establece los objetivos que dan lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH. (Horts, Charles & Henri, Besseyre, 1989)

Modelo de GRH de Beer (1989): Considera cuatro políticas que abarcan las actividades claves de la GRH: Sistemas de trabajo, Flujo de RH, Sistemas de recompensa y la Influencia de los empleados. Esta última política es considerada como el eje central de las restantes. (Beer, Michael, 1989)

Modelo de Quintanilla (1991): A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal. Dentro de la que formula cuatro funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización, donde aparecen los distintos aspectos que integran el proceso de selección. (Quintanilla Pardo, Ismael, 1991)

Modelo de Sikula (1991): Está compuesto por 8 subsistemas interrelacionados: Integración y evaluación que incluye el proceso de selección y reclutamiento, Investigación de personal, Planeamiento de los RH, Entrenamiento y Desarrollo, Contrato colectivo de relaciones laborales, Compensación y administración de sueldos y salarios, Salud y Seguridad, Compensación, Prestación y Servicios. (F.Sikula, Andrew, 1991)

Harper y Lynch (1992): Partiendo del plan estratégico de la organización se realiza la previsión de necesidades en cuanto a RH. Plantea la existencia de 14 actividades y dentro de ellas incluye la selección de personal. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema. (Harper & Lynch, 1992)

Chiavenato (1993): Plantea 5 subsistemas e incluye el proceso de reclutamiento y selección de personal en el subsistema que denomina de provisión de RH. Además propone como subsistemas el control de RH, la aplicación, el mantenimiento, y el desarrollo de los RH. (Chiavenato, Idalberto, 2003)

Puchol (1994): En su primera edición, plantea la existencia de 6 funciones en el desempeño de la GRH, ubicando la actividad de provisión y selección de personal en lo que denomina función de empleo (Puchol, 1994). En la edición más reciente, este modelo expone como funciones de la GRH: el empleo, la administración de personal, la compensación, la dirección y desarrollo de los RH, las relaciones laborales y la comunicación interna. (Puchol, Luis & Ongallo, Carlos, 2007)

Werther & Davis (1995): Expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, que se retroalimentan a partir de sus relaciones. (Chiavenato, Idalberto, 2003). El modelo está compuesto por seis elementos: Fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral. (Werther, William B & Davis, Keith, 1995)

Modelo de Diagnóstico Planificación y Control de la GRH (DPC-GRH) (1995): Tiene en cuenta que las cuatro áreas de la GRH identificadas por Beer contienen las actividades claves descritas en el modelo de Harper y Lynch. Su aporte fundamental es la

incorporación de la auditoría de GRH al modelo de Beer, además de indicadores y técnicas para su aplicación. (Cuesta Santos, Armando, 2005)

Como puede apreciarse, a pesar de la diversidad geográfica de los autores, y de las diferencias sociales; existen coincidencias entre los principales aspectos en la evolución de la concepción de la GRH, que pueden ser resumidas en tres ideas fundamentales (Domínguez López, Yirina, 2008) .

- ✓ La GRH reconoce al hombre como eje central de sus acciones: idea que coincide con el enfoque humanista pero es una característica distintiva además de la GRH estratégica.
- ✓ El desempeño de la GRH propone un comportamiento sistémico entre sus funciones: Esta idea determina el enfoque sistémico de la GRH.
- ✓ Las acciones de GRH están determinadas por la estrecha relación con la orientación estratégica de las organizaciones. Esta idea es la que le imprime el carácter estratégico a la GRH

Por último y como una de las tendencias más actuales, adopta en su funcionamiento el enfoque de procesos; además la experiencia en la aplicación práctica de este modelo ha posibilitado la aparición de un modelo propio para el caso de Cuba, fundamentado por Alfredo Morales Cartaya en su tesis doctoral, el cual se establece en las nuevas normas cubanas, 3000: 2007. En este enfoque y en el nuevo modelo resultaría conveniente profundizar, dada la importancia y novedad que entrañan para el desempeño de la GRH en Cuba.

1.2 La GRH enfocada a procesos.

El enfoque a los procesos de la GRH está determinado por la interpretación de sus subsistemas como procesos interrelacionados entre sí, y que además afectan el funcionamiento del resto de los procesos de la organización.

Resulta vital para esta investigación tener conocimientos sobre este término que ahora está en boga en la gestión: “proceso”

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Un proceso es una secuencia ordenada de actividades de transformación que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y

tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados, que se entregan a quienes los solicitaron: los clientes. En el Anexo 1 aparecen otras definiciones de procesos dadas por diferentes autores.

En esencia, tomando los principales elementos de estas definiciones, puede decirse que un proceso son todas aquellas actividades que a partir de entradas, producen resultados con determinado valor agregado.

En correspondencia con este concepto, podrían ser reconocidos los subsistemas de la GRH como procesos; o mejor aún, la GRH en sí, puede ser considerada como proceso y sus subsistemas como sus subprocesos.

La consideración anterior determina la orientación de la GRH hacia los procesos. Sin embargo, el enfoque a procesos no se limita al reconocimiento de los procesos, va más allá, los clasifica y determina las interrelaciones que existen entre ellos.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".(González Gonzáles, Jandry, 2009)

De manera general (Pons,M.R & Gonzáles del Pino,E.V, 2006) plantean que en todo proceso se identifican una serie de elementos, los cuales se muestran en el Anexo 2 .

Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar la misión del sistema. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso, del cual existen tres categorías a identificar dentro de una organización, definidas según (Villa, E, & Pons, R., 2006) de la forma siguiente: (Ver figura 1.2)

Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante el desarrollo de la organización. Se encuentran relacionados directamente con la Misión/ Visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Entre algunos ejemplos de ellos se tienen a la dirección estratégica (tanto su formulación como su implantación), el control, gestión de la calidad, entre otros.

Procesos operativos o claves: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente dependen del desempeño de más de una función. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Algunos ejemplos de este tipo de proceso son los relacionados con el desarrollo de productos, producción en general, logística integral y atención al cliente, entre otros.

Procesos de soporte: Son los que apoyan a los de tipo operativo. Sus clientes son internos. Ejemplos de ellos son los relacionados con las compras, sistemas, información, gestión de recursos de todo tipo, entre otros.

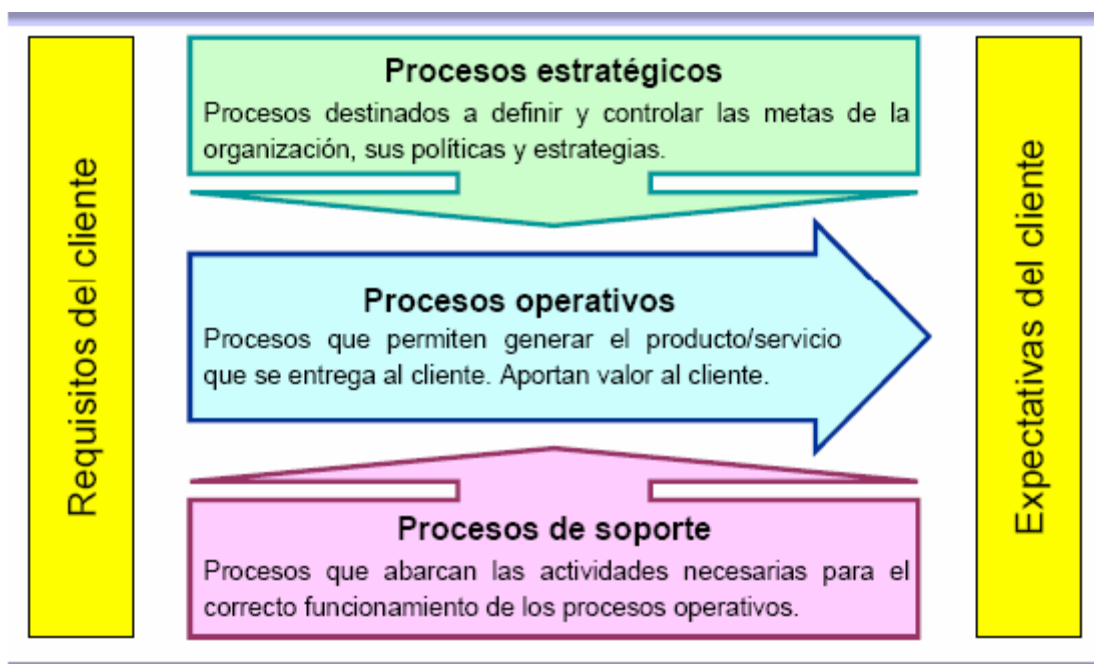


Figura 1.2: Tipos de procesos. Fuente: Murguía, P., R.V.G.D.P. & Eulalia, 2006. *Gestión por procesos*, Cienfuegos, Universidad de Cienfuegos.

En nuestros días se pretende aplicar el enfoque de procesos a la gestión de recursos humanos lo que brinda cambios al garantizar determinar las competencias correctas que deben tener o desarrollar los trabajadores. La gestión de recursos humanos puede ser uno de los procesos que conforma el macroproceso de cualquier empresa. Según las clasificaciones anteriores, podría ser considerada la GRH como un proceso estratégico, ya que define su accionar en función del rumbo estratégico de las organizaciones.

Aquí concluye la concepción teórica del enfoque a procesos en la GRH. Queda como aspecto a analizar, el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano para lo que ha sido concebido el próximo epígrafe.

1.3 Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano.

El MGICH es el resultado de una investigación científica realizada por el MTSS al 87% de las empresas cubanas en el año 2005 que evidencia la carencia de la integración de los procesos internos de la gestión de recursos humanos y de esta, a su vez, con la estrategia empresarial de la empresa cubana, en correspondencia con las necesidades y realidades del país y que constituye un freno a la productividad del trabajo.(González Álvarez, Roxana & Torres Estévez, Gretel, 2010)

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.

El modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. (Figura 1.3). Tiene enfoque de procesos y permite a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica.

A continuación se describen cada uno de los pasos a seguir para el desarrollo del modelo, según las 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 NC 3000:2007, así como el objetivo principal de la implantación del sistema y el esquema de trabajo que se ha de seguir para su desarrollo.

MODELO DE GIRH

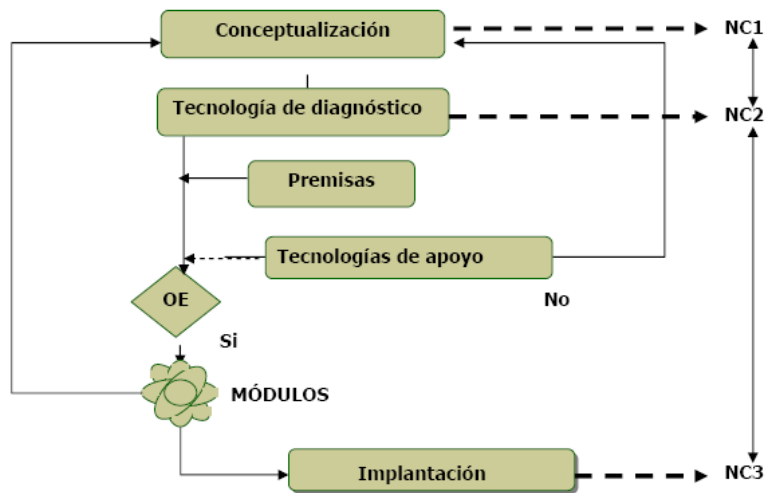


Figura 1.3: Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Fuente: Norma Cubana, 3000:2007.

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.

Entre los resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico se encuentran:

- 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.
- 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:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- 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 como 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 modelo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano propuesto en las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007, (Ver Anexo 3) a partir de investigaciones del Ministro del Trabajo y Seguridad Social: Alfredo Morales Cartaya, está basado en las competencias laborales y lo componen nueve módulos que la organización debe instrumentar luego de aplicadas las tecnologías de diagnóstico y de apoyo, según la NC 3002:2007

La empresa, tomando como base y guía las normas cubanas de gestión de los recursos humanos, de las cuales se ha hecho referencia anteriormente, puede diseñar su Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos (SGIRH) de acuerdo con peculiaridades y necesidades propias. Estas Normas son las siguientes:

NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. En esta norma aparecen las definiciones de 139 términos que son utilizados en la implementación y aplicación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. Esta Norma Cubana especifica los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el SGICH. Es la norma fundamental de esta familia y es la única de las tres que permite la certificación mediante la auditoría correspondiente y la evaluación de la conformidad.

NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.

Es una herramienta de trabajo fundamental en el diseño e implementación del SGICH ya que establece cómo proceder, por parte de la entidad laboral, para garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos.

El surgimiento de estas normas se debe a la necesidad de obtener un sostenido desarrollo económico y social del país a partir del logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un aumento en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos. Estas normas cubanas son de buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio SGICH. Están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y una de ellas es además certificable para aquellas entidades laborales con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano. Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan. Como ya se mencionaba anteriormente, la adopción de un SGICH es una decisión estratégica de la organización por lo que tiene que estar integrado a la misión, visión, valores y principios estratégicos de la misma. Su aplicación comprende un conjunto de acciones dirigidas y ordenadas que se pueden resumir en las etapas siguientes:

- ✓ Diagnóstico inicial.
- ✓ Planificación.
- ✓ Desarrollo de la fase de documentación.
- ✓ Desarrollo de la fase de implantación.
- ✓ Desarrollo de la fase de certificación.

El documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH lo constituye el Manual del Sistema de Gestión del Capital Humano, en el cual se recogen los siguientes elementos:

- La política de la organización para la GICH.
- Los objetivos específicos para la GICH.
- Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la organización.
- Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.

- Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del SGICH.

El modelo cubano de GICH, tiene como centro a las competencias laborales. El mismo establece que todos los procesos que integran la GRH, deben estructurarse de forma tal que respondan a las mismas, pues a su alrededor se desarrollan el resto de los procesos de GCH. Lo anteriormente planteado lleva a que necesariamente se introduzca la gestión por competencias en las organizaciones y empresas cubanas. Por ello, se hace necesario profundizar en el proceso central de este modelo.

1.4 Gestión por competencias. Consideraciones sobre el término.

En la actualidad no se habla de administrar los Recursos Humanos, la clave radica ahora en gestionarlos (atraerlos, desarrollarlos, remunerarlos y mantenerlos). Lograr esto implica, que la empresa se convierta en un “equipo competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes.(Leal Cuba, Carlos Enrique, 2007)

Prevalecer en el mercado, exige que las organizaciones generen ventajas competitivas que les permitan diferenciarse entre ellas, para atraer y mantener a los trabajadores más competentes. Los medios tecnológicos, se pueden adquirir, si la organización cuenta con el dinero suficiente, ¿En qué radicarían las ventajas entonces? En las capacidades, nivel de compromiso, motivación, habilidades y destrezas que tengan los individuos de la organización y por ende, esto depende de la forma en que las entidades sean capaces de gestionarlos. Gestionarlos significaría ser capaz de satisfacer las necesidades de la organización, de los grupos y de los individuos que forman parte de esta.(Leal Cuba, Carlos Enrique, 2007)

De lo anterior se desprende, que para cada puesto de trabajo, estén adecuadamente establecidas las competencias, entendidas como los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias requeridas.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la Gestión por Competencias. (Sánchez Rodríguez, Alexander, 2007)

El concepto de competencia se deriva del verbo “competeter” que significa “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente”. Es muy utilizado hoy en el contexto de las organizaciones para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. (Tello Cebrián, Lina de las Mercedes, 2007)

Existen múltiples y variadas definiciones del término *competencias*. En la bibliografía referente a la gestión empresarial de los RH, se pueden encontrar distintas definiciones:

- ✓ “...característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.” (Boyatzis, R. E., 1982)
- ✓ “...conjunto de capacidades, destrezas y aptitudes con las que poder desempeñar las actividades definidas y vinculadas específicamente a una ocupación.” (Rodríguez Moreno, M. L., 2002)
- ✓ “...conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.” (Pereda Marín, Santiago & Berrocal Berrocal, Francisca, 2005)

Luego de analizar cada una de las definiciones anteriores las autoras determinan que las competencias no son más que el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, comportamientos que posee cada trabajador que lo lleva a tener un desempeño superior en relación “a algo”, y ese algo son las características que cada puesto de trabajo u organización requieren.

Se han dado diferentes clasificaciones de competencias:

- Básicas, Genéricas y Específicas. Leonard Mertens. 1996
- Intelectuales, básicas, técnicas y comportamentales. Gallart y Jacinto. 1995
- Técnicas, metodológicas, social y participativa. Bunk, 1994
- Técnicas y personales. Según el enfoque conductista.
- Básicas o primarias y secundarias o complejas. Cuesta 2002, en función de comportamientos observables.
- Transversales u horizontales: son comunes a diferentes puestos de trabajo, que pueden ser asociadas a diversas situaciones reales de trabajo.
- Organizacionales, corporativas, de rol y de posición. Según el enfoque holístico con una clasificación más global que encierra las anteriores.

- Técnicas o de puesto y directivas o genéricas. Cardona y Chinchilla 1999

La clasificación a emplear por las autoras se plantea a continuación:

Competencias organizacionales: conjunto de competencias que le dan a la organización un rasgo distintivo en el mercado (incluye factores hard y soft).

Competencias genéricas: Estas serán las competencias que deben poseer todos los trabajadores sin importar la posición que ocupen en la organización, son competencias generales.

Competencias de rol: Las que poseen trabajadores que desempeñen un conjunto de responsabilidades comunes, se pueden asociar a los procesos de la organización o también a proyectos temporales o funciones como la de directivos.

Competencias específicas: Son aquellas propias de un puesto o un grupo de puestos de trabajo que los hacen diferentes a otros puestos.

La clasificación de competencias utilizadas en esta investigación se adecua a las propuestas en la norma cubana, en su acápite 4.2 relacionado con los requisitos vinculados a las competencias laborales. Este plantea que se debe identificar, validar o normalizar y certificar las competencias en los niveles de:

La organización (competencias distintivas de la organización); los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos) y el de cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo), a los que se corresponden respectivamente las competencias genéricas, de rol y específicas.

El proceso de Competencias Laborales, núcleo del Modelo Cubano de GICH, al que se hace referencia en las NC-SGICH 3000, está compuesto por cuatro subsistemas que se encuentran definidos por la oficina de la OIT y CINTERFOR, los cuales se listan a continuación:

Identificación y construcción de las competencias: Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad, de forma excelente. Este proceso tiene como objetivo final la elaboración de los perfiles de competencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Normalización de competencias: La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad.

Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Este proceso consta de tres pasos fundamentales: la detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de capacidades requeridas en relación a las competencias, la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de dichas competencias, y la elaboración y selección de alternativas de solución.

Certificación de competencias: En este último proceso se evalúan y reconocen formalmente las competencias por el Comité de Competencias de la organización. Esta certificación se desarrolla en tres momentos: durante el proceso de selección, cuando determina que un trabajador no posee las competencias y requiere para ello de formación para adquirirla y en el proceso de evaluación del desempeño. Por tanto, las técnicas y métodos que se utilizan en estos tres momentos servirán de base para la certificación de competencias en cada una de las organizaciones por lo que es de suma importancia establecer registros que aseguren el control y confiabilidad de dicha certificación.

La gestión por competencias, según la NC 3000 es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Entre otras cosas, la gestión por competencias ayuda a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales y a realizar proyectos empresariales eficientes a través de la utilización del mejor CH de la empresa, asignándolo según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

En términos generales, es válido señalar que, la gestión por competencias busca, a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los

momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean consistentes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. (Suárez Vélez, Ivis & Hernández Delgado, Margelis, 2009). De ahí que la gestión por competencias aporte innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

La gestión por competencias es una concepción relevante que “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”. (Cuesta Santos, Armando, 2002). La identificación de las mismas constituye un aspecto central para el diseño e implementación del SIGCH y se inicia desde los procesos estratégicos con las competencias esenciales de la organización.

A las competencias laborales se les concibe, en el modelo de referencia, como el factor por excelencia de la GICH y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y certifican las competencias en los tres niveles. (Norma Cubana, 3002:2007, n.d.)

- La organización
- Los procesos de las actividades principales
- Del cargo de los procesos de las actividades principales.

Para ello y como uno de los requisitos que aparecen en la NC 3001: 2007 referidos a competencias laborales la organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de competencias distintivas de la organización, así como el proceso de certificación de las

competencias demostradas del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

En el próximo epígrafe se realiza un análisis de los procedimientos para identificar y evaluar competencias en empresas que se encuentran en el proceso de certificación de su SGICH.

1.5 Procedimientos para la identificación y evaluación de competencias.

Luego de realizar un análisis del estado del arte se tienen en cuenta tres procedimientos para identificar y evaluar competencias laborales, que sirven de apoyo para la posterior elaboración de un procedimiento con el mismo fin en la Empresa Cereales de Cienfuegos. Procedimiento para identificar y evaluar competencias en la Empresa de Ingeniería y Proyectos del Petróleo.

1. Se constituye el Comité de Competencias de la EIPP para atender el proceso objeto de este procedimiento.
2. Se identifican las necesidades de formación de los ocupantes de cada cargo según las funciones que realizan, teniendo en cuenta las proyecciones estratégicas y objetivos de trabajo de la Empresa y de la Unión Cubapetróleo.
3. El Comité de Competencias es el encargado de identificar además, las competencias distintivas de la organización y las de los procesos principales aplicables a los trabajadores que laboran en los mismos.
4. El Director General las analiza y aprueba con su firma. El documento queda como referencia para la gestión integrada de capital humano de la Empresa y se reconoce oficialmente, quedando así validado.
5. El Comité de Competencias comprueba que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los tres niveles.
6. El Comité de Competencias identifica y registra a los especialistas que poseen un desempeño laboral superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas y a otros trabajadores cuyo desempeño es adecuado.
7. El Comité de Competencias certifica anualmente al culminar el proceso de evaluación del desempeño y de revisión de las necesidades de formación individuales, a aquellos trabajadores que dominan las competencias de los cargos de los procesos principales y emite el modelo código.

8. El Especialista en Gestión de los RH actualiza el registro con los resultados del proceso de certificación y guarda el certificado en el expediente de capacitación del trabajador.

Procedimiento para identificar y evaluar competencias en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

1. Se constituye el Comité de Competencias de la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos.
2. Se identifican las competencias organizacionales, procesos claves y puestos de trabajo.
3. Se validan las competencias laborales identificadas.
4. Se norman las competencias.

Procedimiento para identificar y evaluar competencias en la Empresa Avícola de Cienfuegos.

1. Constitución del Comité de Competencias.
2. Realización del análisis documental.
3. Identificación y construcción de las competencias.
4. Validación de las competencias identificadas.
5. Normalización de las competencias.
6. Formación basada en competencias.
7. Certificación de competencias.

Es importante destacar que cada etapa de los dos últimos procedimientos está compuesta por una serie de actividades. El procedimiento planteado para la Empresa Avícola no implementa todas las etapas que describe por lo que se desconoce la forma de llevar a cabo las restantes etapas (a partir de la cuarta etapa). A consideración de las autoras el procedimiento descrito para la empresa de Ingeniería y Proyectos del Petróleo no sigue una metodología, pues no se encuentra definido por etapas sino por un conjunto de actividades, además tanto este como los restantes no cuentan con una herramienta técnica que permita validar las competencias y no llegan a definir herramientas e instrumentos para evaluarlas, aquí es donde los indicadores juegan un papel fundamental, pues son necesarios para poder mejorar.

De los indicadores se estará tratando en el próximo epígrafe.

1.6 Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión sirven al responsable de un proceso, como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el mismo se tomen. Este mejoramiento de la calidad de las decisiones, se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de este proceso. (Garzón, H. G., 2004)

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. (Pérez, C. M. J., 2006).

Los indicadores en una organización deben ser fiables, es decir, que en idénticas situaciones proporcionen los mismos resultados y, válidos, o sea, que midan aquello que se requiere medir. Deben ser *pocos*, para facilitar su seguimiento. (Villa, E, & Pons, R., 2006)

Para que un indicador sea adecuado debe cumplir una serie de características (Beltrán Sanz, J., 2002)(Beltrán, J., Carmona, M. A, Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F, 2002)

- Representatividad: un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que va a medir.
- Sensibilidad: un indicador debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad: el beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- Relatividad en el tiempo: un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Metodología para el establecimiento de indicadores

(Beltrán, J. M., 2000) propone una metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión cuyas fases se muestran a continuación:

Fase 1. Contar con objetivos y estrategias: Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada y las características del resultado que se espera.

Fase 2. Identificar los factores claves o críticos de éxito: Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión del proceso y las competencias y para ello se debe reflexionar sobre la misión del mismo. Para lograr un monitoreo integral se identifican factores claves de éxito asociados a la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad. Estos factores permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como éstos se logran.

Fase 3. Definir los indicadores para los factores claves del éxito: Una vez identificados los factores claves de éxito, se deben establecer para cada uno de estos los indicadores que servirán como mecanismo de monitoreo y control. En esta etapa también se determinan el nombre del indicador, su forma de cálculo y unidades.

Fase 4. Determinar para cada indicador estado, umbral y rango de gestión: El estado se refiere al valor inicial o actual del indicador. En algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor actual porque no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador. El umbral se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener y el rango de gestión es el intervalo comprendido entre los valores mínimo y máximo aceptables que este puede tomar. Los valores de referencia se definen a partir de los objetivos y las condiciones del sistema que se desea monitorear y controlar.

Fase 5. Diseñar la medición: Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de la medición, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. Lo ideal es tener en mente que se agregue valor, que el número de mediciones sea razonable y se distribuya de manera racional a lo largo del período de vigencia.

Fase 6. Determinar y asignar recursos: Teniendo en cuenta el punto anterior, se establecen las necesidades de recursos que son necesarias para efectuar la medición. Los recursos que se utilicen en la medición deben ser parte de los recursos que se

emplean en el desarrollo del trabajo, del proceso o las competencias. Lo ideal es que la medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien lo ejecuta y que esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Se precisa además, que las personas cuenten temporalmente con alguien que les capacite y acompañe en el proceso de establecimiento y puesta en funcionamiento del sistema de indicadores con el fin de apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Fase 7. Medir, probar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión: Teniendo en cuenta que la precisión en la identificación y construcción de un indicador no se logra de inmediato, sino que se requiere de su desarrollo y evaluación durante un período de tiempo, se deben tener en cuenta factores como la pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, frecuencia en la toma de la información, entre otros no menos importantes para los respectivos ajustes o cambios.

Fase 8. Estandarizar y formalizar el indicador: Consiste en el proceso de especificación completa de los indicadores de gestión, su documentación, divulgación y su inclusión en el sistema de evaluación y control. La formalización de un indicador implica dotarle de un soporte que aúne sus características y elementos.

Fase 9. Mantener y mejorar continuamente: Darle mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente seguimiento, monitoreo del sistema empresa y su entorno, y control de su gestión. Es aquí donde se revisan la vigencia y pertinencia de los indicadores y se concluye si se mantiene o se desincorpora alguno del sistema de gestión. Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Estas etapas se adecuan a las necesidades de la presente investigación al mostrar de forma clara qué debe hacerse para establecer indicadores que permitan evaluar las competencias laborales en este caso.

Conclusiones Parciales.

Al concluir este Capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Los términos procesos, gestión por procesos, competencias y gestión por competencias vinculados al capital humano revelan de manera sintetizada diferentes criterios y enfoques existentes en la literatura especializada los que han sido necesarios esclarecer para establecer los marcos conceptuales que se fundamentan en el desarrollo de la presente investigación.
2. El análisis de los tres procedimientos para identificar y evaluar competencias realizados para la Empresa Avícola de Cienfuegos, Empresa de Ingeniería y Proyectos del Petróleo y la Empresa Comercializadora de Combustible, permiten la posterior elaboración de un nuevo procedimiento con el mismo fin para la Empresa Cereales de Cienfuegos.
3. La metodología para el establecimiento de indicadores muestra una línea de acción para proceder en la construcción de indicadores para evaluar las competencias laborales en sus tres niveles.

❧
Capítulo II
❧

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Cereales de Cienfuegos.

En este Capítulo se ofrece una caracterización de la Empresa Cereales de Cienfuegos y la Dirección de Recursos Humanos, así como las herramientas y los resultados de la tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del Capital Humano y el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007, ambos realizados en la propia Entidad.

2.1. Caracterización general de la Empresa Cereales de Cienfuegos.

La empresa de Cereales Cienfuegos se encuentra localizada en Zona Industrial No. 2. Carretera de O'Bourke. Ciudad de Cienfuegos. La organización clasifica por sus características como una Empresa con personalidad jurídica propia, de subordinación nacional perteneciente a la Unión Molinera del MINAL. La Empresa de Cereales es la única de su tipo en la Región Central y una de las cinco de todo el país. Fue fundada en el año 1976. Desde su creación ha tenido como función abastecer de harina de trigo una amplia región del país, producto este obtenido a partir del procesamiento del trigo como cereal y empleado en la elaboración de alimentos así como la venta del subproducto de este proceso.

En el año 1976 se puso en marcha la línea de harina de maíz con una capacidad de 160 T/d (24 horas) de tecnología Italiana (Ocrim de Cremona). En este año se le denomina como Empresa Molino de Maíz de Cienfuegos. En el año 1982 el molino de maíz es transformado para molino de trigo con una capacidad de 100 T/d. En el año 1983 se comienza a construir una batería de silos con una capacidad total de 30 000 TM y con una capacidad de descarga portuaria de 150 T/d. En este mismo año toma el nombre de Empresa de Cereales Cienfuegos con el código No. 110.0.1603. Al año siguiente se acomete una nueva inversión de nuevos silos hasta llegar a 4 baterías con una capacidad de almacenamiento de 60 000 TM de cereales y 300 T/d de descarga portuaria.

Como toda empresa cubana tuvo un considerable descenso en los niveles de su producción durante los duros años del período especial, aunque alrededor de los años 1997 – 98 comenzó una rápida recuperación gracias al trabajo recíproco de la Dirección del Centro, con los factores y los trabajadores en general, lo cual la ubica en una situación muy favorable en cuanto a la producción. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial comenzó en Cereales Cienfuegos en 2000.

A partir del año 2003 se realiza un nuevo proceso inversionista donde se introduce tecnología de punta con producciones más limpias de harina a partir del cambio tecnológico del Molino No. 1 con la firma italiana GBS con solo dos líneas que aumenta la capacidad y efectividad a 350 T/d. Actualmente se encuentra en la fase de implantación del Perfeccionamiento Empresarial.

Objeto Social.

- Brindar servicios de almacenaje con capacidades eventualmente disponibles, en ambas monedas.
- Prestar servicios de descarga portuarios en ambas monedas.
- Realizar el proceso de molinería de trigo en grano para la producción y comercialización mayorista, en ambas monedas, de harina para el consumo humano y otros productos derivados de este proceso.

Misión.

Satisfacer el consumo de harina y otros productos derivados del proceso de molinería de trigo en grano para la comercialización mayorista, así como prestar servicios de descarga portuarios, brindando además servicios de almacenaje con capacidades eventualmente disponibles en ambas monedas. Contando con una alta tecnología y calidad de las producciones.

Visión.

La visión de la Empresa se define:

- Cuenta con una tecnología de avanzada, dentro de la rama que garantiza altos niveles productivos, con calidad y eficiencia.
- La empresa tiene aplicado un sistema íntegro de Gestión de los Recursos Humanos que le posibilita obtener crecientes resultados.
- La Unidad de Base de Mantenimiento y Abastecimiento realiza un sostenido y eficiente trabajo de mantenimiento y reparación del equipamiento industrial, así como en el aseguramiento de los recursos que garantiza mantener en óptimas condiciones toda la empresa.
- Los servicios de la Unidad Empresarial de Base de Descarga y Entrega son reconocidos como los mejores del país en su tipo.
- Cuenta con un alto nivel de automatización en todas las áreas de la empresa.

- Los indicadores de eficiencia están en correspondencia con los altos niveles de producción.
- Es una empresa rentable.
- Los clientes están satisfechos con los productos y servicios que se ofertan.
- Los productos se insertan con la mayor calidad y competitividad en el mercado en divisa.
- En qué se certifica el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.

Valores compartidos:

- Sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Orientación al futuro.
- Reconocimiento.

Valores deseados:

- Honradez.
- Perseverancia.
- Integralidad.
- Ética.

La empresa está constituida por tres direcciones fundamentales, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Técnica, Calidad y Desarrollo junto con cinco unidades empresariales de base, las cuales se pueden apreciar en el Organigrama de la empresa. (Ver Anexo 4)

La Dirección de Contabilidad y Finanzas tiene como función registrar, clasificar, controlar y resumir en términos monetarios las operaciones que se realizan en la entidad. Las operaciones se realizan teniendo en cuenta los principios de la contabilidad que son: registro, uniformidad, exposición, prudencia no compensatoria, período contable, entidad en marcha, revelación suficiente.

La dirección de Recursos Humanos por su parte organiza el trabajo y salario de la fuerza laboral así como controla los medios de protección y capacitación de los trabajadores.

La dirección de Técnica Calidad y Desarrollo es la encargada de exigir y controlar que la harina tenga la calidad aceptable para los clientes, además que cuenta con el personal técnico preparado para enfrentar las situaciones que se presentan en la entidad; por ejemplo situaciones tecnológicas, energéticas, informáticas, entre otras.

La empresa para el desarrollo de sus actividades cuenta con un total de 430 trabajadores aprobados, incluyendo los contratos, distribuidos por categoría Ocupacional como muestra la figura 2.1.

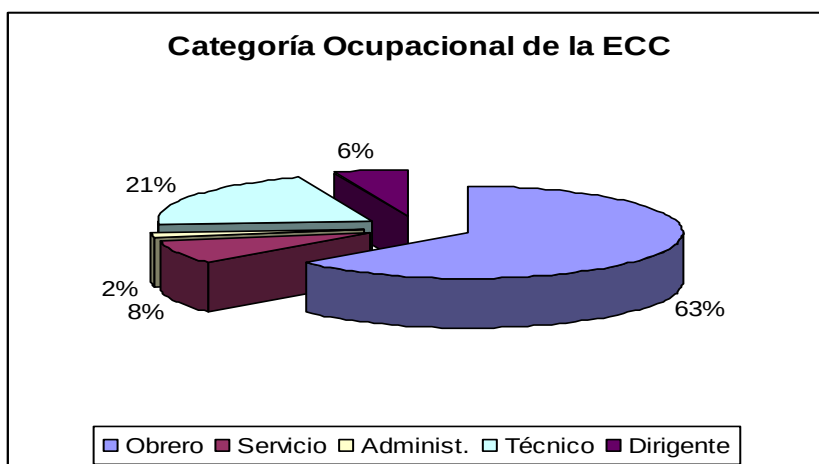


Figura 2.1. Categoría Ocupacional. Fuente: Elaboración Propia.

La UEB de Descarga y Entrega tiene como objetivo fundamental, descargar el cereal para el proceso de molienda del trigo y la entrega del mismo a diferentes empresas, además de almacenar el cereal para la Fábrica de Pienso.

La UEB de Servicio está confeccionada para prestar servicios a las diferentes UEB y direcciones como son; transporte, comedor-cafetería, recreación, panadería así como otras.

La UEB de Mantenimiento y Abastecimiento tiene como responsabilidad prestar servicio de mantenimiento y almacenamiento a las diferentes UEB y direcciones así como otras.

La UEB de Comercialización está estructurada con el objetivo de la comercialización y distribución de los productos terminados, estableciendo de manera congruente la relación cliente-consumidor.

La UEB de Molinería como principal tarea desarrolla la producción de harina, la misma cuenta con tres líneas de producción. Las dos primeras líneas son de tecnología de punta

Italiana y una tercera con tecnología más atrasada Alemana. Además controla el proceso de empaque donde es envasado y etiquetado el producto final quedando listo para su comercialización.

El Mapa General de procesos de la empresa objeto de estudio aparece en la figura 2.2 donde se muestran todos los procesos que allí se llevan a cabo, en los procesos estratégicos se tienen la UEB Dirección General y el Departamento Técnico de Calidad y Desarrollo. Forman parte de los procesos claves el Establecimiento de Descarga y Entrega del cereal, el Establecimiento de Molinería y el Establecimiento de Comercialización de los productos terminados y en los procesos que apoyan dichas actividades aparecen el Establecimiento de Servicio, el departamento de Recursos Humanos objeto de dicha investigación, Departamento de Contabilidad y Finanzas y el Establecimiento de Mantenimiento y Abastecimiento. Este Mapa queda aprobado por el Consejo de Dirección de la organización en conjunto con profesores especialistas de la Universidad de Cienfuegos.

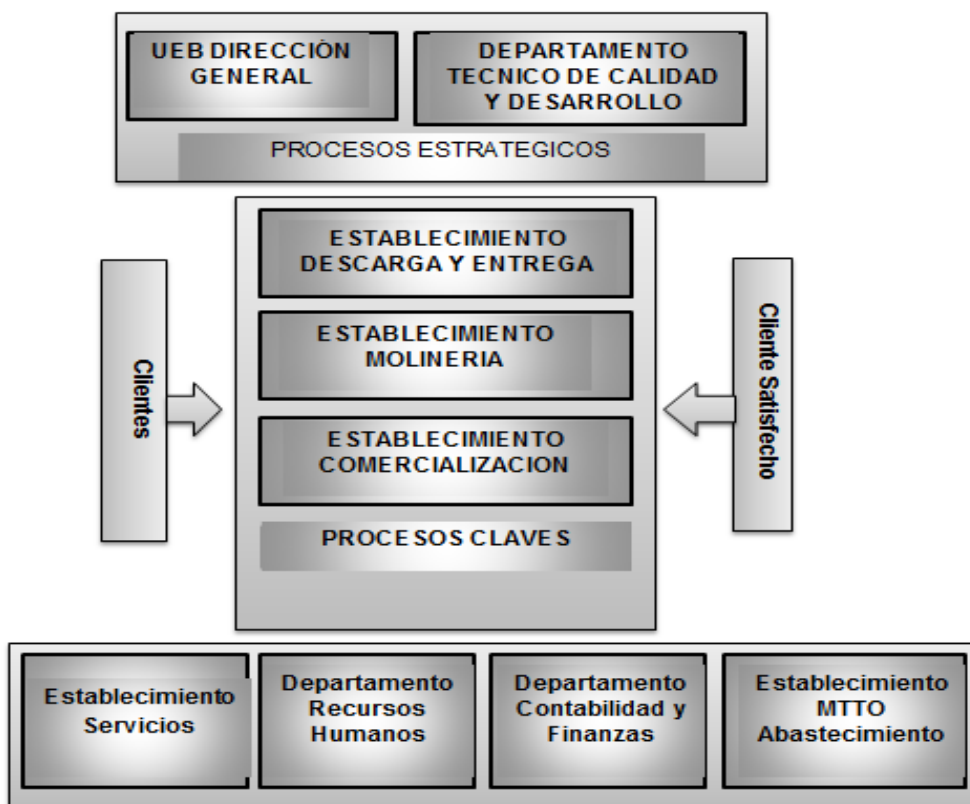


Figura 2.2. Mapa General de Procesos de la empresa Cereales de Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran los principales compradores que tiene la empresa y los surtidos que compran en MLC (Tabla 2.1). En la Tabla 2.2. se muestran los principales clientes en moneda nacional.

Tabla 2.1. Principales Clientes en CUC de la empresa Cereales Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.

Harina		Afrecho
Comercializadora ITH.	Cienfuegos	Agropecuaria MICONS.
Villa Clara.	Sancti Spiritus	Ciego de Ávila.
Ciego de Ávila.	Camagüey	Cienfuegos.
		Varadero.
Cubalse.		Empresa de Perforaciones.
CIMEX.		Azucarera Santi Spiritus.
TRD.		UBAL Ciego de Ávila.
Fertilizantes.		
Glucosa.		
Refinería.		
Alimentarias.		
Camagüey.		
Confiteras.		

Tabla 2.2. Principales Clientes en CUP de la empresa Cereales Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.

Empresa.	Región.
Pan y Dulce.	Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas.
Cárnico.	Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas.
Confiteras.	Camagüey
MININT.	Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus,

	Ciego de Ávila, Camagüey.
--	---------------------------

2.2. Caracterización del Área de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos de la Empresa de Cereales de Cienfuegos tiene como objetivos:

General: Garantizar mediante un efectivo Sistema de Gestión Integral de Capital Humano un alto nivel de motivación y compromiso con los resultados de todos los trabajadores, fortaleciendo la organización del trabajo, el óptimo aprovechamiento de la jornada laboral y la atención al hombre, todo soportado en el liderazgo de los directivos.

Específicos:

1. Implantar y consolidar un sistema integral de gestión de capital humano, que garantice la calidad de los procesos que se desarrollan.
2. Implementar un sistema de pago por resultados fundamentado en una correcta organización del trabajo que favorezca el incremento de la eficiencia y eficacia.
3. Perfeccionar el trabajo con la reserva de cuadros, garantizando el enfoque de género en las promociones a cargos de dirección teniendo en cuenta su desarrollo integral y mediante un trabajo sistemático garantizar al menos una reserva preparada en cada cargo de dirección.
4. Implementar la Resolución No 297.
5. Consolidar una mejor Gestión del Capital Humano.
6. Exigir por la perfección de la Evaluación del desempeño.

En la Dirección de Recursos Humanos están establecidas catorce plazas. La Categoría Ocupacional requerida se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3: Categoría Ocupacional. Fuente: Elaboración Propia.

Cantidad de Trabajadores	Categoría Ocupacional
1	Director de RH
1	Secretaria

2	Especialista B en Gestión de RH (EP)
5	Especialista C en Gestión de RH
4	Técnicos B en Gestión de RH
1	Auxiliar de fuerza de trabajo

En las figuras 2.3 y 2.4 se muestran el tiempo de experiencia laboral en el área y el nivel de escolaridad respectivamente. Se puede observar que la mayoría son técnicos y lleva más de diez años laborando en Recursos Humanos.

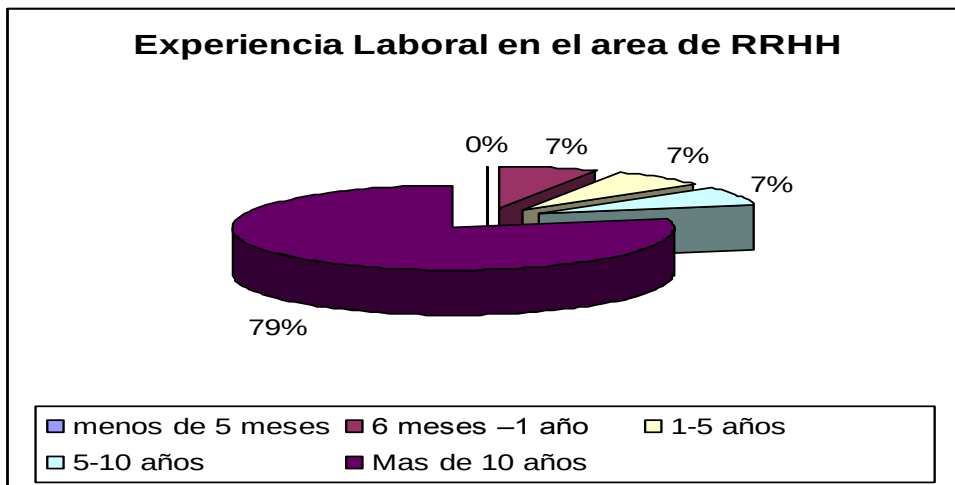


Figura 2.3: Tiempo de experiencia laboral en Recursos Humanos. Fuente: Elaboración Propia.

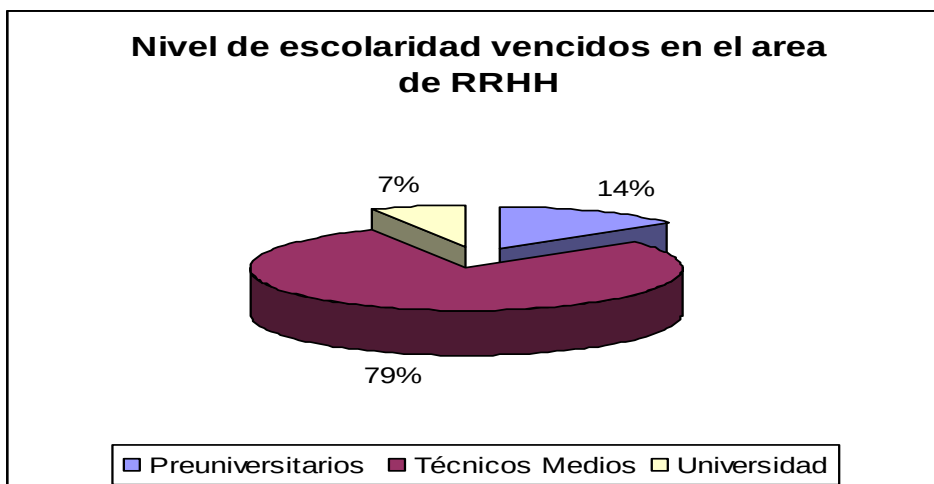


Figura 2.4: Nivel de escolaridad vencido. Fuente: Elaboración Propia

2.3. Herramientas de diagnóstico utilizadas en la Investigación.

Para la realización de cualquier estudio en una entidad es imprescindible la utilización de herramientas que ayuden a comprobar, medir o diseñar, procesos que sean fáciles de entender y a la vez explícitos, para que cualquier miembro de la organización pueda acceder a esa información satisfactoriamente, la pueda aplicar y se sienta integrada a la organización a la que pertenece.

En la presente investigación se aplican otras herramientas para realizar el diagnóstico de la situación actual que presenta la Empresa Cereales Cienfuegos para de forma integral la misma pueda diseñar y posteriormente implementar un SGICH. Las herramientas utilizadas para el diagnóstico son las siguientes:

La tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del Capital Humano.

El diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007

Antes de explicar estas herramientas más específicas se deben tratar herramientas propias de la Ingeniería Industrial empleadas en la investigación.

Para la descripción de procesos:

El enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica para llevar a cabo la descripción de los procesos que de manera general debe centrarse en las actividades a través de diagramas. (Ver figura 2.5).

Mapa de proceso.

Una de las técnicas empleadas para su elaboración es el SIPOC que posibilita el establecimiento de los límites y actividades de un proceso. Al construir este diagrama deben tenerse en cuenta los proveedores del proceso (S), las entradas (I), el proceso en sí (P), las salidas (O) y los clientes (C) que las reciben.

Esta herramienta se utiliza cuando no está claro:

¿Quién provee entradas al proceso?

¿Qué especificaciones se ponen en las entradas?

¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?

¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

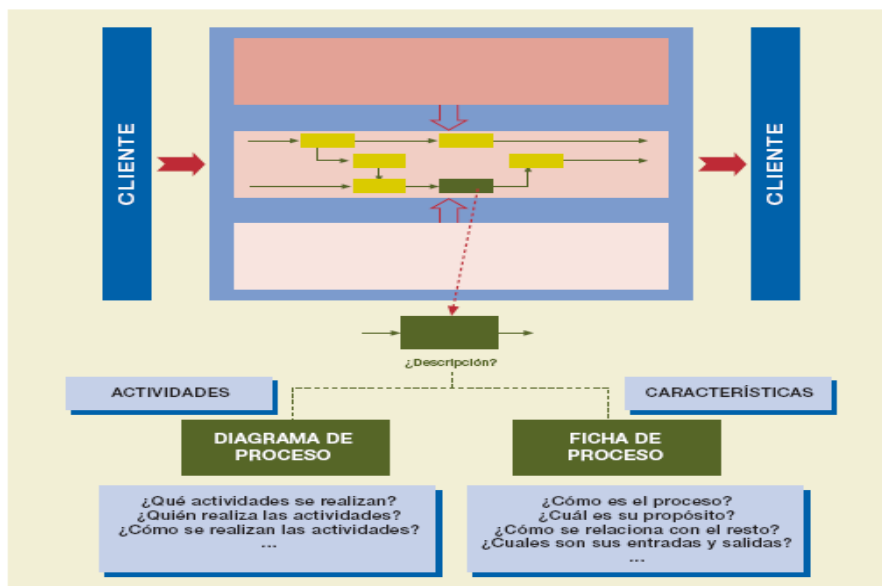


Figura 2.5: Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas.
Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.

Diagramas de flujo.

Los diagramas de flujo permiten desarrollar un mayor nivel de detalle en la representación de los procesos que al ser desglosados en sus actividades pueden estandarizarse lo que apoya a identificar las oportunidades de mejora. La simbología correspondiente se muestra en la Figura 2.6.

Los diagramas de flujo facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y su secuencia, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso.

Método Delphi.

Este método está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. (Cuesta Santos, Armando, 2006)

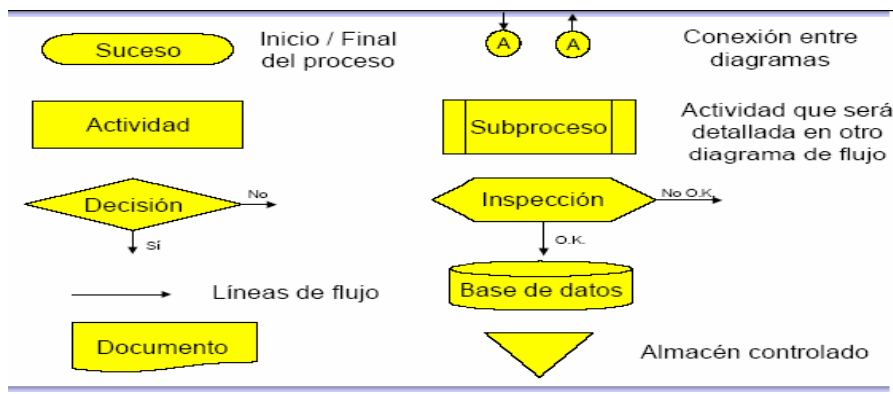


Figura No.2.6: Simbología para el diagrama de flujo. Fuente: Pons, 2006.

1. Concepción inicial del problema.

- Los elementos básicos de trabajo.
- Objetivo a alcanzar.
- Situación actual.
- Componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

2. Selección de los expertos (la cual es tomada de la fuente Kohler, H. "Statistics for business and economics". Harper Collins Publisher, New York, 1994):

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

$1 - \alpha$	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

k : cte. que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : precisión del experimento. ($i \leq 12$)

3. Preparación de los cuestionarios o encuestas.

Se deben tener en cuenta los principios para la confección de cuestionarios y entrevistas. Las preguntas deben hacerse por escrito para evitar la influencia de un experto en otro.

4. Procesamiento y análisis de la información.

Deben utilizarse escalas cuantitativas de valores que caractericen la variable susceptible a definir a partir de lo que se está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido lo cual posibilita la fácil utilización de procedimientos estadísticos. Es necesario definir la escala de puntuaciones.

Diagrama Causa – Efecto.

Esta herramienta ayuda a alcanzar el mismo nivel de comprensión de los problemas y pone en evidencia posibles carencias de conocimientos al respecto. Además, muestra las relaciones entre las causas que afectan los resultados de un proceso, para emprender las acciones necesarias que permitan eliminar dichas causas. Las causas principales están referidas en general, a métodos de trabajo, materiales, mediciones, personal y entorno. A su vez, cada causa principal se subdivide en muchas otras causas secundarias o menores.

Tecnología de Diagnóstico.

La Tecnología de Diagnóstico es parte integrante del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. Permite determinar en qué momento está la empresa para aplicar el SGICH, tiene como objetivos:

1. Medir el nivel de integración interna, externa y estratégica.
2. Facilitar a la entidad la aplicación del SGICH identificando debilidades, fortalezas, oportunidades, barreras.

Características de la Tecnología.

- Su técnica principal: la lista de chequeo.
- Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:
 - Bajo, cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos.
 - Media, cuando se obtiene 10 puntos.

- Alto, cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos.
- Permite durante la ejecución del diagnóstico, la utilización de herramientas, entrevistas, métodos de expertos, diagrama de causa- efecto.
- El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de 5 premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa.
- El nivel de integración interna se basa en los resultados que se obtienen en cada módulo del modelo de GCH.
- El nivel de integración estratégica es la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos.

Las premisas establecidas y que se comprobarán son las siguientes:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación.
- Contar con una participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- Poseer un clima laboral satisfactorio.
- Haber alcanzado liderazgo en la gestión de los recursos humanos
- Tener definidas las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de la gestión de los recursos humanos.

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 procedimiento para la aplicación de la tecnología de diagnóstico en la empresa, consiste en:

1. Explicación a los dirigentes administrativos y representantes de las organizaciones acerca de los objetivos, alcance y métodos para la aplicación del diagnóstico y la necesidad del estudio individual, para responder el cuestionario correspondiente.
2. Reunión del consejo de dirección para analizar las respuestas a cada pregunta, seleccionándose solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la empresa. Cada respuesta será adoptada por consenso. Se seleccionará un facilitador para establecer el consenso
3. Las empresas que cumplen las premisas presentan orientación estratégica, por lo tanto, tienen un cierto nivel de integración externa, están en mejores condiciones de

continuar la aplicación del modelo de GCH y aquellas que se compruebe que no lo alcanzan, deben profundizar en las causas y condiciones que se los impide y no continuarán el proceso hasta revertir la situación.

4. Cuando el consejo de dirección de la empresa adquiere el debido entrenamiento, corresponde al director conducir el proceso de auto diagnóstico. De esta manera la empresa puede establecer un estado comparativo con los resultados anteriores, y que repite cuando lo decida, hasta que logre cubrir la brecha con el índice de integración estratégica de las empresas de avanzada o el máximo posible.

Resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico:

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

Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001

La organización para implantar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano debe, previamente, garantizar el cumplimiento de algunas premisas, según se establece en la NC 3002:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación”. El cumplimiento de estas premisas otorga a la organización una orientación estratégica en su trabajo.

Este diagnóstico verifica el cumplimiento por las organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano, del conjunto de requisitos establecidos en la NC 3001:2007 para lograr la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. El logro de los requisitos permite a las organizaciones, atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

2.4. Aplicación de la Tecnología de Diagnóstico que propone el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

La Tecnología de Diagnóstico se aplica para conocer el funcionamiento del Sistema de Gestión del Capital Humano. Fue diseñada por el Ministro del Trabajo y Seguridad Social y aplicada por él en empresas cubanas, lo que avaló la importancia de los resultados para la implementación de los requisitos según las Normas Cubanas incluidas en el modelo.

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 ECC es una de las organizaciones del territorio con la determinación de alcanzar y demostrar una Gestión Integrada de su Capital Humano, razón por la cual se hace necesario realizar un diagnóstico de su situación actual para verificar el cumplimiento de las premisas y requisitos antes mencionados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas en el orden en que aparecen:

- La tecnología de diagnóstico para el Sistema de Capital Humano (Ver Anexo 5). (Morales, Alfredo C., 2006)
- El procesamiento de datos con el programa estadístico SPSS.
- El diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC-3001 (Anexo 6).

Para procesar la información con la Tecnología de Diagnóstico se utiliza el Microsoft Excel según programa diseñado y aportado por Melo Crespo (2006), consultor de la Empresa GECYT, y cuyo objetivo es permitir el procesamiento de los datos recogidos con dicha herramienta exponiendo el nivel de integración externa, interna y estratégica que posee la organización.

En este sentido se procede a la aplicación del diagnóstico a una muestra intencionada compuesta por los 16 integrantes del Consejo de Dirección ampliado y los 11 especialistas técnicos B y C en GCH de la ECC.

Según lo declarado anteriormente se aplica la Tecnología de Diagnóstico y se evalúan las cinco premisas, cuyos resultados son:

Tabla 2.4 Resultados de la evaluación de las premisas para la implantación del MGICH en la ECC. Fuente: Elaboración propia.

Premisas.		Evaluación.	
1	Orientación estratégica	80.00%	NO EXISTE
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	77.78%	ORIENTACIÓN ESTRATEGICA
4	Clima Laboral Satisfactorio	66.67%	
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	88.89%	

La premisa de orientación estratégica en la Gestión Integrada de Capital Humano no se cumple al cien por ciento, por lo que se demuestra que no existe Orientación Estratégica, las premisas restantes pudieran estar afectando el proceso debido a que todas se encuentran en el nivel medio.

El cumplimiento de las premisas desarrollado en el programa de Excel por Crespo (2006), consultor de la Empresa GECYT, se considera que es muy estricto ya que sólo se alcanza el nivel de orientación estratégica adecuado cuando todas las variables de la dimensión “orientación estratégica” se encuentran en nivel alto y ninguna variable de cualquier dimensión puede estar en nivel bajo.

Para alcanzar las premisas se proponen a la empresa la creación de un plan de medidas con acciones correctivas y así poder continuar con el procedimiento. En la medida que se trabaja en la elevación de los indicadores de las premisas se continúa con la documentación de los procedimientos.

El resultado de este diagnóstico interno que posee la empresa determina el nivel de integración interna según el modelo de GICH. Seguidamente se exponen los resultados

de la tecnología de diagnóstico para cada uno de los procesos analizados; para ello se utiliza la moda como parámetro estadístico en la determinación del nivel de comportamiento de las dimensiones. Se utiliza el procesador del Excel propuesto por el CIGET para procesar la encuesta y los resultados se muestran en el Anexo 8. A continuación se muestra una tabla resumen con los resultados de la evaluación de los Módulos del MGICH en la organización objeto de estudio.

Tabla 2.5 Evaluación de los Módulos del MGICH en la organización. Fuente:

Elaboración propia.

Módulos.	Evaluación
Competencias Laborales	66.67%
Organización del Trabajo	66.67%
Selección e Integración	88.89%
Capacitación y Desarrollo	77.78%
Estimulación material y moral	88.89%
Seguridad y Salud en el Trabajo	88.89%
Evaluación del Desempeño	88.89%
Comunicación Institucional	88.89%
Autocontrol	77.78%
Evaluación Integral de los Módulos.	81.48%

Al analizar los resultados, se muestran dos procesos que son los que presentan mayores problemas. Estos son:

- Competencias Laborales.
- Organización del Trabajo.

Con la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico se puede obtener finalmente el nivel de orientación estratégica que posee la organización (Ver Anexo 9). Los resultados muestran lo siguiente:

Tabla 2.6 Nivel Estratégico de las organizaciones analizadas. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación.

75.44%	Integración Externa.
81.48%	Integración Interna.
78.99%	Nivel Estratégico.

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, para ello se le asigna.

1. Variables en Bajo.
2. Variables en Medio.
3. Variables en Alto.

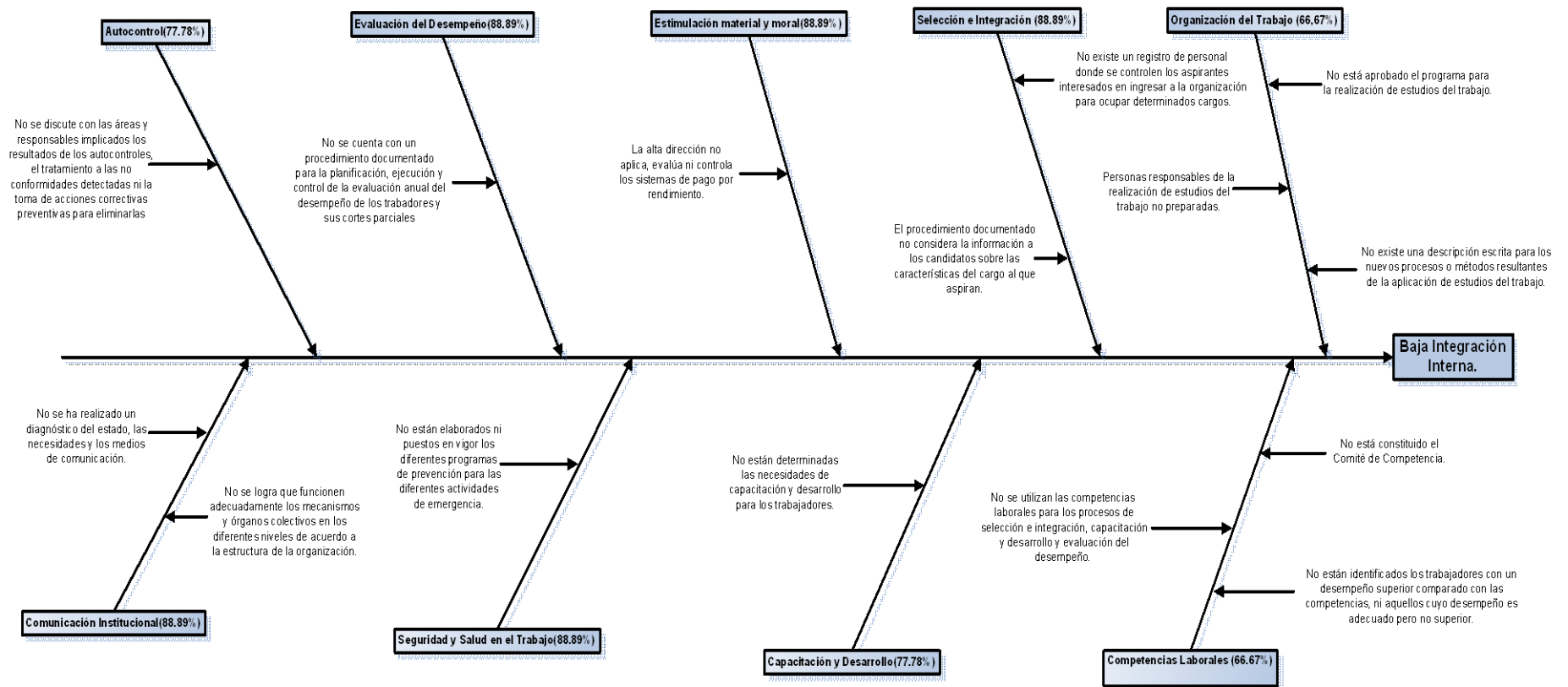
Los resultados se presentan en el (Anexo 10), el Alpha de Cronbach con un valor de 0,697 indica que es fiable el instrumento y las tablas de frecuencia el por ciento de marcado hacia las categorías (alto, medio, bajo). Se emplea además el Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007. (Ver anexo 11) para corroborar los resultados obtenidos y detectar alguna otra deficiencia si existiese. A continuación en un Diagrama Causa – Efecto (figura 2.7) se hace referencia a los problemas detectados en los procesos que forman parte del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, con el objetivo de identificar deficiencias para alcanzar un mejor desempeño estratégico.

Principales problemas detectados en el Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007.

Organización y Estudio del Trabajo.

- No está aprobado por la alta dirección el programa para la realización de los estudios del trabajo.
- Las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo no están preparadas para llevar a cabo esta tarea.

Figura 2.7: Diagrama Causa – Efecto. Principales problemas detectados en el Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007. Fuente: Elaboración propia.



- La organización no dispone de una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo.

Competencias laborales.

- No está designado ni constituido el Comité de Competencias de la organización.
- La organización no dispone de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales, las de los cargos de dichas actividades y las demostradas por cada trabajador para ocupar un determinado cargo.
- La alta dirección de la organización no tiene identificadas ni aprobadas las competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, ni dispone de un procedimiento documentado para la identificación y validación de las mismas; además tampoco tiene identificados a los trabajadores con un desempeño superior comparado con las competencias, ni a los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior.
- La organización no utiliza las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Selección e Integración.

- No existe un registro de personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.
- El procedimiento documentado no considera la información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.

Capacitación y Desarrollo.

- No están determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores.

Estimulación Moral y Material.

- La alta dirección no aplica, evalúa ni controla los sistemas de pago por rendimiento.

Evaluación del Desempeño.

- No se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales.

Autocontrol.

- No se discute con las áreas y responsables los resultados de los autocontroles, el tratamiento a las no conformidades detectadas, ni la toma de acciones correctivas preventivas para eliminarlas.

Comunicación Institucional.

- No se ha realizado un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación.
- No se logra que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.

Seguridad y Salud en el Trabajo.

- No están elaborados ni puestos en vigor los diferentes programas de prevención para las diferentes actividades de emergencia.

De forma general con el procesamiento estadístico se determina que la mayoría de los procesos que forman parte del Capital Humano en la organización no cuenta con un procedimiento documentado que muestre la forma de proceder en cada uno de ellos. En el próximo capítulo se confecciona el Manual del SGICH donde aparecen todos los procedimientos recogidos y se diseña un procedimiento para identificar y evaluar las competencias laborales en sus tres niveles.

Conclusiones del Capítulo:

Después de confeccionado el capítulo II de la investigación es válido concluir que:

- 1- La Tecnología de Diagnóstico evidencia que los procesos que más afectan el SGICH en la ECC son las competencias laborales y el estudio del trabajo.
- 2- A partir de los resultados obtenidos con el empleo de las herramientas utilizadas en el diagnóstico de la situación actual de la ECC, se demostró que se necesita un procedimiento documentado para la identificación y evaluación de las competencias laborales.
- 3- Se determinó mediante la tecnología de diagnóstico que no existe orientación estratégica en la empresa.

✎

Capítulo III

✎

Capítulo III. Diseño y aplicación del procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales.

En el presente capítulo se conforma el Manual de Gestión Integrada de Capital Humano de la Empresa Cereales de Cienfuegos y se diseña y aplica un procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en dicha entidad.

3.1. Diseño del Manual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Empresa Cereales de Cienfuegos.

Para el diseño del Manual del SGICH se tienen en cuenta una serie de elementos fundamentales como son:

- La política de la organización para la gestión integrada de capital humano.
- Los objetivos específicos para la gestión integrada de capital humano.
- Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la organización.
- Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.
- Los procedimientos para la realización de cada uno de los procesos y actividades del SGICH.
- Los procedimientos que establecen cómo realizar el control de la documentación, el control de los registros, las auditorías internas del sistema, el control de las no conformidades detectadas y la ejecución de acciones preventivas y correctivas para evitar y eliminar las no conformidades.

Es importante tener en cuenta que 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 (registro) de haber realizado dicha actividad. Un procedimiento documentado debe contener los siguientes apartados:

Portada general: con indicación de las personas que elaboran, revisan y aprueban el procedimiento. Lo habitual es que cada una de estas tres personas sea distinta, pero en algunas actividades podría coincidir la misma persona. Con respecto a ello la norma no establece ninguna limitación.

Cabecera: que aparece en todas las páginas del procedimiento, donde se indica el título del procedimiento, la edición, la fecha y la página de que se trata.

Apartado objeto: donde se describe para qué sirve el procedimiento.

Apartado alcance: donde se describe en qué situaciones debe aplicarse o puede aplicarse el procedimiento. A veces se une con el apartado objeto.

Apartado referencias: donde se resumen todas las alusiones a otros procedimientos u otros documentos que se hacen en el procedimiento. Por ejemplo, si en el procedimiento se cita un manual de instrucciones o una disposición jurídica, dicho manual o disposición se incluiría en el apartado de referencias.

Apartado definiciones: para recoger aquellas palabras, donde pueda ser conveniente aclarar bien algo, porque es de uso no habitual o bien porque se utiliza con un significado diferente al comúnmente establecido.

Apartado principal: es aquel que describe las actividades que están documentadas por el procedimiento en cuestión.

Apartado responsabilidades: donde se resumen todas las responsabilidades que se citan en el procedimiento.

Registros: donde se enumeran qué registros se generan una vez que el procedimiento está en funcionamiento.

Para el diseño e implementación del SGICH la alta dirección debe tener presente cinco conceptos que son claves: identificación de los procesos, interrelación de las acciones, resultados planificados, mejora continua, y gestión de procesos.

- Identificación de los procesos. Se identifican todas y cada una de las actividades principales o grupos de actividades que se realizan, con lo que se confecciona el Mapa de Procesos del SGICH. Se definen los responsables de cada proceso.
- Interrelación de las acciones. Las actividades pueden afectar a varias áreas o funciones, por lo que es necesario analizar cómo se relacionan entre sí. Los procesos internacionales se apoyan en una estrecha coordinación.
- Resultados planificados. Los resultados son efectos, y no se actúa directamente sobre ellos. La gestión de procesos posibilita el monitoreo y control permanente sobre la marcha de los procesos, por lo que debe estar en capacidad de prevenir y ajustar estos.

- Mejora continua. La mejora en la gestión integrada de capital humano debe ser un proceso continuo. Se implementan los procesos de acuerdo con los objetivos identificados, se evalúan los impactos de cada proceso en dichos objetivos, y se identifican oportunidades de mejora para incrementar la capacidad, para cumplir los objetivos y potenciar la gestión.
- Gestión de procesos. El establecimiento y desarrollo de la gestión de procesos, se evalúa por el cumplimiento de los objetivos, el seguimiento, medición, análisis y mejora en la implantación del SGICH.

Este Manual que es el documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH se recoge en el Anexo 12.

3.2. Diseño de un Procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales.

Para lograr un mayor entendimiento del procedimiento propuesto se elabora un modelo que representa cada una de las etapas por la cual transitar. En la figura 3.1 se puede observar la relación de cada etapa.

Etapas I. Etapa preparatoria.

Esta etapa constituye la fase inicial del proceso, cabe destacar que a la misma le antecede el Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos, donde se van a analizar la cultura organizacional existente, la existencia de una cultura de dirección estratégica, el clima organizacional, el compromiso de la alta dirección ante el proceso del cambio, la evaluación del Proyecto Estratégico como guía orientadora del proceso y las potencialidades para efectuar el cambio. El resultado de los diagnósticos se debe presentar ante el Consejo de Dirección de la organización, donde se va a definir el alcance del proyecto. Una vez aprobado, se pasa a las actividades que conforman la etapa de preparación:

- **Constitución del Comité de Competencias**, conformado por miembros del Consejo de Dirección, y la incorporación de trabajadores con un desempeño superior (seleccionados por el colectivo de trabajadores del centro en conjunto con el Consejo de Dirección) los cuales deben tener una amplia experiencia y conocimiento de los procesos claves y de los puestos que se van a analizar. Una vez creado, se selecciona el Líder del Proyecto y el Coordinador del Proyecto.

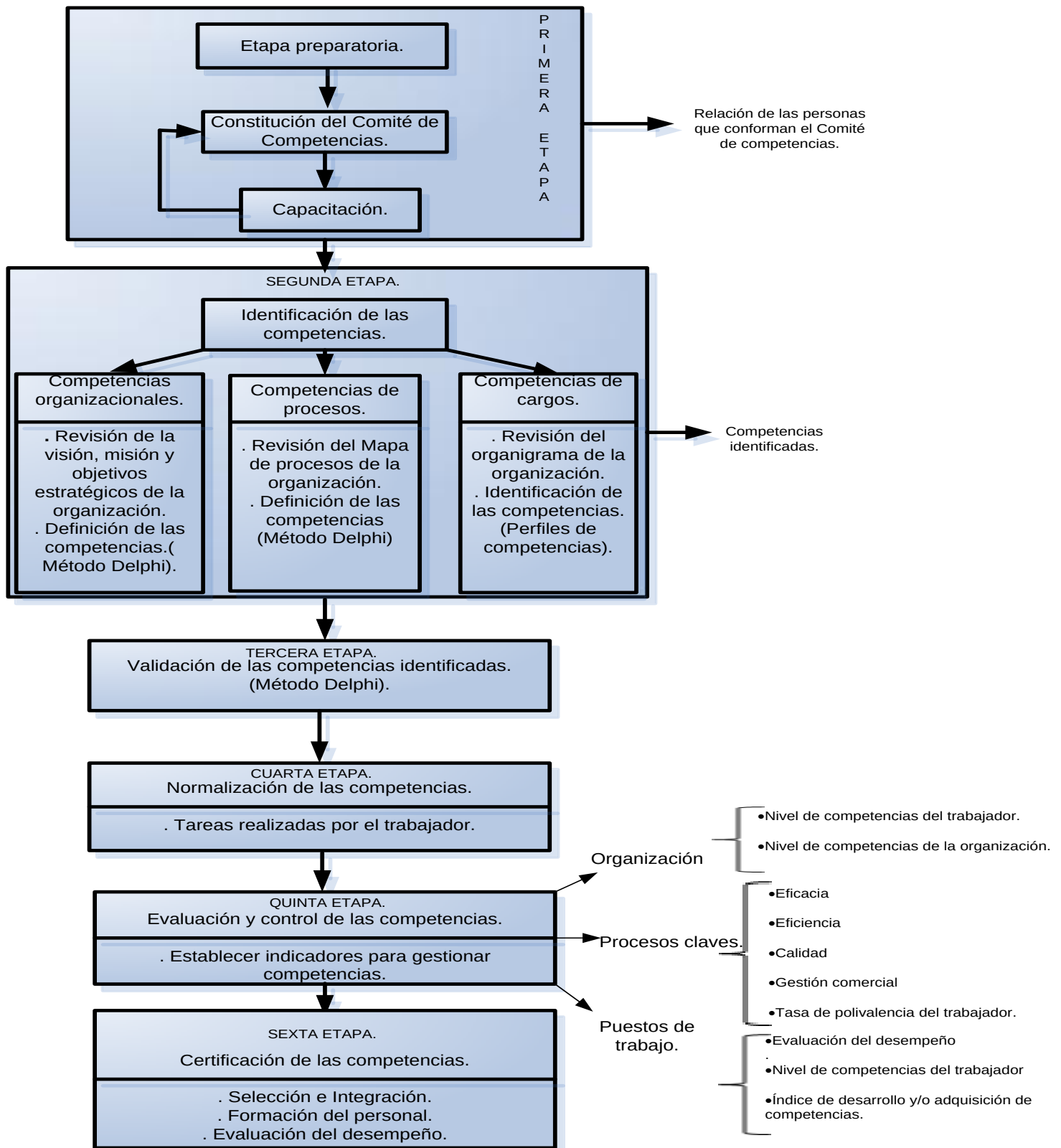


Figura 3.1. Procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales. Fuente: Elaboración propia.

Capacitación, realizada preferiblemente por el experto o grupo de expertos que asesoren el proyecto o se desempeñen como consultores. Se debe profundizar en los elementos propios del tema y debe garantizar la adquisición de las exigencias cognitivas que requiere la ejecución del Proyecto. Se puede realizar a través de conferencias y talleres o seminarios.

Etapas II. Identificación de las competencias.

Constituye la fase fundamental del proceso, donde se agrega mayor valor al cambio, eje central de los procesos de la Gestión del Capital Humano. Está compuesta por las actividades siguientes:

Identificación de las competencias claves de la organización, en esta actividad participa un grupo de expertos, miembros de la Alta Dirección, los cuales tienen mayor dominio de los detalles de la organización, su posición estratégica, recursos y capacidades. Se revisa la correcta definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Se desarrollarán talleres donde se generan ideas y se llega a un consenso, el Método Delphi por Rondas puede ser muy útil en esta actividad. Estos talleres deben realizarse con la participación de un facilitador, generalmente del grupo consultor, puede darse el caso que se requiera la presencia de otros expertos de la rama fuera de la organización, los cuales contribuyen como observadores, emiten criterios pero no tienen voto.

Identificación de las competencias de los procesos claves, en ella interviene el Comité de Competencias, Se desarrollarán talleres donde el grupo aporte la información necesaria del proceso, el Mapa de Procesos puede ser una herramienta muy útil, el enfoque por procesos garantiza la interrelación entre las competencias, siempre con una visión sistémica del ejercicio. Participa igualmente un facilitador, del grupo consultante, y se llega también a un consenso entre los expertos, puede utilizarse el Método Delphi por Rondas.

Identificación de las competencias ocupacionales, el Comité de Competencias debe primero definir el alcance de los cargos en relación con los procesos, la tendencia actual es construir cargos amplios, por eso se hace necesario el ajuste del alcance de los cargos y redefinir entonces su misión, responsabilidades, exigencias y condiciones. Se desarrollan talleres donde la participación de los trabajadores con un desempeño superior en el proceso y conocedores del cargo es importante, además del Supervisor o Jefe

inmediato y del Jefe del proceso. Una vez obtenidas las competencias del puesto (consenso entre expertos) se definen sus pautas de conductas (dimensiones), las competencias y sus dimensiones deben ser el reflejo del desempeño requerido para que el trabajador obtenga un desempeño individual superior tributando a un desempeño organizacional superior. En este caso se determina el perfil de cargo por competencias.

Definición y aprobación del perfil, el contenido del perfil debe reflejar la cultura organizacional, debe recoger las competencias, la descripción del cargo correspondiente y su alcance. Además debe tener implícitos una serie de elementos como: Denominación del cargo, Misión del cargo, Requisitos mínimos, Competencias y sus dimensiones, Funciones, Responsabilidades y Condiciones de trabajo (Anexo 13). En la aprobación del mismo interviene el Comité de Competencias.

Etapas III. Validación de las competencias.

Esta etapa permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas como claves para un desempeño superior, este proceso permite establecer las competencias actuales, de entrada (las que deben tener las personas al ingresar a la organización) y las potenciales que son factibles a desarrollar. Para desarrollar esta etapa se comenzará por la validación de los perfiles observados. El objetivo de este análisis es que la dirección valide el perfil observado como el perfil deseado para el mismo, e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. Este punto es vital para el involucramiento de la alta dirección. La validación del perfil deseado tiene dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá. Ello es fundamental pues define el estándar de exigencia conductual contra el cual se evaluará a cada ocupante, y se definirá si existe o no brecha o necesidad de competencias. En esta etapa se reúne el comité de competencias para validar los perfiles de competencia laboral de cada uno de los cargos de la organización.

Etapas IV. Normalización de las competencias.

Las normas técnicas se describen a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. La norma se genera a través de un proceso de consenso entre los trabajadores que intervienen activamente en la

confección del rol laboral Se tienen en cuenta para esta etapa todas las actividades que realiza el trabajador.

Etapas V. Evaluación y control de las competencias.

Esta fase tiene como objetivo evaluar los resultados del desarrollo de competencias laborales y realizar el seguimiento requerido al proceso de implantación de la tecnología. Esta fase requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso. Esto quiere decir que la evaluación no se ejecuta únicamente al concluir las fases anteriores, sino que debe ser sistemática, a partir de ahí se realiza la retroalimentación a las diferentes fases y etapas que posibilita corregir las desviaciones en el momento oportuno. Para darle seguimiento a este proceso se medirán periódicamente los indicadores propuestos.

Etapas VI. Certificación de las competencias.

La certificación de competencias se trata de un proceso que reconoce formalmente, luego de una profunda evaluación, que un trabajador posee las competencias laborales requeridas para el eficaz desempeño de una ocupación, cargo o puesto de trabajo. Y el grado de similitudes existentes luego de una exhaustiva comparación de las unidades de competencias que conforman dicha ocupación o cargo que se pretenda homologar, cuando sea el caso.

Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño individual anual se reunirán la comisión de ingreso o comité de expertos de la entidad, según proceda, y teniendo en cuenta todas las evidencias posibles que acrediten las competencias del trabajador, decidirá cuáles competencias dentro del perfil de competencias del cargo posee el trabajador en el nivel requerido y emitirá una certificación al respecto, constituyendo un registro de certificación de competencias del trabajador.

3.3. Aplicación del procedimiento propuesto para la identificación y evaluación de las competencias laborales.

3.3.1. Apartado objeto

Establecer las competencias de la organización, los procesos y los cargos para implantar esta norma del ambiente de control y la variable base del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

3.3.2. Apartado alcance

Válido para la gestión de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

3.3.3. Apartado referencias

- NC-3000, 3001, 3002 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”
- Elementos que componen la caracterización de la empresa.
- Resolución de Nombramiento del Comité de Competencias.
- Documentos de trabajo del Comité de Competencias.
- Procedimiento documentado de competencias laborales (MTSS-IEIT).

3.3.4. Apartado definiciones

Comité de Competencias

Grupo de trabajadores de la organización, encargado de atender, dirigir y controlar todo el proceso de competencias laborales en la entidad.

Competencias laborales (Norma Cubana, 3000:2007, n.d.)

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 correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

Competencias organizacionales

Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales.

Competencias de los procesos

Conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores con los que se cuenta en cada proceso para conseguir los objetivos trazados, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Competencias de cargos

Las competencias de cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en los procesos de trabajo específicos.

Desempeño laboral adecuado

Aquel que es adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo, que expresa la idoneidad demostrada y lleva el rendimiento laboral y la actuación profesional acorde a los requisitos mínimos.

Desempeño laboral superior

Se refiere al rendimiento laboral y la actuación profesional superior del trabajador, con un alto impacto económico y social, presente y futuro, que se identifica con las exigencias de un desempeño laboral adecuado más aquellas competencias sociales, de relaciones, y éticas, que posibilitan el desarrollo de competencias grupales, transversales, de procesos y de la organización.

Gestión por competencias

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores.

Ideoneidad demostrada

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

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.

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)

Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la

estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

3.3.5. Apartado principal

Las competencias laborales constituyen el factor por excelencia en la GICH, pues además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican y evalúan las competencias en los niveles siguientes:

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

A continuación se desarrolla el procedimiento propuesto en el acápite anterior.

3.3.5.1. Identificación de las competencias de la organización.

Al aplicar el procedimiento propuesto la ECC está en condiciones de definir las competencias de la organización, los procesos y cargos existiendo un compromiso por la dirección de aplicar el enfoque por competencias. Se crea el equipo de trabajo conformado por: el Jefe de Grupo de RH, los jefes de las distintas áreas, técnicos de recursos humanos, diplomantes y profesores de la Universidad de Cienfuegos.

Este equipo de trabajo fue sometido a cursos de capacitación que tenían como objetivo específico la familiarización de los integrantes con el tema, para posteriormente ser sometidos a un entrenamiento más profundo sobre los procedimientos documentados, teniéndose en cuenta las metodologías a utilizar para la determinación de las competencias (técnicas de trabajo en grupo, recopilación de información y de consenso), aparejado a esto se logró la necesaria sensibilización y el comprometimiento del equipo de trabajo con la labor a desempeñar.

Revisión de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Misión: Satisfacer el consumo de harina y otros productos derivados del proceso de molinería de trigo en grano para la comercialización mayorista, así como prestar servicios de descarga portuarias, brindando además servicios de almacenaje con capacidades eventualmente disponibles en ambas monedas. Contando con una alta tecnología y calidad de las producciones.

Visión.

La visión de la Empresa se define:

- Cuenta con una tecnología de avanzada, dentro de la rama que garantiza altos niveles productivos, con calidad y eficiencia.
- La empresa tiene aplicado un sistema íntegro de Gestión de los Recursos Humanos que le posibilita obtener crecientes resultados.
- La Unidad de Base de Mantenimiento y Abastecimiento realiza un sostenido y eficiente trabajo de mantenimiento y reparación del equipamiento industrial, así como en el aseguramiento de los recursos que garantiza mantener en óptimas condiciones toda la empresa.
- Los servicios de la Unidad Empresarial de Base de Descarga y Entrega son reconocidos como los mejores del país en su tipo.
- Cuenta con un alto nivel de automatización en todas las áreas de la empresa.
- Los indicadores de eficiencia están en correspondencia con los altos niveles de producción.
- Es una empresa rentable.
- Los clientes están satisfechos con los productos y servicios que se ofertan.
- Los productos se insertan con la mayor calidad y competitividad en el mercado en divisa.
- En que se certifica el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.

La misión expone la razón de ser y lo que la distingue de las demás organizaciones; o sea es motivadora, creíble, y lleva incluido el objeto social de la entidad. Por lo que está bien redactada.

La visión a diferencia de la misión no está correctamente redactada por lo que se redefine por el equipo de trabajo.

Visión: Convertirnos en líder dentro de la Unión Molinera del MINAL, caracterizándonos por la calidad de la producción y prestación de nuestros servicios, contando con una tecnología de avanzada y una elevada capacidad de innovación. Perseguimos certificarnos con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para el 2012 y alcanzar indicadores de eficiencia y eficacia que demuestren la confiabilidad de nuestros servicios y la mejora continua de nuestros procesos.

Ahora la visión se orienta a la mejora continua en aras de la excelencia de la producción y de los servicios. Muestra las aspiraciones de la organización con una marcada originalidad.

Competencias organizacionales.

Para la selección de los expertos se determina la cantidad y luego la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo. Para seleccionar a los expertos se tiene en cuenta:

- Que posean información general y específica sobre el tema a tratar.
- Que estén suficientemente motivados para trabajar como grupo y aportar los elementos necesarios.
- Que posean el tiempo suficiente que se necesita para la realización del trabajo.
- Que sean parte de la ejecución directa o ejerzan algún nivel de dirección sobre el puesto que se analiza.

En este caso se tiene en cuenta el criterio del Comité de Competencias. Se calcula el número de expertos (Tomado de la fuente Kohler, H. "Statistics for business and economics". Harper Collins Publisher, New York, 1994)

$$n = \frac{p(1-p)K}{i^2}$$

$$n = 0,03(1-0,03)6,6564 / (0,12)^2$$

$$n = 13.451475 \approx 13 \text{ expertos.}$$

Se escoge:

$$p = 0,03$$

$$K = 3,8416 \text{ para un nivel de confianza de } 99\%$$

$$i = 0,12$$

Para la identificación y construcción de las competencias laborales a nivel organizacional se emplea el método Delphi por rondas. En una primera ronda a cada experto se le entrega una hoja de papel donde deben conformar las competencias organizacionales, luego son listadas por los especialistas que aplican el método, muchas de ellas se

combinan y otras se eliminan y luego se configura una matriz de competencias expresada por expertos que se le es entregada a cada uno de ellos. A continuación se enumeran las competencias resultantes.

1. Liderar sistemas de trabajo complejos.
2. Trabajo en equipo
3. Habilidades gerenciales
4. Capacidad de liderazgo con buen manejo de la comunicación entre la gerencia y las personas con quienes interactúa.
5. Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa.
6. Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con creatividad y eficiencia.
7. Capacidad de dirigir programas de mercadeo, ventas y servicios al usuario con el fin de atender a los públicos objetivos de la empresa.
8. Capacidad de organización y planificación.
9. Compromiso ético.
10. Motivación por la calidad.
11. Sensibilidad a temas medioambientales.
12. Orientación al logro, al objetivo, al resultado.
13. Orientación al cliente interno y/o externo.
14. Liderazgo (empuja, dirige y ejecuta).
15. Alto sentido de pertenencia.
16. Eficacia en la Toma de Decisiones.
17. Conocimiento técnico-profesional.
18. Responsabilidad profesional.
19. Elevada responsabilidad social.
20. Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de la base productiva.

Luego en la segunda ronda se determina de estas competencias cuáles realmente se ajustan a la propia organización en cuanto a misión y valores, para ello cada experto ejerce su voto a favor o en desacuerdo (se marca con una N) como aparece en la Tabla 3.1 con las competencias anteriores y se determina el nivel de concordancia a través de la expresión que se muestra más adelante (Cuesta, Santos, Armando, 2005)

$$C = (1 - \frac{V_n}{V_t}) \cdot 100$$

Donde:

C: Concordancia expresada en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Tabla 3.1. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia adecuado.

Fuente: Elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	C%
8	N		N		N									76,9
9					N	N		N				N		69,2
12	N				N		N							76,9
13		N										N	N	76,9
14			N					N		N				76,9
15	N				N									84,6
17				N							N			84,6
19														100

De veinte competencias que quedaron listadas anteriormente, se eliminan doce de ellas por baja concordancia o poco consenso entre los expertos, debido a que obtienen una concordancia menor que 60%. A continuación se muestran las competencias resultantes de esta ronda.

1. Orientación al logro de los objetivos y resultados.
2. Capacidad de organización y planificación.
3. Liderazgo.
4. Orientación al cliente.
5. Conocimiento técnico-profesional.
6. Elevada responsabilidad social.
7. Compromiso ético.
8. Alto sentido de pertenencia.

En una tercera ronda se le entrega a cada experto un papel donde aparecen listadas las competencias anteriores y deben darle un orden de importancia (1 es la más importante, 2 la que le sigue en importancia, hasta n=8) Los resultados obtenidos de la aplicación de este método se muestran en la Tabla 3.2, de lo que se deriva el orden para las competencias distintivas de la organización que aparece luego de la Tabla.

Tabla 3.2. Asignación de rangos de importancia a las competencias organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

Competen cias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	Rj	Rj media.	C%	Orden según Rj.
1	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	34	2,61	61,5	2
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	15	1,15	84,6	1
3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	51	3,92	76,9	6
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	6	64	4,92	76,9	3
5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	75	5,76	76,9	5
6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	89	6,84	84,6	7
7	8	8	8	7	8	8	8	8	7	8	8	8	8	10	7,84	84,6	8
8	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	27	2,07	69,2	4

Competencias organizadas por orden de importancia.

1. Capacidad de organización y planificación.
2. Orientación al logro de los objetivos y resultados.
3. Orientación al cliente.
4. Alto sentido de pertenencia
5. Conocimiento técnico-profesional.
6. Liderazgo.
7. Elevada responsabilidad social.

Competencias de procesos.

Para la identificación de las competencias de los procesos se tiene en cuenta el Mapa de procesos de la entidad que ya se encuentra elaborado y aparecen identificados los procesos estratégicos, los de apoyo y los procesos claves a los cuales se le identifican las competencias.

Conjuntamente con la identificación de las competencias organizacionales se definen las competencias de los procesos claves (descarga y almacenamiento, fabricación de harina, y comercialización) a partir del método Delphi por rondas. La asignación de rangos de importancia a las competencias aparece en la Tabla 3.3. El orden de prioridad resultante, es el que le sigue.

Tabla 3.3 Asignación de rangos de importancia a las competencias en procesos claves. Fuente: Elaboración propia.

Competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	Rj	Rj media.	C%	Orden según Rj.
1	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	3	40	3,1	61,5	3
2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1,2	84,6	1
3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	28	2,2	61,5	2
4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	91	6,1	84,6	6
5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	75	5,8	76,9	5
6	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	49	3,8	76,9	4

Competencias organizadas por orden de importancia.

1. Desempeño de los procesos con elevados índices de calidad.
2. Eficiencia y eficacia en los procesos claves.
3. Capacidad de organización y control en la comercialización.
4. Gestión orientada a minimizar riesgos ambientales.
5. Trabajo en equipo.

Competencias de puestos.

Las competencias de puestos quedan recogidas en los perfiles de competencias. En el Anexo 15 se muestra el perfil de competencias para el puesto de Jefe de producción del Molino de Trigo I línea I y II de la ECC, uno de los puestos claves que la empresa tiene

definido, perteneciente al establecimiento de Molinería, para su confección se realizó un análisis de puestos tomado de (Díaz Granda, Lienne, 2008). (Anexo 14)

El perfil de competencia lo conforman varias secciones donde se parte de un encabezamiento de referencia en el que se incluye la denominación del cargo, categoría ocupacional a la que pertenece, misión del cargo, etc.

Se plasman además las condiciones de trabajo asociados al puesto de trabajo, para el desarrollo de su actividad laboral, y que a su vez contribuyen a mejorar los niveles de satisfacción laboral y las responsabilidades del cargo.

Se pretende que este trabajo realizado, sirva de apoyo para la implantación del enfoque de competencias laborales en la GRH a través de la elaboración de los restantes perfiles de competencia para toda la organización.

3.3.5.2. Validación de las competencias identificadas.

Finalmente las competencias que debe poseer cada trabajador que se desempeñe en los puestos claves, emergen de las unidades de competencia identificadas en el mapa funcional y de la transcripción de las entrevistas, el análisis y codificación de las conductas, las características y capacidades individuales. Las competencias ya validadas por el Método Delphi son analizadas en el consejo de dirección de la organización para su aprobación.

3.3.5.3. Normalización de las competencias.

Para la Normalización de las competencias se tienen en cuenta una serie de elementos que se generan a través de un proceso de consensos entre el Comité de Competencias y los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral para fijar entre todos qué criterios y evidencias se van a adoptar como normas de la organización. Estos elementos son:

1. Lo que hace la persona.
2. La forma en que lo hace.
3. Cómo se evalúa.
4. Evidencias para medir la eficiencia del trabajador.

Los dos primeros se miden a través de los perfiles de competencias donde se definen actividades, documentación, responsabilidades, etc. y los dos últimos se evalúan durante

la evaluación del desempeño y mediante los indicadores propuestos donde se determina si el trabajador cumple con las competencias laborales requeridas.

3.3.5.4. Evaluación y control de las competencias.

Para darle seguimiento a este proceso se medirán periódicamente los indicadores que aparecen a continuación en la Tabla 3.4 y de esta forma se garantiza que cada día los recursos humanos sean más competentes.

Tabla 3.4 Indicadores para medir competencias laborales en los tres niveles.

Fuente: Elaboración propia.

Organizacionales.			
No.	Indicador	Fórmula	Nivel de referencia.
1	Nivel de competencias del trabajador. (NCL)	$NCL = \sum \left[\left(\frac{Corti}{TCcj} \right) \right] / Tte * 100$ Corti: Valor total de las competencias reales del trabajador i. TCcj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3. Este número 3 representa el nivel máximo de competencias que puede tener un trabajador. Tte: Total de trabajadores evaluados.	Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el cargo que ocupa, así como el nivel de competencia que se alcanza en el proceso y la organización. El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%.
2	Nivel de competencias de la organización.	$NCog = \left[\left(\sum_{i=1}^i Clex + \sum_{i=1}^i Clmb \right) / Tcl \right] * 100$ Clex: Sumatoria del total de valoraciones de excelente del cliente i. Clmb: Sumatoria del total de valoraciones muy bien del cliente i. Tcl: Sumatoria de clientes encuestados.	Deficiente (D): $NCL < 75\%$ Satisfactorio (S): $75 < NCL \leq 89,9\%$ Excelente (E): $NCL \geq 90\%$
Procesos claves.			
No.	Indicador	Fórmula	Nivel de referencia.

3	Tasa de polivalencia del trabajador.	$TPti = \left(\frac{ProcDomti}{TprocAm} \right) * 100$ ProcDomti: Procesos que domina el trabajador i. TprocAm: Total de procesos del Área m.	Grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos que domina en el área donde labora y el nivel de polivalencia que se alcanza en cada rol y proceso, así como los valores promedio. Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% Deficiente (D): $NCT < 75\%$ Satisfactorio (S): $75 < NCT \leq 89,9\%$ Excelente (E): $NCT \geq 90\%$
4	Eficiencia (E)	$E = \frac{Desperdicios}{Volumen\ de\ producción\ total} 100$	0-15% eficiente 16-25% medianamente eficiente. > 25 poco eficiente
5	Eficacia (Ef)	$EF = \frac{Real}{Plan} 100$	95-100% eficaz 85-94% medianamente eficaz < 85% poco eficaz
6	Calidad	$Aspecto = \frac{\sum insp(4+5)}{(Totalinsp)} 100$ Totalinsp: Total de muestras inspeccionadas. Insp(4+5): cantidad de inspecciones evaluadas con la mayor puntuación. $Olor = \frac{\sum insp(4+5)}{(Totalinsp)} 100$ Totalinsp: Total de muestras inspeccionadas. Insp(4+5): cantidad de inspecciones evaluadas	Los indicadores aspecto y olor reciben una puntuación de 1-5, alcanzan la mayor puntuación cuando presentan la siguiente característica: Aspecto: Homogéneo de color blanco cremoso, con ligera presencia de pecas. Olor: Agradable a producto fresco, libre de olores extraños, por ejemplo: moho, rancio, fermentado.

		con la mayor puntuación.	90-100% Excelente. 85-94% Adecuado. < 85% Insuficiente. Humedad {Análisis de laboratorio. Equipo de medición: Termobalanza. Cuando el indicador humedad toma el valor: <14,5% (Excelente) =14,5% (Adecuado) >14,5% (Insuficiente)
7	Gestión comercial.	$Volumen\ de\ entrega = \frac{Real}{Plan} 100$ Satisfacción del cliente {Encuesta. $Contratos = \frac{Contratos\ satisfechos}{Total\ de\ contratos} 100$	95-100% excelente 85-94% bien < 85% deficiente + 90% {Satisfacción del cliente. 95-100% factible 85-94% medianamente factible < 85% poco factible
Puestos de trabajo.			
No.	Indicador	Fórmula	Nivel de referencia.
8	Índice de desarrollo y/o	$IDA = \left[\frac{(NCL2 - NCL1)}{NCL1} \right] 100$	Grado en que se han desarrollado las competencias

	adquisición de competencias (IDA)	NCL1: Nivel de competencias reales del trabajador al inicio del período. NCL2: Nivel de competencias reales del trabajador al final del período.	en todos los niveles y/o se han adquirido otras nuevas con respecto a los modelos determinados. Debe tomar valores positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.
9	Nivel de competencias del trabajador (NCL)	$NCL = \left[\left(\frac{Corti}{TCcj} \right) \right] * 100$ Corti: Valor total de las competencias reales del trabajador i. TCcj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3. El número 3 representa el nivel máximo que puede alcanzar cada una de las competencias que incluye el perfil del cargo.	El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Deficiente (D): $NCL < 75\%$ Satisfactorio (S): $75 < NCL \leq 89,9\%$ Excelente (E): $NCL \geq 90\%$

3.3.5.5. Certificación de las competencias.

Se certifican las competencias teniendo en cuenta tres momentos, primero durante la selección, verificando si los trabajadores que ingresan a la unidad cumplen con las competencias establecidas, parámetros que deben estar definidos en el perfil de competencias, de no ser así se reclutan y se les proporciona la formación necesaria; otro momento es durante la evaluación del desempeño donde se determina si el trabajador ya posee las competencias y de lo contrario también se proporciona la formación.

3.4. Conclusiones del Capítulo 3.

1. El procedimiento diseñado y aplicado íntegramente permite establecer las competencias organizacionales, de procesos claves y de puestos de trabajo.
2. Se diseñó el perfil por competencias del puesto de trabajo Jefe de producción del Molino de Trigo I línea I y II, lo que posibilitó la identificación de las competencias que

respondían a cada una de las funciones. Este diseño ofreció un procedimiento, que permite elaborar el perfil por competencias del resto de los puestos de la organización.

3. Como parte de la quinta etapa del procedimiento diseñado fueron establecidos un conjunto de indicadores que permiten la evaluación y control de las competencias identificadas en sus tres niveles.
4. Quedan documentados en el Manual todos los procedimientos para la realización de cada uno de los procesos y actividades del SGICH.



Conclusiones Generales



Conclusiones generales

Al concluir dicha investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Se realiza el diagnóstico de la situación actual de la ECC a través de la tecnología de diagnóstico y el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007, determinando que la empresa no presenta orientación estratégica y que los procesos de competencias laborales y organización del trabajo son los que más afectan la integración interna de la organización.
2. Se elabora el Manual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano perteneciente a la ECC según las NC 3000 donde quedan recogidos los trece procedimientos documentados de los procesos que conforman el Capital Humano, haciendo énfasis en el procedimiento de competencias laborales por ser el centro del Modelo Cubano.
3. El procedimiento diseñado para identificar y evaluar las competencias laborales en la ECC consta de seis etapas, se inicia desde la capacitación del Comité de Competencias hasta la evaluación y certificación de las competencias identificadas.
4. Como resultado de la aplicación del procedimiento se tiene la identificación de las competencias en sus tres niveles y un conjunto de indicadores que permiten su evaluación y control, lo que evidencia su factibilidad y conveniente utilización como un instrumento metodológico efectivo para la implantación del SGICH.



Recomendaciones



Recomendaciones

- Corregir la lista de chequeo cada vez que cambie el marco regulatorio de la GCH en el país y realizar los debidos ajustes que se deriven del monitoreo de los indicadores para mantener actualizadas las herramientas de evaluación del SGICH.
- Continuar la aplicación del procedimiento elaborado dándole seguimiento a las últimas etapas del procedimiento propuesto para la identificación y evaluación de las competencias laborales en la ECC.
- Considerando el enfoque de gestión por competencias en que se basan las NC-SGICH- 3000, se sugiere la elaboración de los perfiles de competencias de los restantes puestos de trabajo de la ECC para alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad.
- Capacitar a los trabajadores en base a los procedimientos que conforman el Manual de SGICH elaborados, y controlar sistemáticamente el cumplimiento de cada uno de ellos.

❧❧

Bibliografía

❧❧

Bibliografía

- Acosta Corszo, Estrella F., & Pelegrín Estensa, Norberto. (n.d.). Competencias organizacionales y laborales, manual de procedimientos para su planeación e implementación en la Escuela de Hotelería y Turismo Varadero (Cuba). Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-organizacionales-laborales-manual-procedimientos.htm>.
- Alhama, Rafael. (2006). "Nuevas formas organizativas. La Gestión de Recursos Humanos entre los valores del tener y del ser".
- Alhama, Rafael. (2004a). "Capital Humano. Concepto e Instrumentación. Retrieved from <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento>.
- Alhama, Rafael. (2004b). Nuevas Formas Organizativas.
- Alles, Martha Alicia. (2007). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un area de recursos humanos. (Granica S.A.). Buenos Aires.
- Ávalos Peña, Ivón María. (2009). Estudio de Factores de Riesgos Psicosociales en la Sucursal Cubalse Cienfuegos. Trabajo de Diploma.
- Ávalos Peña, Ivón María. (n.d.). Estudio de Factores de Riesgos Psicosociales en la Empresa GeoCuba Cienfuegos. Ingeniería Industrial.
- Barney, Jay. (1991). Strategic Management Journal. (Vol. 17). Retrieved from <http://uen.cm.nsysu.edu.tw/courses-2008-spring/M-SHRM/reference/barney-1991-RBV.pdf>.
- Beer, Michael. (1989). Gestión de los Recursos Humanos. España.
- Beltrán Sanz, J. (2002). Guía para una Gestión Basada en Procesos.
- Beltrán, J., Carmona, M. A, Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F. (2002). "Guía para una gestión basada en procesos". Imprenta Berekintza. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Beltrán, J. M. (2000a). "Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad" ((Segunda Edición.)). Bogotá, Colombia: 3R Editores. Retrieved from <http://grupos.emagister.com>.
- Beltrán, J. M. (2000b). "Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad" (Segunda Edición.). Bogotá, Colombia: 3R Editores. Retrieved from <http://grupos.emagister.com>.
- Benavides, Luis. (2009, March 5). . Retrieved from <http://www.calidadlatina.com>.
- Bontis,, & Michael y et. (2000). "Driving Value-Based Performance Gains by Aligning

- Human Capital with Business Strategy".
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Brito D'Toste, Magda de la Caridad. (2007). *Estrategia de capacitación basada en competencias para los Especialistas Principales de los Joven Club de la provincia La Habana*. Tesis de Maestría, .
- Cabrera Mejías, Rodolfo. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos Estratégica*.
- Cantú, Humberto. (2001). "Desarrollo de una Cultura de Calidad". (Segunda Edición.). México: ". Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Castro Gutierrez, Raúl. (2010). *Mejoras al Proceso de Producción de Harina de Trigo de la Empresa de Cereales Cienfuegos*. Trabajo de Diploma, .
- Cejas Yanes, Enrique Cecilio. (2005). *La formación por competencias laborales: proyecto de diseño curricular para el técnico en farmacia industrial*. Tesis de Doctorado, .
- Cepeda Batista, Luz María, & Blanco Ricardo, Ileana Caridad. (n.d.). *La evaluación del desempeño. Instrumento vital en la gestión empresarial*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/evaluacion-de-desempeno-gestion-empresarial.htm>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.El Capital de las Organizaciones*.
- Chiavenato, Idalberto. (2003). *Administración de recursos humanos*. (5º ed.). Santafé de Bogotá, Colombia : Mc Graw Hill.
- Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión. (n.d.). . Retrieved June 11, 2011, from <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad7a02.htm>.
- Competencias organizacionales y laborales, manual de procedimientos para su planeación e implementación en la Escuela de Hotelería y Turismo Varadero (Cuba) |. (n.d.). . Retrieved June 11, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-organizacionales-laborales-manual-procedimientos.htm>.
- Covas, V, D. (2007). *La Gestión por proceso en la implantación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez*. Trabajo de Diploma, .
- Cuesta Santos, Armando. (2002). "Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos". La Habana: Editorial Academia.
- Cuesta Santos, Armando. (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La

- Habana: Academia.
- Cuesta Santos, Armando. (2006). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (Primera reimpresión.). Ciudad de la Habana.: Felix Varela.
- Cuesta Santos, Armando. (2005). Tecnología de la gestión de los recursos humanos (segunda.). Ciudad de la Habana: Academia .
- Cueto Groero, (n.d.). Aplicación de un procedimiento para la mejora del Proceso de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo en la Empresa SOMEK Cienfuegos.
- Díaz Álvarez, Yuniart Yaneris, & Sánchez Tarragó, Nancy. (n.d.). Identificación de competencias en edición para los profesionales de la información. Retrieved from http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci02206.htm.
- Díaz Granda, Lienne. (2008). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una unidad de la Empresa Avícola Cienfuegos. Diploma, . Eoforum. Trabajo de Diploma, .
- Domínguez López, Yirina. (2008). Procedimiento metodológico como contribución a la aplicación de las NC:3000-2 del 2007, en las unidades de trámites del MININT. Tesis de Maestría, .
- F.Sikula, Andrew. (1991). Administración de recursos humanos en empresas. México D. C, Limusa.
- Fleitas Triana, Sonia. (n.d.). Modelando el proceso de gestión de recursos humanos. Retrieved from http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_51.pdf.
- Fundipe. (2008). Cuadro de Mando Integral e Indicadores para la Gestión de Personas. Retrieved from <http://www.arearh.com>.
- Garzón, H. G. (2004a). "Seminario Desarrollo de Indicadores de Gestión en Seguridad, Salud, Ambiente Y Calidad (HSEQ)". Presented at the Congreso de Seguridad, Salud y Ambiente. Retrieved from <http://grupos.emagister.com>.
- Garzón, H. G. (2004b). "Seminario Desarrollo de Indicadores de Gestión en Seguridad, Salud, Ambiente Y Calidad (HSEQ)". 37 Congreso de Seguridad, Salud y Ambiente. Retrieved from <http://grupos.emagister.com>.
- Gil Álvarez, Sofía Victoria. (2008). Diseño del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2000 para el macroproceso de refinación y obtención de productos derivados en la Refinería de Petróleo "Camilo Cienfuegos.". Trabajo de Diploma., .
- Gleizes, J. (2008). El Capital Humano. Retrieved from www.sindominio.net/arkitzean/multitudes/multitudes2/gleizes3.htm.

Bibliografía

- González Álvarez, Roxana, & Torres Estévez, Gretel. (2010). "Diseño de un procedimiento para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos".
- González Gonzáles, Jandry. (n.d.). Estudio de Factores de Riesgos Laborales en la Universidad de Cienfuegos.
- Grupo Kaizen. (2005). Competencias Laborales. . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
- Harper, & Lynch. (1992). Manuales de Recursos Humanos .
- Harrington, H. J.: (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. . McGRAW-HILL / Interamericana, S.A Santafé de Bogotá, Colombia.
- Hernández, Frank E. S. (2006). "Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. (Vol. 14). Retrieved from http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm.
- Horts, Charles, & Henri, Besseyre. (1989). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid : Deusto.
- ISO 9000. 2000. (2007). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- Jáuregui Ricardo, Dayron. (2008). "Metodología para la determinación de competencias en empresas cubanas". Tesis de Maestría, .
- La Gestión por Procesos. (n.d.). . Universidad Miguel Hernández de Elche. Retrieved from <http://www.google.com>.
- Lafita Navarro, Caridad,, Rodríguez, & Javier. (2007). Para un desempeño laboral superior. Norma cubana de gestión integrada de capital humano. La Habana.
- Leal Cuba, Carlos Enrique. (2007). Diseño de perfiles de cargo por competencias en el puesto de trabajo Torrero, en la Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, RADIOCUBA. Tesis de Maestría, .
- Leiva Rodríguez, María Martha. (2009). Procedimiento para favorecer el desarrollo de la motivación laboral de los trabajadores del Complejo Sancti Spíritus en la Sucursal CIMEX. Tesis de Maestría, .
- López Urrutia, Guido. (n.d.). Gestión de Recursos Humanos.
- Madrugá Torreira, Yenisbel. (2009). "Diseño de un Procedimiento para la identificación, descripción y medición de los Procesos Claves en la empresa Avícola de Cienfuegos. Trabajo de Diploma, .
- Malgioglio, José M. (. (n.d.). Capital intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del Tercer Milenio".

Bibliografía

- Marchington, Mick, & Wilkinson, Adrian. (2005). Human Resource Management at Work: people management and development. Development Chartered Institute of Personnel.
- Martínez, C., & Herrera, C. (2002). Planificación de la efectividad organizativa: una herramienta para alcanzar resultados en las instalaciones turísticas". Universidad Central de las Villas.
- McCourt, Willy, & Eldridge, Derek. (2003). Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries.
- Medición y evaluación de competencias. (n.d.). . Retrieved June 11, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-y-evaluacion-de-competencias.htm>.
- Mena Capote, Arturo. (2009). "Diseño de los procedimientos de evaluación del desempeño y reclutamiento y selección del personal según la NC: 3000 para la Sucursal Cubase, Cienfuegos". Trabajo de Diploma, .
- Menéndez Miranda, Marian, & Molina Cuéllar, Dayana. (2010). Procedimiento para la mejora en la calidad de los servicios del Taller de Garantía Comercial de La Sucursal CIMEX, Cienfuegos. Trabajo de Diploma, .
- Merlevede, Patrick. (2005). "Human Resources Management – An Integral Vision". Retrieved from www.jobEQ.com.
- Mira, J. J. (2003). La Gestión por Procesos.
- Morales, Alfredo C. (2006). "Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Doctorado, .
- NC 3001: 2007. (n.d.). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano– Requisitos.
- Nieves Julbe, Any Flor, Velázquez Zaldívar, Reynaldo, & Rivas Torres, Miladis. (2010). Procedimiento para implantar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en las organizaciones. Holguín: Universidad de Holguín, Oscar Lucero Moya.
- Norma Cubana, 3000:2007. (n.d.). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano". Retrieved from : <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- Norma Cubana, 3002:2007. (n.d.). "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"- Implementación. Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- Novick, Marta. (n.d.). Una mirada integradora de las relaciones entre empresas y competencias laborales en América Latina.
- Pereda Marín, Santiago, & Berrocal Berrocal, Francisca. (2005). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias., 18-26.

- Pérez de Armas, Marlet. (n.d.). El enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. Indicadores. Retrieved from <http://www.google.com>.
- Pérez Delgado, Tania. (2006). La Gestión por competencias como centro integrador de las actividades fundamentales de la GRH. Tesis de Maestría, .
- Pérez Hernández, Claudia Martha. (n.d.). Aplicación de un Procedimiento para la mejora del proceso de Seguridad y Salud del Trabajo en el Hotel Jagua, Cienfuegos. Trabajo de Diploma, .
- Pérez Padrón, Osbel. (2010). Experiencia de la aplicación del Modelo Cubano del Capital Humano en la Empresa Avícola Cienfuegos. Trabajo de Diploma., .
- Pérez, C. M. J. (2006). "Los Indicadores de Gestión". Retrieved from <http://www.escuelagobierno.org/inputs/losindicadoresdegestion.pdf>.
- Pons, M.R, & Gonzáles del Pino, E.V. (2006). Gestión de la Calidad. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Posada Álvarez, Rodolfo. (n.d.). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante.
- Price, Alan. (2000). Principles of Human Resource Management: An Active Learning Approach. Foundation Open Learning.
- Problema cargando la página. (n.d.). . Retrieved July 20, 2010, from <http://es-ar.start3.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official>.
- Puchol, Luis, & Ongallo, Carlos. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos . (7^o ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Quintana Gessa, Ismael. (2005). Aplicación de un Procedimiento para la Gestión del subproceso académico del Curso Regular Diurno en la Facultad de Ingeniería Mecánica. Trabajo de Diploma., .
- Quintanilla Pardo, Ismael. (1991). Recursos humanos y marketing interno. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Raso, A. (2000). Gestión de Proceso. Retrieved from http://www.valoryempresa.com/monografias/monografias_rec/presentacionIV.ppt2000.
- Rey Salgado, Ignacio. (n.d.). Elaboración de las Matrices de Competencias Laborales en el área de basculador y molinos de la Empresa Azucarera 14 de julio. Trabajo de Diploma, .
- Reyes Batista, Elisa I, Mora Hernández, Dania, & Peña Rosas, Jorge. (n.d.). Procedimiento para la gestión de la estimulación en la empresa cubana

- contemporánea. caso de estudio. Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bhr.htm>.
- Rodríguez Florat, José Oreste. (n.d.). La capacitación por competencias clave para el cumplimiento de la estrategia empresarial y los objetivos. Tesis de Maestría, .
- Rodríguez Moreno, M. L. (2002). Hacia una Orientación Universitaria. I Teoría. Barcelona: Ariel Educación.
- Rodríguez Quevedo, Anselmo Jesús. (2005). Diseño y aplicación de una alternativa metodológica para la Determinación de Competencias Laborales como parte del SIGRH por Competencias para el IDICT y el SCIT. Tesis de Maestría, .
- Romero Valdés, Víctor Manuel. (2007). Modelo para Introducir la Gestión por Competencias en ETECSA. Aplicación práctica en la Gerencia Territorial de Sancti-Spíritus. Tesis de Maestría, .
- Ruiz de la Torre Alfonso, Otmario. (2006). "Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales en la Empresa de gas manufacturado". Tesis de Maestría, .
- Sánchez Rodríguez, Alexander. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín.
- Sánchez, Raúl p. (n.d.). Nuevas vías para la organización de la función de Recursos Humanos". Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00170rpiriz.pdf>.
- Santana López, Jesús. (2005). Modelo de Sistema de Gestión por Competencias Para el Centro de Gerencia de Programas y Proyectos Priorizados (GEPROP.). Tesis de Maestría, .
- Socorro Puente, Nelson. (2004). Diseño de un procedimiento para gestionar valores en el Contingente "Blas Roca Calderío". Tesis de Maestría, .
- Soltura Laseria, Ariel. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis de Doctorado, .
- Storey, John. (1995). Human Resource Management: A Critical Text. Londres : Routledge.
- Suárez Vélez, Ivis, & Hernández Delgado, Margelis. (2009). La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos.
- Tello Cebrián, Lina de las Mercedes. (2007). Diseño y aplicación de un procedimiento para la identificación de las competencias gerenciales de los directivos del centro de investigaciones y desarrollo del transporte. (CETRA). tesis de maestría, .

Bibliografía

- valle mestre, Iedián. (2007). "procedimiento diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo. aplicación en una facultad de la uci.". Tesis de Maestría, .
- Valle, R. (1995). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Universidad de Cádiz, España.
- Valle, Ramón. (1995). "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Universidad de Cádiz, España.
- Varela Izquierdo, Noel. Gestión turística. Perfeccionamiento de los recursos humanos en el sector hotelero. Doctorado, .
- Vargas Zúñiga, Fernando. (n.d.). por qué competencias laborales? elementos claves a considerar. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/porquecl.pdf>.
- Velazquez Zaldívar, Reynaldo. (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para realizar auditorías de Gestión de Recursos Humanos.
- Villa Sánchez, Aurelio, & Poblete Ruiz, Manuel. (2004). Practicum y evaluación de competencias.
- Villa, E., & Pons, R. (2006). Gestión por procesos. Cienfuegos ,Universidad de Cienfuegos. Retrieved from www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm.
- Werther, William B, & Davis, Keith. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Zaratiegui, J. R.: (1999). Economía Industrial. Vol. VI. España.

❧
Anexos
❧

Anexos

Anexo 1

Definiciones de procesos. Fuente: Elaboración propia.

Autores

Definiciones

Benavides, Luis

Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin.

Harrington, H. J.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de que las entradas sean transformadas en salidas, puede considerarse como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso forma directamente la entrada.

*Pons , M.R y Gonzáles del Pino,
E.V*

Un proceso no es más que cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs) puede considerarse como un proceso. Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final definidos.

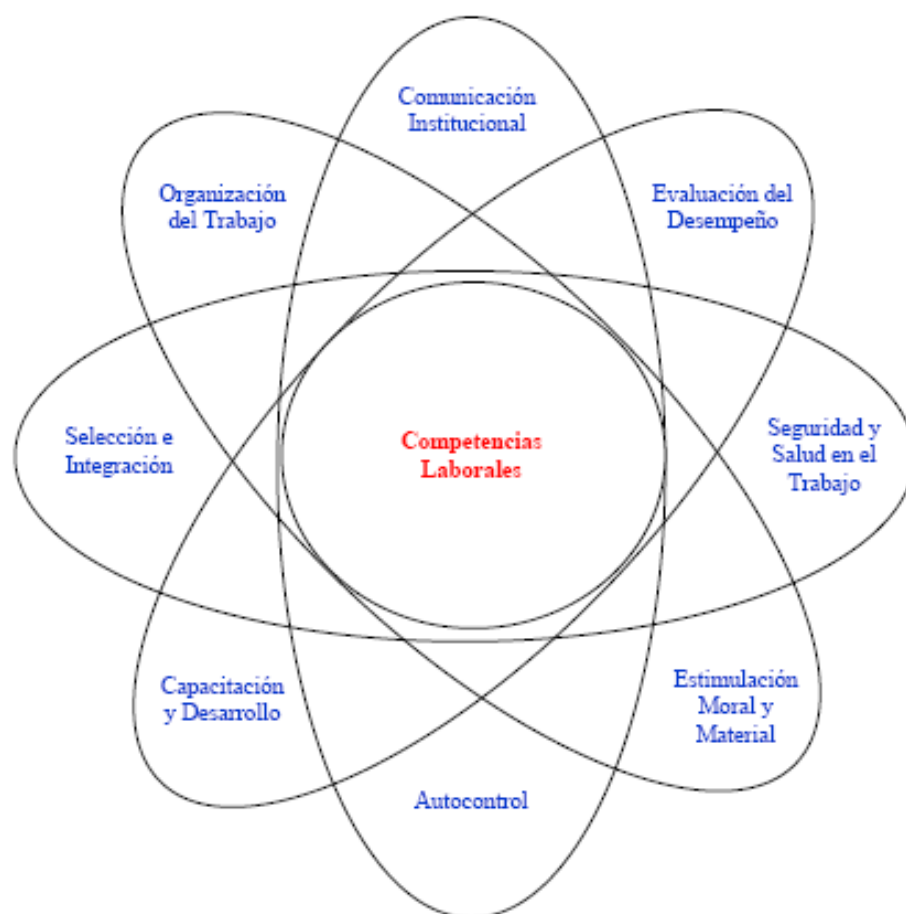
Anexo 2

Elementos que identifican un proceso. Fuente: Pons Murguía, (2006).

- Elemento Procesador: Personas o máquinas que realizan el sistema de actividades del proceso.
- Secuencia de actividades: Orden de las actividades que realiza el elemento procesador.
- Entradas (Inputs): Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplo de ello son los materiales, información, condiciones medioambientales, entre otras.
- Salidas (Outputs): Flujo que genera el elemento procesador en el desarrollo de la secuencia de actividades del proceso. La salida es el flujo, resultado del proceso, ya sea interno o externo.
- Recursos: Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso. Un ejemplo de recursos son las máquinas.
- Cliente del proceso: Es el destinatario del flujo de salida del proceso. Si se trata de una persona de la organización se dice que es un cliente interno. Si el destinatario es el final, entonces se trata de un cliente externo.
- Expectativas del cliente del proceso con respecto al flujo de salida: Son conceptos que el cliente del proceso espera ver incorporados al flujo de salida del proceso y que si no aparecen, será capaz de detectar. Éstas condicionan su nivel de satisfacción.
- Indicador: Es una relación entre dos o más variables significativas, que tienen un nexo lógico entre ellas y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital cuyo comportamiento es necesario medir, para la conducción de los procesos de la empresa. La definición de indicadores exige la operacionalización previa de las variables involucradas.
- Responsable del proceso: Es el propietario del proceso, quien responde por su desempeño.

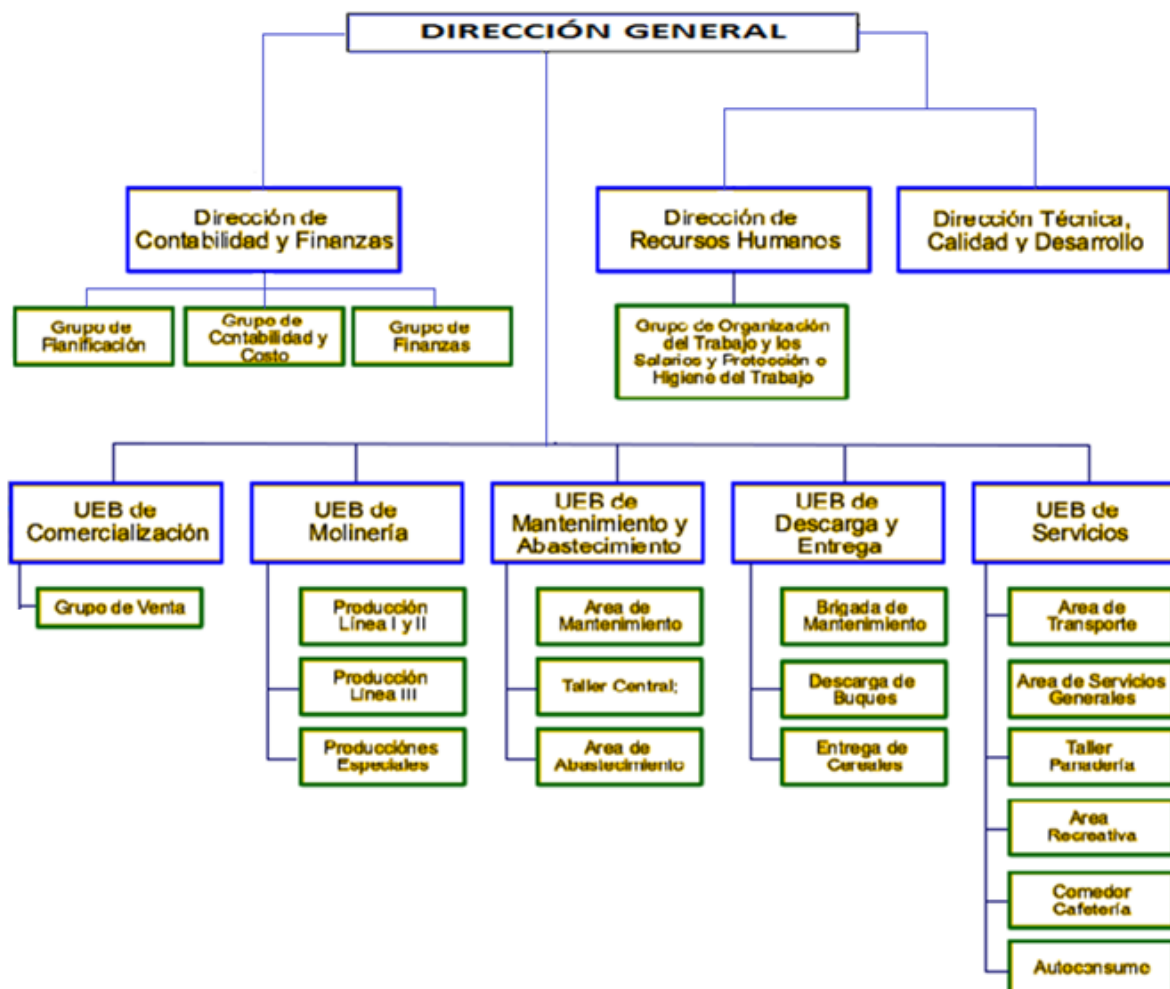
Anexo 3

Módulos del Modelo de GIRH. Fuente: Norma Cubana, 3000:2007.



Anexo 4

Organigrama de la Empresa Cereales de Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 5

Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos.

Fuente: Morales Cartaya (2006).

Estimado compañero (a):

La Tecnología de Diagnóstico que se le presenta a continuación es una encuesta diseñada y validada por el Ministro del Trabajo para las empresas del país con el objetivo de conocer si se cumplen los requisitos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) expuestos en las NC 3000, 3001 y 3002:2007.

Como parte de una orientación de dicho Ministro se realiza este estudio en la UCF para diagnosticar la situación actual del SGICH y se desea que usted colabore con su conocimiento en el mejoramiento de la gestión.

Se solicita que usted responda las preguntas que se le hacen en la encuesta según el nivel en que se encuentren las respuestas (bajo, medio o alto) como mejor considere e indique la calificación marcando con una X.

Se le pide de favor que trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones.

Gracias

Datos del encuestado

Categoría ocupacional:

☐ Dirigente.

☐ Profesor

Años de experiencia laboral:

¿Se considera conocedor del tema tratado?

☐ Si

☐ No

☐ Un poco

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.	
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.	
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores	
	4	¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	

	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.	
Participación efectiva de los trabajadores	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.	

	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.	
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.	
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.	

Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.	
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.	

	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.	
--	---	---	--	---	--	--

Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.	
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados	

	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre	
--	---	--	--	--	--	--

Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.	
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	

	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos.	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.	
--	---	---	--	--	---	--

Módulos	No.	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	

	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	
--	---	--	---	---	---	--

Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	

	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	
--	---	---	---	---	---	--

Selección e Integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	
--------------------------------	---	---	---	---	--	--

	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	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.	
	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.	

Capacitación y Desarrollo	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.	
----------------------------------	---	---	---	--	--	--

	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la 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	

Estimulación material y moral	1	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.	
	2	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.	
	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.	

Seguridad y Salud en el Trabajo	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo	
	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000	

Evaluación del Desempeño	1	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.	
	2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	.
	3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.	

Comunicación Institucional	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.	
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	
	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.	

Autocontrol	1	¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	No está definido	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.	
--------------------	---	--	------------------	--	--	--

	2	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	No está definido	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.	
	3	¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	No lo ha permitido	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.	

Anexo 6

Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. “Requisitos”

La organización para implantar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes, según se establece en la NC 3002:2007 “SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. IMPLEMENTACIÓN”

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

El cumplimiento de estas premisas otorga a la organización una orientación estratégica en su trabajo.

El presente diagnóstico verifica el cumplimiento por las organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano, del conjunto de requisitos establecidos en la NC 3001:2007 para lograr la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones, atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

La conformidad con la norma de referencia no excluye la observancia de las obligaciones jurídicas establecidas en el país.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—REQUISITOS

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.1 Requisitos generales			
4.1.1. Ha decidido la alta dirección la implantación y aplicación del SGICH			
• Participan activamente los trabajadores			
• Participa activamente la sección sindical			
4.1.2. Incluye la documentación del Sistema la documentación referida a:			
• Política de gestión de capital humano			
• Objetivos de gestión de capital humano			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.1.3 Procedimientos documentados sobre las actividades de:			
○ Control de la documentación			
○ Control de los registros			
○ Auditorías internas			
○ Control de las no conformidades			
○ Las acciones correctivas			
○ Las acciones preventivas			
○ La identificación, validación y certificación de competencias			
○ Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implantación			
○ La selección de los trabajadores			
○ La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano			
○ La evaluación del desempeño			
○ El autocontrol del sistema de gestión integrada de capital humano			
● Registros sobre los resultados de la gestión de capital humano			
4.1.4 ¿Tiene la organización definida y consensuada con sus trabajadores y su			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
organización sindical, la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo?			
4.1.5 ¿Se expresa el liderazgo de la alta dirección para formular, implantar e integrar los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
4.1.6 ¿Existe en la organización un clima laboral satisfactorio?			
4.1.7 ¿Está definida y aprobada por la alta dirección la estructura de la organización, así como las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y las interrelaciones entre ellas?			
4.1.8 ¿Está designado un miembro de la alta dirección para que dirija el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
• ¿Está definida la autoridad necesaria para que el representante de la alta dirección cumpla con sus funciones?			
4.1.9 ¿Están definidos los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
• ¿Están identificadas las interrelaciones entre estos procesos?			
• ¿Están implantadas las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos?			
4.1.10 ¿Están establecidos los registros necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
• ¿Permanecen los registros legibles, identificables y recuperables?			
4.1.11 ¿Cumple la organización con la legislación laboral vigente?			
4.2 Requisitos vinculados a las competencias laborales			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.2.1 ¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?			
4.2.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización?			
• ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?			
• ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de los cargos de las actividades principales?			
• ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas?			
4.2.3 ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización?			
• ¿Están identificadas y aprobadas las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?			
• ¿Están identificadas y aprobadas las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales?			
4.2.4 ¿Están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior?			
4.2.5 ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización?			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?			
¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales?			
¿Están certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales?			
4.2.6 ¿Se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?			
4.3 Requisitos vinculados a la organización del trabajo			
4.3.1 ¿Están identificados por la alta dirección los procesos que añaden valor o encarecen los costos?			
¿Están identificadas por la alta dirección las premisas para acometer el estudio del trabajo?			
4.3.2 ¿Está aprobado por la alta dirección el programa para la realización de los estudios del trabajo?			
4.3.3 ¿Están aprobadas por la alta dirección las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar?			
¿Están las personas preparadas para realizar esta tarea?			
4.3.4 ¿Están aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo?			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.3.5 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implantar estos resultados?			
4.3.6 ¿Dispone la organización de una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo?			
¿Consideran los métodos la descripción detallada del proceso de trabajo o el método a aplicar?			
¿Se consideran en la descripción escrita las herramientas y equipos que se utilizarán?			
¿Se consideran en la descripción escrita las condiciones de trabajo, de seguridad y salud y las ergonómicas a garantizar?			
¿Se considera en la descripción escrita la disposición del lugar del trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos?			
4.3.7 ¿Realiza la organización la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo o servicio preestablecida y actualizada?			
4.3.8 ¿Garantiza la organización la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo?			
4.3.9 ¿Se elabora en la organización la plantilla de cargos, según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación?			
¿Está aprobada la plantilla de cargos con la aprobación del nivel de dirección correspondiente?			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.3.10 ¿Se corresponde la plantilla de cargos con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización?			
4.3.11 ¿Son positivos en la organización los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio, respecto a la ejecución de períodos anteriores?			
4.4 Requisitos vinculados a la selección e integración			
4.4.1 ¿Dispone la organización de un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?			
4.4.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores?			
¿Considera el procedimiento la recopilación de la información acerca del cargo?			
¿Considera el procedimiento los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización?			
¿Considera el procedimiento métodos, Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan?			
¿Considera el procedimiento Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran?			
¿Considera el procedimiento la recopilación de información sobre los candidatos?			
¿Considera el procedimiento la comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos?			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
¿Considera el procedimiento la información a los candidatos sobre los resultados del proceso?			
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 reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo?			
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 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			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
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 los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:			
• Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral			
• Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo			
• Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral			
• Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan			
• Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño			
4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo			
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,			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
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?			
• ¿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?			
• ¿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			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?			
4.6 Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores			
4.6.1 ¿Cumple la organización, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales?			
4.6.2 ¿Están establecidas en la organización las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados?			
4.6.3 ¿La alta dirección aplica, evalúa y controla los sistemas de pago por rendimiento, así como de los resultados que se obtengan y rende cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores?			
4.6.4 ¿Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se define los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación?			
4.6.5 ¿Está elaborado el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencia las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
estratégicos?			
¿Está dirigido el programa a:			
Los resultados del trabajo en un período determinado			
Los resultados de la superación			
La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros			
La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo			
Las innovaciones y racionalizaciones			
Los resultados de la emulación			
4.6.6 ¿Se evalúa sistemáticamente por la alta dirección, en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral?			
4.6.7 ¿Se evalúa sistemáticamente por la alta dirección la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización?			
4.7 Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo			
4.7.1 ¿Está aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización y se aplica el modelo del Sistema de Gestión de			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
Seguridad y Salud en el Trabajo?			
4.7.2 ¿Está definida por la alta dirección la estructura que se utiliza para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe?			
4.7.3 ¿Está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuya base legal está especificada en el documento?			
4.7.4 ¿Está actualizado el proceso de evaluación de riesgos y está elaborado el plan de medidas para su solución?			
4.7.5 ¿Están elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para las actividades de:			
a. Mantenimiento.			
b. Emergencias.			
c. Solución de averías			
d. Otras actividades de la organización que lo requieren.			
4.7.6 ¿Están definidos los de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo?			
4.7.7 ¿Está incluido en el plan de capacitación y desarrollo de la organización, las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, incluyendo los inspectores sociales sindicales, en materia de seguridad y salud en el			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
trabajo, así como progresivamente en el campo de la ergonomía?			
4.7.8 ¿Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieren, y los mismos aparecen en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo?			
4.8 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño			
4.8.1 ¿Dispone la organización con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia?			
4.8.2 ¿Está designado por la alta dirección uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño?			
4.8.3 ¿Están establecidos de común acuerdo con la organización sindical indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, y estos están inscritos en el Convenio Colectivo de Trabajo?			Nota de ACA: esto es opcional no es requisito obligatorio
4.8.4 ¿Conocen los trabajadores antes de comenzar el período evaluativo anual, tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical?			
4.8.5 ¿Está elaborado el documento que contiene las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que éste debe cumplir en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual?			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.9 Requisitos vinculados a la comunicación institucional			
4.9.1 ¿Están definidos la misión, visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, y se garantiza que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral?			
4.9.2 ¿Está definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como se garantiza que la conozcan y dominen todos los trabajadores y existen los medios para su difusión en el colectivo laboral?			
4.9.3 ¿Se ha realizado un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y está elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano?			
4.9.4 La alta dirección logra que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes:			
a. Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.			
b. Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.			
c. Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.			
d. Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.			
e. 4.9.5 En los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, se incluyen acciones para que estos conozcan y			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
dominen:			
f. La estructura de la organización			
g. Sus estrategias y objetivos			
h. Su cultura y valores.			
4.9.6 ¿Se realizan análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir, en todas las unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa?			
4.9.7 ¿Se utilizan diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno?			
4.10 Requisitos vinculados al autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano			
4.10.1 ¿Se asegura el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
4.10.2 ¿Está constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
4.10.3 ¿Está elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.10.4 ¿Está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento?			
4.10.5 ¿Se discute con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas?			
4.10.6 ¿Se realiza realizar la evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la organización?			
4.11 Requisitos vinculados a la Administración de Capital Humano			
4.11 1 ¿Se cumple con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad social vinculadas a la administración de capital humano?			
4.11.2 ¿Se garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de:			
a. Las obligaciones generales y las específicas establecidas en los diferentes cargos.			
b. Asistir regular y puntualmente al trabajo, aprovechando al máximo la jornada laboral y mantener el adecuado control.			
c. El contenido, las funciones y tareas del cargo.			
d. Realizar el análisis sistemático de la disciplina y evaluar su comportamiento en los consejos de dirección, adoptándose las medidas que correspondan para su fortalecimiento.			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
e. El convenio colectivo de trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y mantenerlo actualizado.			
f. Mantener el Órgano de Justicia Laboral de Base completo y en disposición de funcionar			
g. Las regulaciones de seguridad y salud en el de trabajo, utilizando debidamente los medios de protección que les sean entregados y los relativos a la prevención de incendios;			
h. Cuidar la propiedad social y los recursos materiales y financieros que les confían para el desempeño de sus labores.			
4.11.3 ¿Se mantienen actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano de la organización siguientes:			
a. Plantilla de cargos.			
b. Convenio Colectivo de Trabajo.			
c. Reglamento Disciplinario Interno			
d. Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.			
e. Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.			
f. Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación.			
g. Levantamiento de riesgos y programa de prevención			
h. Plan de capacitación y desarrollo.			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
i. Sistemas de pago aprobados y sus Reglamentos			
j. Reglamentos de la estimulación material y moral.			
k. Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.			
4.11.4 ¿Se llevan los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y fundamentalmente los siguientes:			
a. Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, donde constan los escritos sancionadores hasta la rehabilitación del trabajador			
b. Índice de morbilidad			
c. Control de las ausencias e impuntualidades			
d. Control de altas y bajas			
e. Escalafones generales y por cargos.			
f. Confección y control de la pre Nómina de pagos emitidos.			
g. Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados.			
4.11.5 ¿Está confeccionado el expediente para el trámite de la pensión por edad y cumplir con las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social y el Decreto Ley de Maternidad de la Trabajadora y su legislación complementaria, llevando los controles y registros correspondientes?			
4.12 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de			

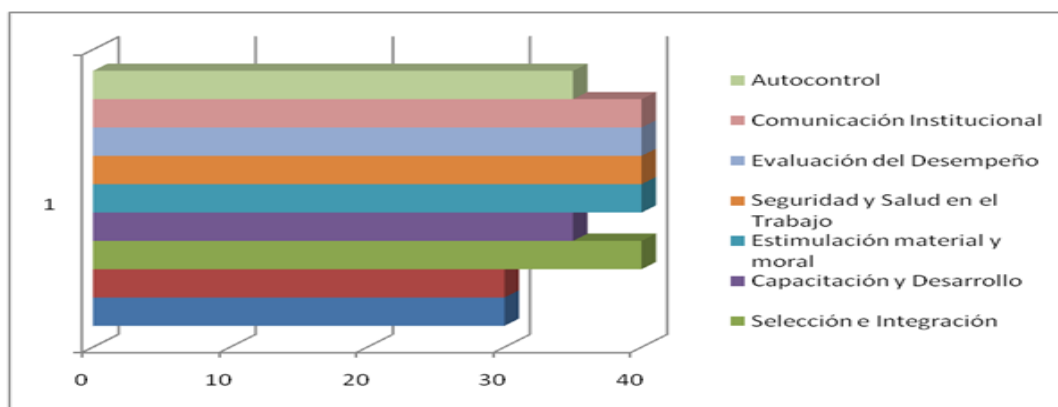
Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
Gestión Integrada de Capital Humano.			
4.12.1 ¿Existen evidencias deque los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones, mediante los documentos formales que acrediten haberlas adquirido a través de diferentes acciones de capacitación, así como las evaluaciones de su desempeño en el trabajo vinculado con esta actividad?			
4.12.2 ¿Se demuestra en la organización que se poseen las competencias requeridas relacionadas con:			
a. Planificación del trabajo y los capital humano, recursos materiales y financieros			
b. Selección del personal.			
c. Gestión total de calidad.			
d. Organización del trabajo			
e. Formación y desarrollo de capital humano			
f.Motivación			
g. Liderazgo.			
h. Relaciones interpersonales			
i.Negociación y solución de conflictos			

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
j. Trabajo en equipo			
k. Comunicación institucional			
l. Dirección por objetivos y valores			
m. Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía			
4.12.3 Se conocen y dominan en la organización los aspectos siguientes:			
a. Objeto social, misión, visión y valores			
b. Estrategias y objetivos			
c. Estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas			
d. Proceso productivo o de servicios que desarrolla			
e. Principales indicadores técnicos-económicos que caracterizan la actividad productiva o de servicios, así como su comportamiento			

Anexo 7

Resultados de la tecnología de diagnóstico para cada uno de los procesos analizados. Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico.

Gráfico No 2: Evaluación de los módulos



MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%		
		3	66.67%		
II	Organización del Trabajo	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%		
		3	66.67%		
III	Selección e Integración	1	100.00%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	66.67%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	100.00%	77.78%	35
		2	66.67%		
		3	66.67%		
V	Estimulación material y moral	1	66.67%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	100.00%		
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%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	66.67%		
VIII	Comunicación Institucional	1	66.67%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	100.00%		
IX	Autocontrol	1	100.00%	77.78%	35
		2	66.67%		
		3	66.67%		
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		81.48%			

Anexo No.7.
Continuación.

Competencias Laborales	45	30
Organización del Trabajo	45	30
Selección e Integración	45	40
Capacitación y Desarrollo	45	35
Estimulación material y moral	45	40
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	40
Evaluación del Desempeño	45	40
Comunicación Institucional	45	40
Autocontrol	45	35
81.48%	405	330

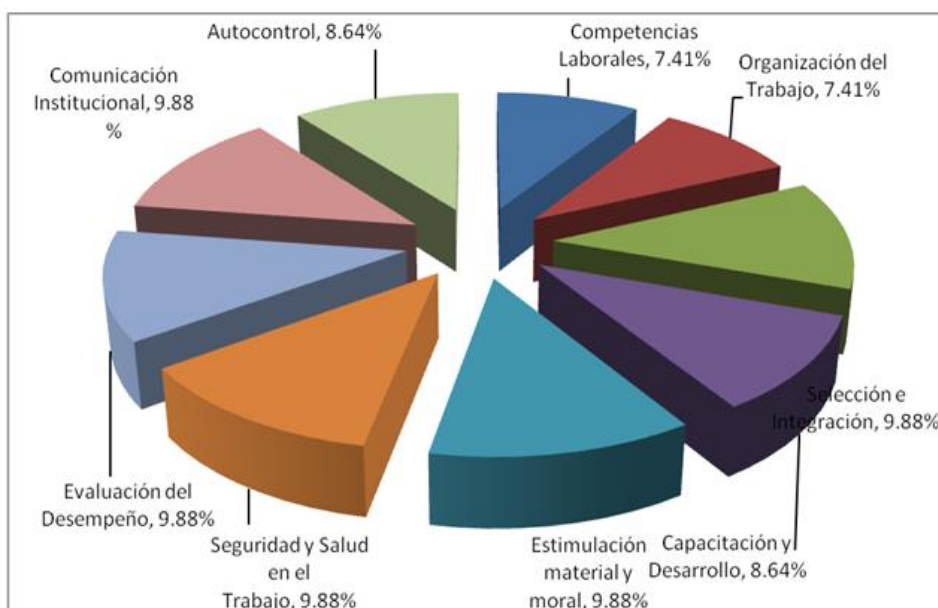


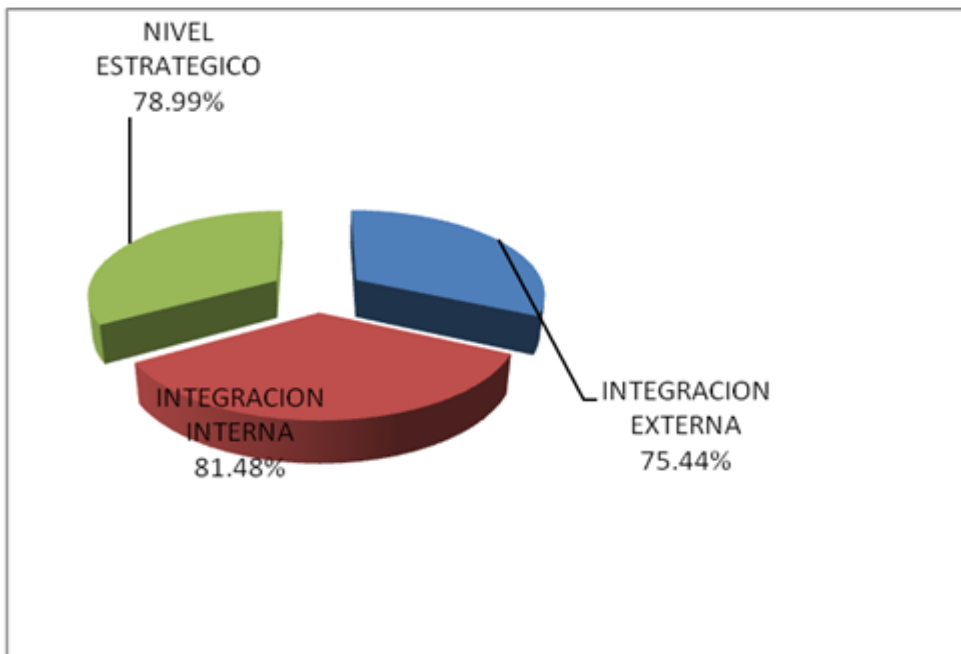
Gráfico No 3: Evaluación integral de los módulos

Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico

Anexo 8

Nivel de Orientación estratégica que posee la organización. Fuente: Soporte informático de la tecnología de diagnóstico.

		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	60	75	80.00%
2	Participación efectiva de los trabajadores	50	75	66.67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	35	45	77.78%
4	Clima Laboral Satisfactorio	30	45	66.67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	40	45	88.89%
INTEGRACION EXTERNA				
		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	30	45	66.67%
II	Organización del Trabajo	30	45	66.67%
III	Selección e Integración	40	45	88.89%
IV	Capacitación y Desarrollo	35	45	77.78%
V	Estimulación material y moral	40	45	88.89%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	40	45	88.89%
VII	Evaluación del Desempeño	40	45	88.89%
VIII	Comunicación Institucional	40	45	88.89%
IX	Autocontrol	35	45	77.78%
INTEGRACION INTERNA				
NIVEL ESTRATEGICO				



Anexo 10

Procesamiento estadístico de los resultados individuales obtenidos en la lista de chequeo.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,697	,667	44

Frequencies

Frequency Table

¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	medio	23	59,0	59,0	59,0
	alto	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	4	10,3	10,3	10,3
	medio	21	53,8	53,8	64,1
	alto	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	13	33,3	33,3	33,3
	medio	24	61,5	61,5	94,9
	alto	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena o en otras formas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	19	48,7	48,7	48,7
	medio	16	41,0	41,0	89,7
	alto	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	6	15,4	15,4	15,4
	medio	27	69,2	69,2	84,6
	alto	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	medio	37	94,9	94,9	94,9
	alto	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	22	56,4	56,4	56,4
	medio	13	33,3	33,3	89,7
	alto	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	27	69,2	69,2	69,2
	medio	10	25,6	25,6	94,9
	alto	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	7	17,9	17,9	17,9
	medio	28	71,8	71,8	89,7
	alto	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	4	10,3	10,3	10,3
	medio	33	84,6	84,6	94,9
	alto	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	2	5,1	5,1	5,1
	medio	21	53,8	53,8	59,0
	alto	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	medio	25	64,1	64,1	64,1
	alto	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	6	15,4	15,4	15,4
	medio	21	53,8	53,8	69,2
	alto	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	11	28,2	28,2	28,2
	medio	22	56,4	56,4	84,6
	alto	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	2	5,1	5,1	5,1
	medio	23	59,0	59,0	64,1
	alto	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	13	33,3	33,3	33,3
	medio	26	66,7	66,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	6	15,4	15,4	15,4
	medio	29	74,4	74,4	89,7
	alto	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	4	10,3	10,3	10,3
	medio	31	79,5	79,5	89,7
	alto	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	10	25,6	25,6	25,6
	medio	21	53,8	53,8	79,5
	alto	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	37	94,9	94,9	94,9
	medio	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	29	74,4	74,4	74,4
	medio	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	33	84,6	84,6	84,6
	medio	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	8	20,5	20,5	20,5
	medio	31	79,5	79,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	13	33,3	33,3	33,3
	medio	26	66,7	66,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	15	38,5	38,5	38,5
	medio	24	61,5	61,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	12	30,8	30,8	30,8
	medio	25	64,1	64,1	94,9
	alto	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	medio	39	100,0	100,0	100,0

¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	25	64,1	64,1	64,1
	medio	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	8	20,5	20,5	20,5
	medio	31	79,5	79,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	19	48,7	48,7	48,7
	medio	18	46,2	46,2	94,9
	alto	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	12	30,8	30,8	30,8
	medio	27	69,2	69,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	27	69,2	69,2	69,2
	medio	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	19	48,7	48,7	48,7
	medio	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	19	48,7	48,7	48,7
	medio	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	18	46,2	46,2	46,2
	medio	17	43,6	43,6	89,7
	alto	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	4	10,3	10,3	10,3
	medio	33	84,6	84,6	94,9
	alto	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	23	59,0	59,0	59,0
	medio	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	2	5,1	5,1	5,1
	medio	17	43,6	43,6	48,7
	alto	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	25	64,1	64,1	64,1
	medio	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	medio	39	100,0	100,0	100,0

¿Existe una política de comunicación en la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	4	10,3	10,3	10,3
	medio	35	89,7	89,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	11	28,2	28,2	28,2
	medio	20	51,3	51,3	79,5
	alto	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	4	10,3	10,3	10,3
	medio	31	79,5	79,5	89,7
	alto	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	12	30,8	30,8	30,8
	medio	27	69,2	69,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	2	5,1	5,1	5,1
	medio	33	84,6	84,6	89,7
	alto	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bajo	12	30,8	30,8	30,8
	medio	27	69,2	69,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Anexo 11

Procesamiento estadístico del diagnóstico de la verificación de la conformidad con los requisitos establecidos en la norma.

Tabla de frecuencia

¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	10	37.0	37.0	44.4
	no	15	55.6	55.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de d

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	9	33.3	33.3	33.3
	no	18	66.7	66.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	29.6	29.6	29.6
	no	19	70.4	70.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Considera este procedimiento la identificación y validación de los cargos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	14	51.9	51.9	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Considera este procedimiento la identificación y validación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	12	44.4	44.4	44.4
	no	15	55.6	55.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	3	11.1	11.1	11.1
	no	24	88.9	88.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están identificadas y aprobadas las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	8	29.6	29.6	33.3
	no	18	66.7	66.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están identificadas y aprobadas las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	5	18.5	18.5	18.5
	no	22	81.5	81.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	22.2	22.2	22.2
	no	21	77.8	77.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	2	7.4	7.4	11.1
	no	24	88.9	88.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	3	11.1	11.1	14.8
	no	23	85.2	85.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	5	18.5	18.5	18.5
	no	22	81.5	81.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	6	22.2	22.2	25.9
	no	20	74.1	74.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	22.2	22.2	22.2
	no	21	77.8	77.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentran identificados por la alta dirección los procesos que añaden valor o encarecen los costos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	22	81.5	81.5	81.5
	no	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentran identificados por la alta dirección las premisas para acometer el estudio del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	17	63.0	63.0	66.7
	no	9	33.3	33.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Está aprobado por la alta dirección el programa para la realización de los estudios del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	8	29.6	29.6	37.0
	no	17	63.0	63.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están aprobadas por la alta dirección las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	21	77.8	77.8	81.5
	no	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están las personas preparadas para realizar esta tarea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	13	48.1	48.1	48.1
	no	14	51.9	51.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	10	37.0	37.0	37.0
	no	17	63.0	63.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Dispone la organización de un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	16	59.3	59.3	66.7
	no	9	33.3	33.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Dispone la organización de una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	3	11.1	11.1	11.1
	si	7	25.9	25.9	37.0
	no	17	63.0	63.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Consideran los métodos la descripción detallada del proceso de trabajo o el método a aplicar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	29.6	29.6	29.6
	no	19	70.4	70.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se consideran en la descripción escrita las herramientas y equipos que se utilizarán?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	9	33.3	33.3	37.0
	no	17	63.0	63.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se consideran en la descripción escrita las condiciones de trabajo, de seguridad y salud y las ergonómicas a garantizar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	11	40.7	40.7	40.7
	no	16	59.3	59.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se consideran en la descripción escrita la disposición del lugar del trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	22	81.5	81.5	81.5
	no	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Realiza la organización la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	13	48.1	48.1	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

.Garantiza la organización la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	17	63.0	63.0	66.7
	no	9	33.3	33.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se elabora en la organización la plantilla de cargos según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	3	11.1	11.1	11.1
	si	15	55.6	55.6	66.7
	no	9	33.3	33.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Está aprobada la plantilla de cargos con la aprobación del nivel de dirección correspondiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	21	77.8	77.8	81.5
	no	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se corresponde la plantilla de cargos con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Son positivos en la organización los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio, respecto a la ejecución de períodos anteriores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	17	63.0	63.0	63.0
	no	10	37.0	37.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Dispone la organización de un registro de personal donde se controlan todo los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	9	33.3	33.3	37.0
	no	17	63.0	63.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	20	74.1	74.1	81.5
	no	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Considera este procedimiento la recopilación de información acerca del cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	17	63.0	63.0	70.4
	no	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Considera este procedimiento los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	23	85.2	85.2	85.2
	no	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Considera este procedimiento los métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Considera este procedimiento la información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
	si	9	33.3	33.3	48.1
	no	14	51.9	51.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Considera este procedimiento la recopilación de información sobre los candidatos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Considera este procedimiento la comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Considera este procedimiento la información a los candidatos sobre los resultados del proceso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Cumple la organización con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	17	63.0	63.0	63.0
	no	10	37.0	37.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Está constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Se controla por 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 su estrategia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentra elaborado el programa de acogida (Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado) que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	15	55.6	55.6	63.0
	no	10	37.0	37.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	5	18.5	18.5	18.5
	si	13	48.1	48.1	66.7
	no	9	33.3	33.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿La organización tiene formalizada 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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	25	92.6	92.6	96.3
	no	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿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?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes: a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes: b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación ...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
si	25	92.6	92.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes: c) Cumplir el plan de adiestramiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes
d) Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de su plan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	25	92.6	92.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes: e) Poseer un expediente independiente donde se archive la copia del plan individual de adiest....

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	5	18.5	18.5	18.5
	si	10	37.0	37.0	55.6
	no	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Están identificadas por la organización las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores están anexados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿La alta dirección analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Garantiza la alta dirección la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, se asegura el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	14	51.9	51.9	51.9
no	13	48.1	48.1	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentran identificados y se evalúan sistemáticamente los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Se analiza periódicamente por la alta dirección el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y se realizan las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
si	25	92.6	92.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿La organización 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 MTSS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

Cumple la organización con la legislación vigente en cuanto al pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Las formas y sistemas de pago se han establecido en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de ..

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
si	26	96.3	96.3	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿La alta dirección aplica, evalúa y controla los sistemas de pago así como los resultados que se obtengan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
si	12	44.4	44.4	51.9
no	13	48.1	48.1	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentra elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su distribución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Está elaborado el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencia las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar los objetivos estratégicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

El programa está dirigido al reconocimiento de: a) Los resultados del trabajo en un período determinado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
si	23	85.2	85.2	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿El programa está dirigido al reconocimiento de: b) Los resultados de la superación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
si	23	85.2	85.2	100.0
Total	27	100.0	100.0	

El programa está dirigido al reconocimiento de: c) La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
si	23	85.2	85.2	100.0
Total	27	100.0	100.0	

El programa está dirigido al reconocimiento de: d) La permanencia o años de servicios prestados vinculados a los resultados eficientes del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
	si	23	85.2	85.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿El programa está dirigido al reconocimiento de: e) Las innovaciones y racionalizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
	si	23	85.2	85.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿El programa está dirigido al reconocimiento de: f) Los resultados de la emulación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
	si	23	85.2	85.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿La alta dirección evalúa sistemáticamente en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿La alta dirección evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Se encuentra elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización y se aplica el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Está definida por la alta dirección la estructura que se utiliza para tender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe en la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuya base legal está especificada en el documento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
si	25	92.6	92.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentra actualizado el proceso de evaluación de riesgos y está elaborado el plan de medidas para su solución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentran elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para la actividad de mantenimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Se encuentran elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para la actividad de emergencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
	si	10	37.0	37.0	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentran elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para la actividad de solución de averías?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentran elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para otras actividades de la organización que lo requieren?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	25	92.6	92.6	92.6
	no	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Están definidos los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Se encuentra incluido en el plan de capacitación de la organización, las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, incluyendo los inspectores sociales sindicales, en materia de seguridad y salud en el trabajo,

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieran y los mismos aparecen en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en materia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Ha designado la alta dirección a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Están establecidos de común acuerdo con la organización sindical los indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, estos están inscritos en el Convenio Colectivo de Trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
si	25	92.6	92.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Conocen los trabajadores antes de comenzar el período evaluativo anual los indicadores fundamentales establecidos en la ley y los indicadores adicionales acordados con la organización sindical?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿Se encuentra elaborado el documento que contiene las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que éste debe cumplir en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, inclui

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
si	2	7.4	7.4	22.2
no	21	77.8	77.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿Están definidos por la alta dirección la misión, visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social y se garantiza que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
	si	5	18.5	18.5	33.3
	no	18	66.7	66.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Está definida por la alta dirección la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como también se garantiza que la conozcan y dominen todos los trabajadores y existen los medios para su difusión en el colectivo laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	23	85.2	85.2	85.2
	no	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Ha realizado la alta dirección un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación de la organización y está elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	4	14.8	14.8	14.8
	no	23	85.2	85.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Funcionan adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes: a) Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	9	33.3	33.3	37.0
	no	17	63.0	63.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Funcionan adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes: b) Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y las diferentes áreas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	20	74.1	74.1	74.1
	no	7	25.9	25.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Funcionan adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes: c) Las reuniones de los jefes de las unidades y áreas con los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	23	85.2	85.2	85.2
	no	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Funcionan adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes: d) Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	3	11.1	11.1	11.1
	si	20	74.1	74.1	85.2
	no	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentran incluidos en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, las acciones para que estos conozcan y dominen: la estructura de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

Se encuentran incluidos en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, las acciones para que estos conozcan y dominen: su estrategia y objetivos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
si	25	92.6	92.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿Se encuentran incluidos en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, las acciones para que estos conozcan y dominen: su cultura y valores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	23	85.2	85.2	85.2
no	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿Se analiza periódicamente con los trabajadores, los resultados alcanzados en la producción y los servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	23	85.2	85.2	85.2
no	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿Utiliza la organización diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	14	51.9	51.9	55.6
	no	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Asegura la alta dirección el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del SGICH?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	15	55.6	55.6	55.6
	no	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Está constituido y aprobado por la alta dirección el Comité de Control Multidisciplinario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	26	96.3	96.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Tiene elaborado y aprobado la alta dirección el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al SGICH?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	19	70.4	70.4	70.4
	no	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Tiene elaborado y aprobado la alta dirección el programa anual para el autocontrol al SGICH donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	15	55.6	55.6	63.0
	no	10	37.0	37.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Discute la alta dirección con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	9	33.3	33.3	33.3
	no	18	66.7	66.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Realiza la alta dirección la evaluación sistemática de la efectividad del SGICH aplicado por la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Cumple la organización con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad social vinculadas a la administración de capital humano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de: a) Las obligaciones generales y las específicas establecidas en los diferentes cargos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de: b) Asistencia regular y puntual al trabajo, aprovechando al máximo la jornada laboral y manteniendo el adecuado control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de: c) El contenido, las funciones y las tareas del cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de: d) El análisis sistemático de la disciplina y la evaluación de su comportamiento en los consejos de dirección, adoptándose las medidas que correspondan para su fortalecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	27	100.0	100.0	100.0

¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de: e) El Convenio Colectivo de Trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y su actualización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	26	96.3	96.3	96.3
no	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de: f) Mantener el Órgano de Justicia Laboral de Base y en disposición de funcionar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	17	63.0	63.0	70.4
	no	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de: g) Las regulaciones de SST, utilizando debidamente los medios de protección que le sean entregados y los relativos a la prevención de incendio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de: h) Cuidado de la propiedad social y los recursos materiales y financieros que le confían para el desempeño de sus labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	26	96.3	96.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: a) Plantilla de cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	18	66.7	66.7	70.4
	no	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: b) Convenio Colectivo de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	6	22.2	22.2	22.2
	si	12	44.4	44.4	66.7
	no	9	33.3	33.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: c) Reglamento disciplinario interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	4	14.8	14.8	14.8
	si	18	66.7	66.7	81.5
	no	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: f) Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	11	40.7	40.7	48.1
	no	14	51.9	51.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: g) Levantamiento de riesgo y programa de prevención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	13	48.1	48.1	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: h) Plan de capacitación y desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	13	48.1	48.1	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: i) Sistema de pago aprobado y su reglamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	13	48.1	48.1	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: j) Reglamento de la estimulación material y moral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	12	44.4	44.4	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación: k) Actas de las inspecciones y autoinspecciones laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	6	22.2	22.2	22.2
	si	7	25.9	25.9	48.1
	no	14	51.9	51.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Existen y se mantienen actualizados los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente, fundamentalmente los siguientes: a) Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	5	18.5	18.5	18.5
	si	9	33.3	33.3	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Existen y se mantienen actualizados los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente, fundamentalmente los siguientes: b) Índice de morbilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	14	51.9	51.9	51.9
	no	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Existen y se mantienen actualizados los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente, fundamentalmente los siguientes: c) Control de las ausencias e impuntualidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	18	66.7	66.7	70.4
	no	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Existen y se mantienen actualizados los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente, fundamentalmente los siguientes: d) Control de altas y bajas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	2	7.4	7.4	7.4
	si	17	63.0	63.0	70.4
	no	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Existen y se mantienen actualizados los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente, fundamentalmente los siguientes: e) escalafones generales y por cargos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	18	66.7	66.7	66.7
	no	9	33.3	33.3	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Existen y se mantienen actualizados los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente, fundamentalmente los siguientes: f) Confección y control de la prenómina de pagos emitidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sin criterio	1	3.7	3.7	3.7
	si	18	66.7	66.7	70.4
	no	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Existen y se mantienen actualizados los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente, fundamentalmente los siguientes: g) Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	19	70.4	70.4	70.4
	no	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Está confeccionado el expediente para el trámite de la pensión por edad cumplir con las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social y el Decreto Ley de Maternidad de la trabajadora , llevando los controles y registros correspondientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	27	100.0	100.0	100.0

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	27	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.934	139

Anexo 12

Manual del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

 Empresa Cereales de Cienfuegos.	Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.	Edición:
	Diseño del Manual de la ECC.	Fecha:
		Página:
Manual del SGICH en la ECC.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Edición:
Fecha:
Páginas:

Política del sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Es una estrategia de la alta dirección de la Empresa Cereales de Cienfuegos (ECC), la adopción de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano como parte integrante de todos los procesos que se desarrollan en la misma.

Es política de la Empresa Cereales de Cienfuegos lograr la calidad de todos los procesos en su eficacia y eficiencia para el incremento de la productividad, de las relaciones laborales satisfactorias a través de un Capital Humano más competente y con un desempeño laboral superior que contribuya a la producción de Harina para el consumo del pueblo.

Alineados a nuestros principios de empresa socialista en perfeccionamiento empresarial nos proponemos los siguientes objetivos:

- Cumplir y hacer cumplir la legislación laboral vigente.
- Lograr competencias laborales en los trabajadores relacionadas con el desempeño exitoso de la organización.
- Implementar la familia de las NC-3000, 3001, 3002 en nuestra entidad.

La identificación y el compromiso de todos en la organización con el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, asegurará el éxito de nuestra Gestión Empresarial.

Director General.

Empresa Cereales de Cienfuegos.

Mayo 2011. “Año 53 de la Revolución”



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Edición:
Fecha:
Páginas:

Objetivos Específicos para la Gestión Integrada del Capital Humano.

1. Alcanzar y mantener un adecuado Control Interno en toda la empresa que permita garantizar de forma razonable una utilización eficiente de su Capital Humano.
2. Implementar el reordenamiento de estructuras y plantillas de la empresa.
3. Lograr que se realice y evalúe el impacto de al menos dos estudios de organización del trabajo.
4. Lograr una relación favorable del salario medio y la productividad del trabajo menos o igual a 0,86 como promedio en toda la empresa.
5. Cumplimentar el cronograma de la estrategia de la Base Reglamentaria del decreto 281 y concluir la implementación del Sistema de Capital Humano y solicitar la certificación.
6. Lograr mantener que el pago de la seguridad social a corto plazo se mantenga dentro de los parámetros establecidos.
7. Exigir por el cumplimiento de lo establecido en los reglamentos, procedimientos, decretos y leyes referentes a la Seguridad y Salud en el Trabajo.
8. Garantizar que cada cuadro cuente al menos con dos reservas preparadas, así como trabajar en esa dirección en los cargos de funcionarios, especialistas y técnicos claves en la organización que nos permitan la continuidad en los aspectos técnicos y gerenciales.
9. Continuar trabajando en el perfeccionamiento del programa de Capacitación de la empresa.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Edición:
Fecha:
Páginas:

Descripción de los Procesos que conforman el Sistema de Gestión Integrada del capital Humano según las NC: 3000.

Control de la documentación: Son datos que poseen significado para la organización como son registros, reglamentos y resoluciones, y que deben guardarse en un medio de soporte. (Papel, disco magnético etc.)

Auditorías Internas: Es un procedimiento que se puede realizar sistemáticamente para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple o no un conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

Control de las No Conformidades: Son los Incumplimientos de requisitos (Pueden ser productos, procedimientos etc.)

Acciones Preventivas y Correctivas: Es un grupo de acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en 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.

Organización y Estudio del Trabajo: Es el estudio sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficiente de los recursos y establecer normas fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando. Además exige un análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento basándose en procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, para lograr la máxima productividad y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Edición:
Fecha:
Páginas:

Selección e Integración: Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar y evaluar a las personas de acuerdo a los valores de la organización para su integración.

Capacitación y Desarrollo: Es la necesidad de superación y desarrollo constante que se quiere lograr con los trabajadores para que con un personal más calificado se puedan lograr todas las metas trazadas por la entidad, y el desarrollo práctico de habilidades y destrezas, que le permiten asumir con eficiencia y eficacia sus puestos de trabajo.

Evaluación del Desempeño: Es la medición sistemática de la eficacia y la eficiencia con la que los trabajadores realizan sus actividades durante un período de tiempo determinado y de su desarrollo potencial. También constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo en la organización.

Autocontrol: Es el control sistemático que se realiza por la organización para medir los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la GICH y así mismo puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

Estimulación Moral y Material: Grupo de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia de los objetivos estratégicos de la organización y en el sentido de pertenencia. Además promueve el aporte laboral de los trabajadores en la elevación de la cultura, de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los mismos.

Seguridad y Salud: Es la actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen una labor eficientemente y sin riesgos, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, y que puedan afectar su salud e integridad al patrimonio de la organización y al medio ambiente.



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA
DE CAPITAL HUMANO.**

Edición:

Fecha:

Páginas:

Comunicación: Proceso que integra un conjunto de acciones en una organización para brindar y nutrirse de información planificada entre sus integrantes, construir objetivos comunes, e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.	Edición: Fecha: Páginas:
---	--	---

Responsabilidades de las áreas que conforman el SGICH.

Especialista de Seguridad y Salud en el Trabajo:

- Elaboración de la política y objetivos de seguridad y salud, partiendo de la evaluación de riesgos.
- Elaboración de los programas de prevención y de la definición de las responsabilidades a todos niveles, los recursos necesarios para ejecutarlos y de organización de los procesos trabajo.
- Elaboración de procedimientos generales y de trabajo. Control de las acciones planificadas, definición de los mecanismos de control incluido indicadores, inspecciones y auditorías.
- Elaborar el levantamiento de las necesidades de MPI y MPC por puesto de trabajo.

GRH (Capacitación):

- Confeccionar la estrategia de capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación, formación y desarrollo de la organización.
- Elaborar el presupuesto de capacitación.
- Confeccionar demandas de F.T.C.
- Controlar estudiantes de prácticas.
- Aplicar encuesta DNC a los trabajadores.
- Evaluar el cumplimiento de los planes de adiestramiento.

GRH (OTS):

- Debe de realizar estudios sistemáticos de la organización del trabajo realizando un análisis para elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad.
- Realizar un diagnóstico de la situación existente de la organización del trabajo con el fin de determinar la estrategia a seguir.



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA
DE CAPITAL HUMANO.**

Edición:

Fecha:

Páginas:

- Evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, métodos y procedimientos del trabajo.
- Confecciona y evalúa los sistemas de pagos.



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA
DE CAPITAL HUMANO.**

Edición:
Fecha:
Páginas:

GRH (Recursos Laborales y Seguridad Social).

- Confecciona la política de empleo de la entidad.
- Verifica la adecuada formalización de las relaciones laborales en la empresa.
- Asesora sobre la actualización de los expedientes laborales.
- Asesora sobre el tratamiento a interruptos y disponibles laborales.
- Exige por el cumplimiento de la política sobre disciplina laboral y seguridad social.
- Vela por el cumplimiento de la política sobre vacaciones.
- Exige por el cumplimiento del Reglamento de Evaluación del desempeño.
- Exige y hace cumplir la legislación laboral vigente.



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA
DE CAPITAL HUMANO.**

Edición:

Fecha:

Páginas:

Procedimientos que conforman el Manual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y su ubicación dentro del documento según las NC: 3000.

Procedimientos Generales.

PG 01. Control de la Documentos.

PG 02. Control de Registros.

PG 03. Auditorías Internas.

PG 04. Control de las No Conformidades. Acciones correctivas y preventivas.

PG 05. Competencias laborales.

PG 06. Estudio del Trabajo.

PG 07. Selección e Integración.

PG 08. Capacitación y Desarrollo.

PG 09. Evaluación del Desempeño.

PG 10. Autocontrol.

Procedimientos Opcionales.

PO 01. -Comunicación.

PO 02. -Seguridad y Salud.

PO 03. -Estimulación Moral y Material.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Control de documentos

Código: PG 01

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

1. Objetivo. Establecer los lineamientos para el control de los documentos.

2. Alcance. Se aplica a los documentos de origen interno y de origen externo relacionados con el Sistema de Gestión de la Organización. No se aplica a los registros.

3. Referencias.

- Manual de Gestión de la Organización.
- NC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- NC ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental.
- NC ISO 18001:2005 Seguridad y Salud en el Trabajo.
- PG 01 Elaboración y edición de procedimientos e instrucciones.

4. Definiciones y siglas.

Copia controlada: Ejemplar de un documento que se identifica con el número designado al usuario del mismo para su distribución controlada.

Documento: Información contenida en soporte papel o digital en el que se establecen requisitos o directrices aplicables permanentemente o con determinada regularidad a cualquiera de las áreas de la Organización, en el marco del Sistema de Gestión. Ejemplos: Manual de Gestión, Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Proformas estandarizadas, Normas, Regulaciones, etc.

Documento de origen interno: Cuando el documento ha sido elaborado, revisado, aprobado y puesto en vigor por la propia organización.

Documento de origen externo: Cuando el documento ha sido puesto en vigor por autoridades competentes fuera de la organización.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de documentos	Código: PG 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Documento de origen común: Cuando el documento ha sido elaborado, revisado, aprobado y puesto en vigor por la propia organización de conjunto con otra organización.

Registro: Información contenida en soporte papel o digital en la que se evidencia la implantación del Sistema de Gestión para los proyectos o áreas de la organización de manera específica. Por regla general Ejemplo: Manuales de Dirección, Planes de calidad Directores, Actas, etc.

Lista maestra de documentos a controlar: Lista de los documentos de origen interno o externo que se aplican en el Sistema de Gestión de la organización. Quedan excluidos de esta lista los registros de todo tipo.

Área: Se refiere a las siguientes unidades organizativas: Director, Área Técnica, Operaciones/Producción, Recursos Humanos, Economía, Calidad, Desarrollo, Jurídico.

Usuario: Persona dentro de un área que emplea en su trabajo los documentos del Sistema de Gestión.

5. Pre requisitos.

No procede.

6. Responsabilidades.

Las responsabilidades con relación a las actividades descritas en el presente procedimiento se muestran en el esquema del **Anexo 1**.

7. Desarrollo.

7.1 Esquema del proceso.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de documentos	Código: PG 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

El **Anexo 1** establece un esquema de procesos para las actividades de control de documentos, constituyendo de hecho la base para la descripción del presente procedimiento.

7.2 Elaboración, revisión y aprobación de los documentos que se requieran.

Los documentos de origen interno o común que se requiera elaborar, se elaborarán cumpliendo con los requisitos que para ellos se han establecido en el PG 01.

7.3 Identificación de los documentos necesarios en cada área.

Debido a la naturaleza de la organización, se define:

Todas las áreas tendrán la misma lista de documentos internos, que incluye la totalidad de los mismos.

7.4 Conformación y actualización de la Lista Maestra de Documentos a Controlar.

La Lista Maestra de Documentos a Controlar se elabora a partir de los documentos del Sistema de Gestión vigentes en la organización, la misma será custodiada y actualizada permanentemente por el Especialista de Calidad.

En el **anexo 2** se establece el modelo para confeccionar la Lista Maestra de Documentos a controlar.

7.5 Reproducción y distribución de los documentos aprobados, así como los de orígenes externos aplicables.

Los documentos elaborados, así como los de orígenes externos aplicables, se reproducirán y distribuirán en soporte de papel y/o digital, garantizando la disponibilidad

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de documentos	Código: PG 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

de éstos en todas las áreas que lo requieran. Para la distribución de documentos en soporte de papel se utilizará el método de distribución por Copia Controlada.

Los documentos en soporte digital se distribuirán a través de las computadoras personales de las áreas o de los usuarios.

El control de la distribución de los documentos se registrará en el modelo establecido en el **Anexo 3**.

Para la distribución de los documentos de origen interno se acatará lo establecido en el PG 01 acápite 7.6.

En el caso de los documentos de origen externo, se distribuirán en soporte digital y/o papel de acuerdo a las especificaciones legales y a las formas de distribución establecidas por los autores de los mismos.

7.6 Posibilidades de dudas o ambigüedades.

Debido a la dinámica en el proceso de gestión de la documentación, así como a las posibilidades de modificaciones por personal no facultado, pueden presentarse dudas o ambigüedades durante el uso de los documentos del Sistema de Gestión.

En caso de dudas o ambigüedades, se considerarán válidos solo aquellos documentos en soporte papel perteneciente a la copia controlada 00 bajo la custodia del Especialista de Calidad.

7.7 Conservación de la integridad de los documentos.

La identificación de los documentos se deberá mantener, mientras éstos permanezcan vigentes.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Control de documentos

Código: PG 01

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

Los documentos siempre serán legibles. Si por accidente un documento pierde su integridad y resulta imposible su lectura, este deberá ser recuperado de inmediato por un método adecuado.

7.8 Revisión y actualización permanente de los documentos.

Permanentemente se realizan revisiones a los documentos, actualizándose éstos mediante modificaciones de acuerdo a lo establecido en el PG 01.

7.9 Documentación.

La Lista Maestra de Documentos a controlar del Sistema de Gestión y el Control de distribución de los documentos de la organización constituyen registros de calidad.

7.10 Registros.

PG01-01 Lista maestra de documentos a controlar.

PG 01-02 Registro de distribución de documentos del SG.

7.11 Anexos de los registros



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Control de documentos

Código: PG 01

Versión:

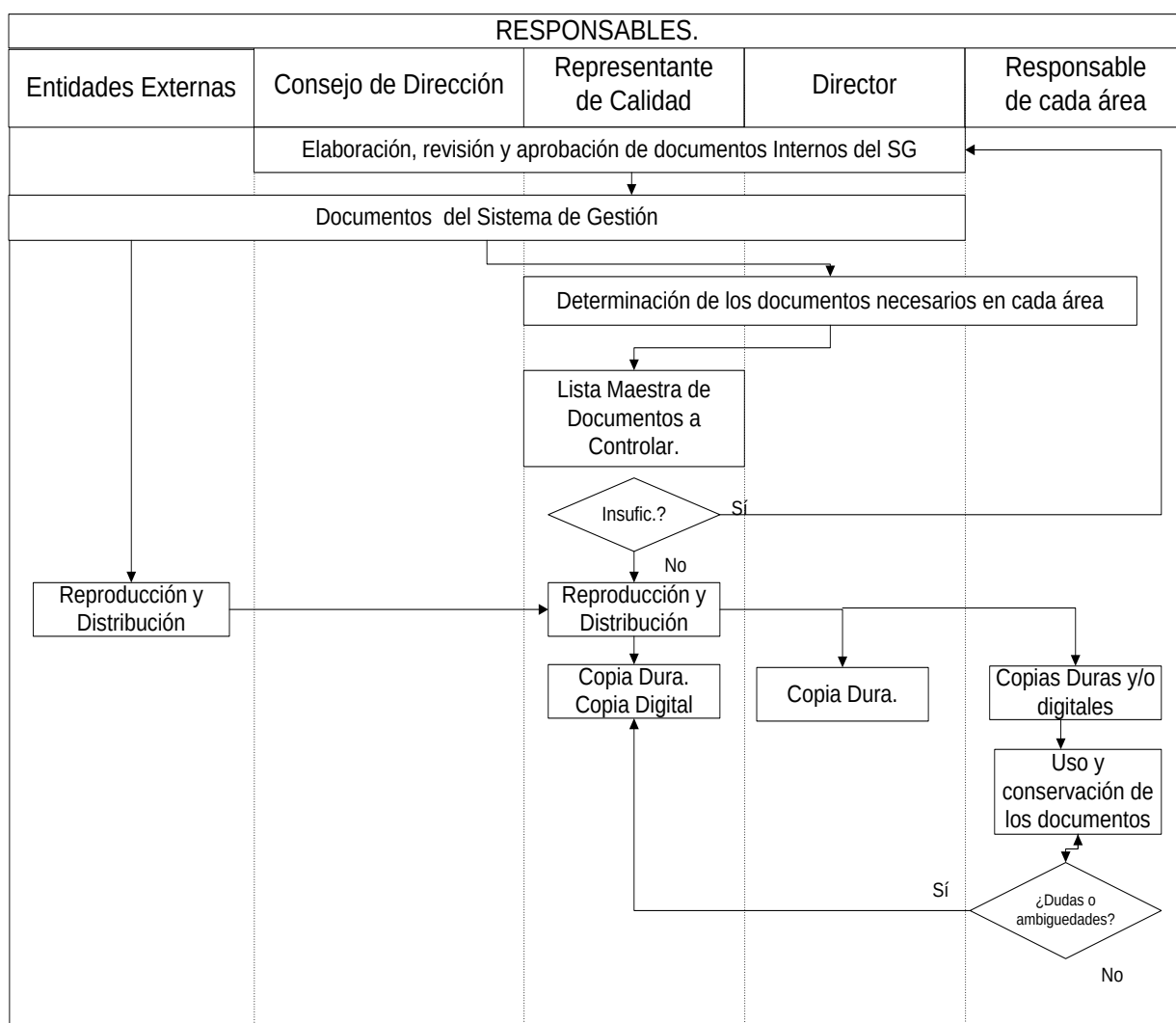
Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

Anexo 1.

Esquema de procesos para las actividades de control de documentos.



[illegible]

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de registros	Código: PG 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivo. Establecer los lineamientos para garantizar el adecuado control de los registros de la calidad.

2. Alcance. Se aplica a los documentos identificados como Registros de Sistema de Gestión.

3. Referencias.

- Manual de Gestión de la Organización.
- Fichas de Procesos (PG 02_Control de los registros).
- PG 01_Control de los documentos.
- PG 03 Tratamiento a las no conformidades.

4. Definiciones y siglas.

Documento: Información contenida en soporte papel o digital en el que se establecen requisitos o directrices aplicables permanentemente o con determinada regularidad a cualquiera de las áreas de la Organización, en el marco del Sistema de Gestión, ejemplos: Manual de Gestión, Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Proformas estandarizadas, Normas, Regulaciones, etc.

Registro: Información contenida en soporte papel o digital en la que se evidencia la implantación del Sistema de Gestión o áreas de la organización de manera específica. Por regla general Ejemplo: Manuales de Dirección, Planes de Calidad Directores, Actas, etc.

Área: Se refiere a las siguientes unidades organizativas: Director, Área Técnica, Operaciones/Producción, Recursos Humanos, Economía, Calidad, Jurídico.

Fase de aplicación: Es el tiempo en que el registro se elabora y se completa su información, cumpliendo la función prevista. En el caso de los registros aplicables a los

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de registros	Código: PG 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

proyectos la fase de aplicación constituye el tiempo de duración de la obra. Algunos registros tienen tiempo de aplicación permanente.

Fase de retención: Es el tiempo que debe permanecer archivado el registro una vez finalizada la fase de aplicación. Los registros con tiempo de aplicación permanente no tienen tiempo de retención.

5. Pre requisitos.

No procede.

6. Responsabilidades.

Las responsabilidades con relación a las actividades descritas en el presente procedimiento se muestran en el esquema del **Anexo 1**.

7. Desarrollo.

7.1 Esquema de las actividades y procesos relativos al control de los registros.

El **Anexo 1** establece un esquema de procesos para las actividades de control de los registros, constituyendo de hecho la base para la descripción del presente procedimiento.

7.2 Identificación de los registros.

Las cláusulas mandatorias de la norma ISO 9001:2008, la ISO 14001:2004, la ISO 18001:2005, las Fichas de Procesos, los Procedimientos, Instrucciones, proformas y formatos estandarizados constituyen elementos de entrada esenciales para la formalización y actualización permanente de la lista de registros del sistema de gestión, la cual identifica de manera resumida todos los registros que se generan, mantienen y controlan en el marco del sistema de gestión de la Organización.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de registros	Código: PG 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Cada documento interno del Sistema de Gestión de la organización establece en un punto cuales son los registros del sistema de gestión que dicho documento genera. Las órdenes de cambio (formato estandarizado) constituyen registro de la calidad.

La lista de registros del Sistema de Gestión se confecciona en la Tabla que se muestra en el **Anexo 2**.

7.3 Formalización de los registros.

Los registros de la calidad se formalizan en la fase de aplicación por el área que debe aplicarlo de acuerdo a la Lista de Registros del SG. El tipo de soporte que contiene el registro también se establece en dicha tabla.

Requisitos para la formalización de los registros.

- Los registros destinados a conservarse en soporte de papel se deben formalizar con tinta y deben ser legibles.
- La impresión de modelos para registros debe ser clara y nítida.
- Siempre que sea posible se evitarán las tachaduras
- No se admiten registros incompletos (modelos con escaques vacíos, sin firmas o sin cuños, siempre que proceda)
- Los registros en forma de libros deben estar debidamente paginados.
- Los registros destinados a conservarse en soporte digital deben contenerse en discos compactos.

7.4 Almacenamiento de los registros.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de registros	Código: PG 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Los registros en soporte de papel se conservarán en estantes que eviten su daño o deterioro por plagas, mohos y roedores, protegidos con cubiertas (carpetas plásticas o de cartón, files, etc.).

Los discos compactos se conservarán en estantes y gavetas, debidamente identificados.

7.5 Corrección y recuperación de registros.

a) Corrección de registros con errores en su contenido

- Todas las correcciones se realizan mediante el trazo de una sola línea sobre el dato o información a corregir, la que será escrita con tinta. Debe lograrse que la información corregida luego del trazo de la línea quede legible. El dato correcto se anota en las proximidades del dato corregido o suplementado siendo este perfectamente legible. Las correcciones son ejecutadas por personal autorizado del área originadora. Se indica la firma, fecha y cargo junto al dato corregido.

b) Corrección de registros con deterioro o que se encuentran en buen estado técnico, pero por mala calidad del papel, la tinta o la fotocopia se están haciendo ilegibles. Se realizará mediante:

- Fotocopia del original.
- Regeneración del texto transcribiendo a otro documento sin fotocopiar. En este caso se legitima el nuevo registro por la persona que lo transcribe y se debe anexar al registro inicial deteriorado.

c) Recuperación de registros perdidos:

- En este caso particular siempre que la fuente de información donde se originó el registro se conserve, entonces se emitirá un nuevo documento por el personal autorizado el cual fechará y autentificará el nuevo registro.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de registros	Código: PG 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Si sucede que no es posible obtener dicha información entonces se procederá a ejecutar controles, verificaciones u otras medidas compensatorias que permitan generar la evidencia documental que sustituya o compense al registro extraviado.

Cuando lo anterior no es posible se procederá a su tratamiento por no conformidad, según PG 03.

7.6 Protección de los registros.

Los serán protegidos de la siguiente manera:

- Mientras los registros se encuentren en fase de aplicación serán protegidos por el área que los aplican.
- Los registros en fase de retención serán protegidos en el archivo central en forma de expedientes (Dossier)
- Se habilitará un archivo central de registros integrados con estantes en los que se incluirán tantas gavetas con llavines como se requieran.
- Al archivo de registros de sistema de gestión tendrán acceso las personas que se designen por el Especialista de Calidad. En la puerta del archivo se indicarán las personas con acceso al mismo.
- El archivo contará con al menos un extintor de incendios.
- En el local del archivo no se permitirá fumar, ni guardar sustancias inflamables como alcohol, gasolina, madera, fósforos, etc.

7.7 Disposición de los registros.

Una vez transcurrido el tiempo de retención de un registro, se dispone del mismo de la siguiente manera:

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de registros	Código: PG 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Eliminación del registro** colocándolo en depósitos de basura o destinándolo a actividades posteriores de reciclaje.
- **Prorrogación de su tiempo de retención** por decisión del Responsable de su custodia.

7.8 Documentación.

Constituyen registros de la calidad la Lista de registros del Sistema de Gestión, así como el acta de revisión de los expedientes.

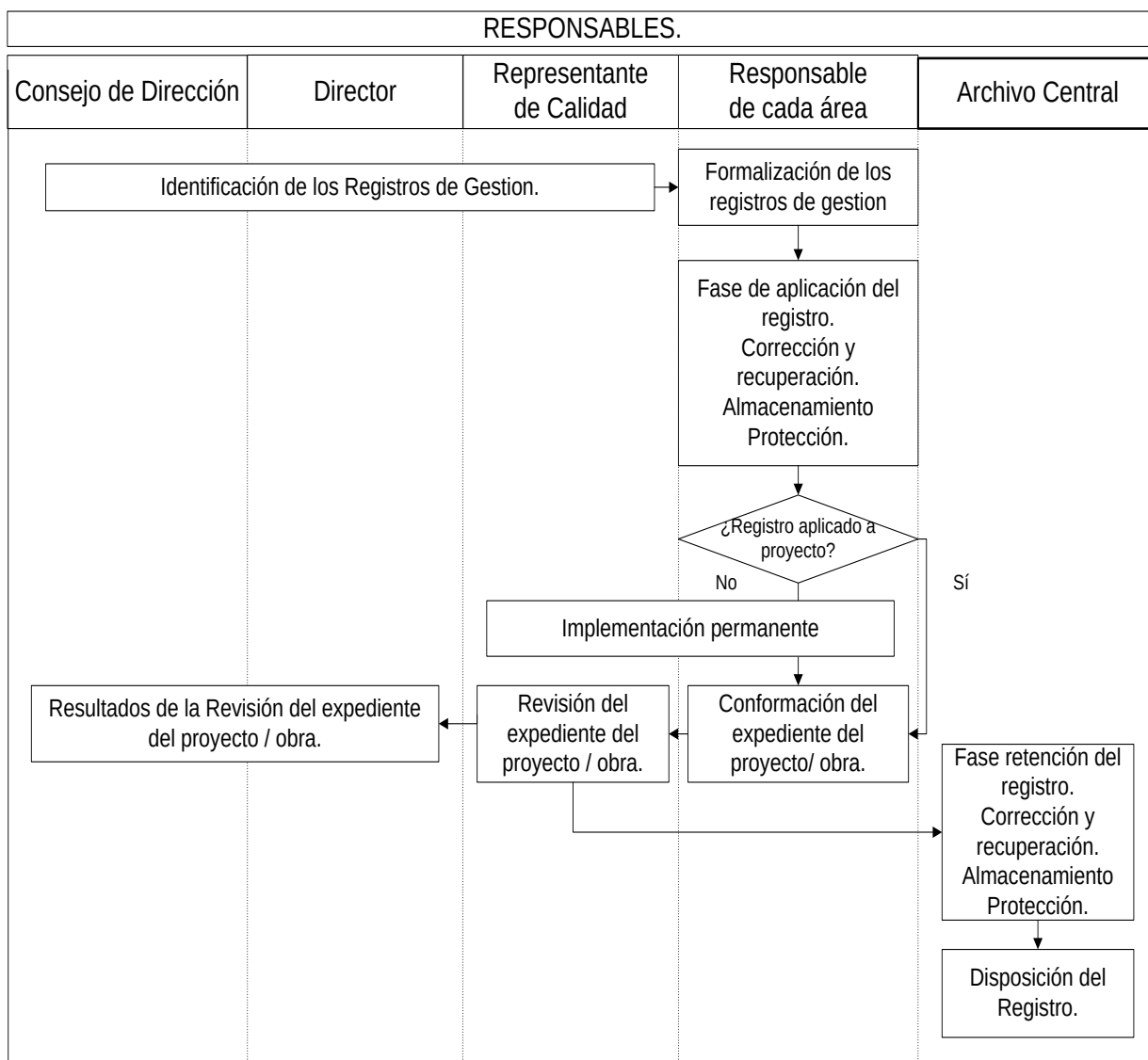
7.9 Registros.

PG 02-01 Lista de Registros del Sistema de Gestión.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control de registros	Código: PG 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Anexo 1.

Esquema de procesos para las actividades de control de los registros.





Código: PG 02

Versión:

Vigencia:

Revisado por:	Aprobado por:
---------------	---------------

Lista de Registros del Sistema de Gestión.

[illegible]

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Auditoría interna	Código: PG 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivos. Establecer elementos para la organización del proceso de auditoría interna del CH en la ECC.

2. Alcance. A todos los procesos de SGIH.

3. Definiciones.

Se utilizará el vocabulario de la NC-ISO 9000: 2005 y la NC 3000.

- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas objetivamente con el fin de determinar en qué grado se cumplieron los criterios de la auditoría.
- **Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos u otros requisitos con los que se comparan las evidencias recopiladas de la auditoría.
- **Evidencias de la auditoría:** Registros, declaraciones de hechos u otras informaciones que conciernen a la auditoría y son objeto de verificación.
- **Hallazgos de la auditoría:** Resultados de la evaluación de las evidencias recopiladas durante la auditoría con respecto a los criterios de auditoría.
- **Conclusiones de la auditoría:** Resultados de la auditoría obtenidos por el equipo auditor tras haber considerado todos los hallazgos de la auditoría.
- **Auditor:** Persona calificada designada para hacer auditorías.
- **Equipo auditor:** Uno o más auditores que realizan una auditoría, dirigida por un auditor designado como líder del equipo auditor.
- **Experto técnico:** Persona que ofrece su pericia o conocimientos específicos sobre una organización, proceso, actividad o tema particular que se somete a auditoría.
- **Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un marco de tiempo específico y orientadas hacia un objetivo determinado.
- **Calificaciones del auditor:** Combinación de atributos personales y nivel educativo, adiestramiento, experiencia laboral y en auditorías, y áreas de competencia que es necesario demostrar para calificar como auditor.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Auditoría interna	Código: PG 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Líder del equipo auditor:** Auditor calificado designado para dirigir a un equipo auditor en una auditoría específica.
- **Plan de la auditoría:** Descripción de las actividades y los pasos a realizar para conducir una auditoría.
- **Alcance de la auditoría:** Descripción de la magnitud y los límites de una auditoría en términos de ubicaciones físicas, unidades organizativas, actividades y procesos, así como el período de tiempo abarcado.

3. Responsabilidades.

Director:

- Asegurar los recursos para la gestión del programa de auditoría.
- Aprobar el programa anual de auditorías internas.
- Aprobar el plan de auditoría.
- Definir los objetivos de las auditorías.
- Aprobar el informe de auditoría.
- Ser el cliente de la auditoría de todo el SGI.
- Aprobar el equipo auditor propuesto.

Directores de UEB:

- Asegurar las condiciones para el desarrollo de la auditoría.
- Facilitar al equipo auditor la información requerida.
- Ser el representante de las auditorías a los servicios de su área.
- Participar en la elaboración del programa anual de auditoría.

RD:

- Ser el representante ante las auditorías al SGI.
- Establecer, aplicar mantener y perfeccionar el programa anual de auditoría interna.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Auditoría interna	Código: PG 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Identificará las necesidades de recursos para el programa y las auditorías individuales.
- Organizar las actividades de la auditoría con el equipo auditor.
- Conservar la documentación de la auditoría.
- Dar seguimiento a las acciones correctivas / preventivas planificadas.
- Designar quién realizará la verificación y cierre de las no conformidades.
- Selección del auditor líder.
- Selección del equipo auditor, de conjunto con el auditor líder.
- Evaluación del desempeño de los auditores.

Auditor principal:

- Dirigir la gestión y organización de la auditoría.
- Participar en la selección del equipo auditor.
- Asignar responsabilidades a los miembros del equipo.
- Elaborar el plan de auditoría.
- Representar al equipo auditor ante el cliente y el auditado.
- Preparar el informe de auditoría.

Equipo auditor:

- Revisar la documentación.
- Preparar los documentos de trabajo.
- Ejecutar la auditoría.

Especialista de calidad:

- Realizará la verificación y cierre de las no conformidades.

4. Requisitos del personal para el auditor líder:

- Haber participado en tres auditorías.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Auditoría interna	Código: PG 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Tener conocimiento y dominio del SGI.
- Además, cumplirá con el resto de los requisitos para auditores.

Para auditores:

- Independencia.
- Nivel medio superior (mínimo).
- Corrección en la expresión oral y escrita.
- Curso ISO 9000 (General).
- Formación de auditores internos (aprobado).

5. Procedimiento:

Para el desarrollo de las etapas se puede consultar la NC-ISO 19011:2004.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Código: PG 03

Versión:

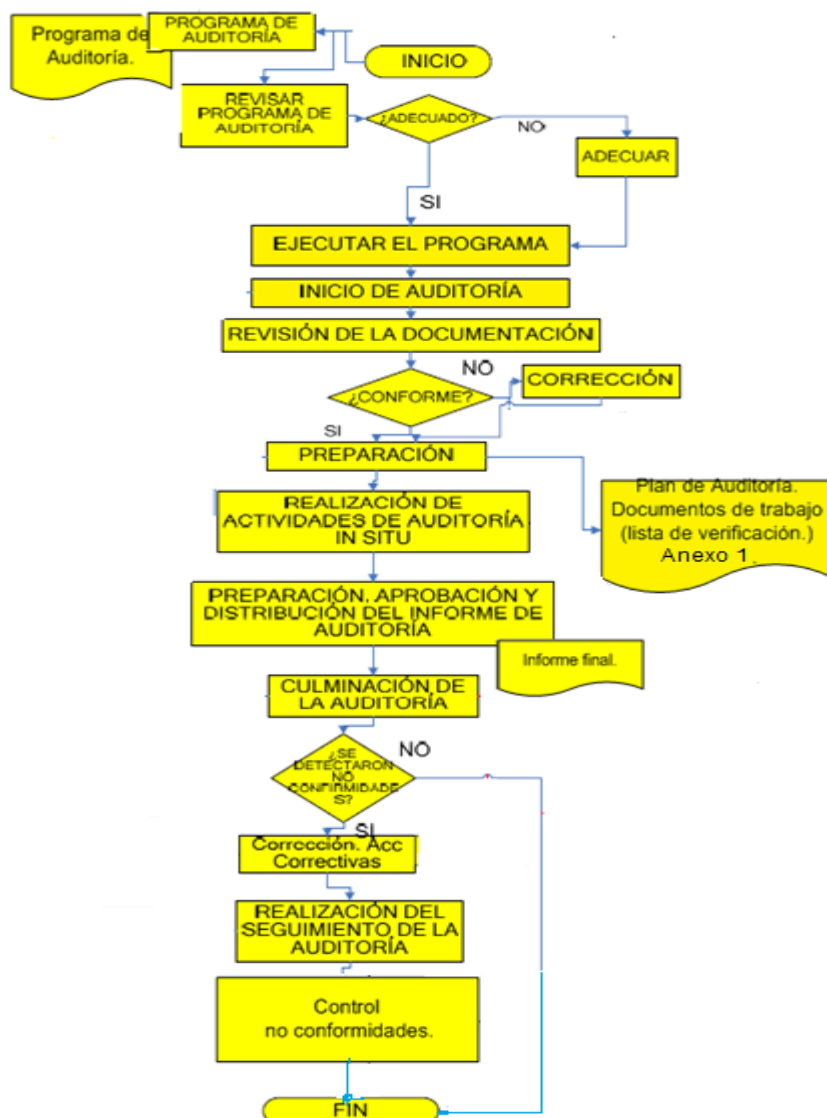
Vigencia:

Auditoría interna

Revisado por:

Aprobado por:

Diagrama de flujo.



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Auditoría interna		Código: PG 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

Procedimiento operativo.

Tabla funcional.

Paso	Ejecutor	Descripción	Documentos relacionados.
1	Auditor principal.	Se realiza el programa de auditoría.	Programa de auditoría
2	RD.	Se revisa el programa de auditoría de ser adecuado se procede al paso 3, de lo contrario se adecúa y se procede al paso 3	
3	Equipo auditor.	Se ejecuta el programa de auditoría.	
4	Equipo auditor.	Se inicia la auditoría.	
5	Equipo auditor.	Se realiza la revisión de la documentación. De estar conforme se procede al paso 6, de lo contrario se hacen las correcciones y se procede al paso 6.	
6	Auditor principal.	Se prepara la auditoría.	Plan de auditoría, documentos de trabajo (lista de verificación).
7	Auditor principal. Equipo auditor.	Realización de las actividades de auditoría	
8	Auditor principal.	Preparación, aprobación y distribución del informe de auditoría.	Informe final de auditoría.
9	Auditor principal.	Culminación de la auditoría. Si se detectan no conformidades se procede la paso 10, de lo contrario se termina.	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Auditoría interna		Código: PG 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

10	RD.	Se llevan a cabo acciones correctivas.	
11	Auditor principal. Equipo auditor.	Se realiza el seguimiento de la auditoría	
12	Especialista de calidad	Se realiza el control a las no conformidades.	

7. Referencias.

NC-ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Principios y Vocabulario.

PG-04 Control de No conformidades.

NC 3000 Familia de normas sobre sistema de gestión integrado de capital humano.

11: 2004 Directrices para la Auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

6. Registros.

PG 03-01 Programa anual de auditoría.

PG 03-02 Lista de verificación.

PG 03-03 Nombramiento y aprobación del auditor líder.

PG 03-04 Evaluación del desempeño del auditor.

PG 03-05 Acta de la reunión apertura/ clausura.

Nota: Los modelos de los registros se presentan en el **Anexo 1**.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.		Código: PG 03 Versión: Vigencia:
	Auditoría interna		
Revisado por:		Aprobado por:	

Anexo 1.

Modelos utilizados para la actividad de Auditorías Internas.

		PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA Año: _____		/ EJECUTADA X PLANIFICADA											
EQUIPO AUDITOR (Resaltar el Auditor Líder)															
No.	Actividad, proceso o área a auditar	RECURSOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	REVI- SIÓN
Elaborado: RD			Fecha:			Firma:									
Aprobado: Director			Fecha:			Firma:									

		LISTA DE VERIFICACIÓN	
Auditoría No.		Año:	
Alcance:		Fecha:	
Auditor:			
Revisado: Auditor Principal		Firma:	
Proceso, actividad o área		Requisitos o criterios	

* Esta Lista de verificación es opcional y ayuda al trabajo del auditor.



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE
CAPITAL HUMANO.**

Auditoría interna

Código: PG 03

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

NOMBRAMIENTO Y APROBACION DEL AUDITOR LIDER.

FECHA:

AUDITORÍA NO.:

ALCANCE:

Según criterio de selección para auditor líder se nombra a:

Para ejecutar la auditoria de referencia por un periodo de ----- días, hasta la culminación de esta.

Propuesto por:-----

Representante de la Dirección

Aprobado por: -----

Director General

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Auditoría interna	Código: PG 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 1

Continuación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL AUDITOR	
FECHA:	
AUDITORÍA NO.	
ALCANCE:	
AUDITOR : -----	LIDER: -----
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:	
EJECUTADO POR: -----	
RD	
APROBADO POR: -----	
DIRECTOR GENERAL	

ACTA DE LA REUNIÓN DE APERTURA / CLAUSURA		
Apertura ____	Fecha:	Auditoria No.
Clausura ____		
Participantes:		Firma:
Aspectos tratados:		
Elaborado: Auditor Principal		Firma:

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Auditoría interna	Código: PG 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 3.

Registros de la participación y de las conclusiones de la actividad del Auditor.

	RELACIÓN DE AUDITORES		
ELABORADO POR:	FIRMA:	FECHA:	
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	ÁREA	



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Auditoría interna

Código: PG 03

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

		PLAN DE AUDITORÍA		
Auditoria No.	Fecha de entrega del plan de auditoria al cliente:	Fecha de auditoria Desde Hasta		
Objetivo:				
Alcance:				
Documentos a revisar	Criterios de auditoria			
Equipo auditor y persona acompañante	Responsabilidad dentro del equipo	Funciones y responsabilidades	Tiempo (horas)	
Actividades de auditoria		Fecha	Lugar	Tiempo
Reunión de inicio				
Recopilación y verificación de la información				
Análisis previo reunión de clausura				
Reunión de clausura				
Elaboración del informe				
Fecha probable entrega del informe				
Distribución el informe	Anexo			
	Personal a entrevistar	Fecha	Hora	
Elaborado: Auditor Principal	Fecha:	Firma:		
Aprobado: Director	Fecha:	Firma:		

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control a las no conformidades. Acciones correctivas y preventivas.	Código: PG 04 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. **Objetivo.** Establecer lineamientos para el tratamiento de las no conformidades potenciales y reales identificadas evitando así su aparición o repetición.
2. **Alcance.** Se aplicará a las no conformidades detectadas en el SGI, en todos los procesos de la empresa.

3. Términos y Definiciones.

El vocabulario utilizado es el establecido en la NC- ISO 9000:2005 y la NC 3000.

- No conformidad. Incumplimiento de un requisito.
- Requisito. Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- Corrección. Acción tomada para eliminar una no-conformidad detectada.
- Acción correctiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no-conformidad detectada u otra situación indeseable.
- Acción preventiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no-conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- Mejora continua. Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- Defecto: Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

4. Responsabilidades.

Las responsabilidades generales están descritas en los Manuales.

Todos los trabajadores al detectar las no conformidades en los procesos con los que se relacionen deben informarlo al responsable que corresponda, proponer acciones y cumplir con las responsabilidades asignadas:

- El responsable de procesos: Tiene que Registrar, analizar y revisar las no conformidades detectadas y el análisis de las causas, determinar las acciones correctivas/preventivas y darle seguimiento.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control a las no conformidades. Acciones correctivas y preventivas.	Código: PG 04 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Nota: En el diagrama de flujo se indican las responsabilidades de todo el proceso.

5. Generalidades.

Las no conformidades pueden presentarse por:

- El no cumplimiento de requisitos establecidos para el producto y otros resultados de los procesos.
- Por la ausencia de determinados requisitos en la documentación.
- Por incumplimiento de los requisitos de los clientes.

Las no conformidades pueden ser detectadas a través de:

- Funcionamiento del SGI (Medición de los procesos).
- Inspección final del producto.
- Revisiones por la dirección.
- Auditorías internas y externas.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Quejas y reclamaciones.

Las no conformidades, por su incidencia en la calidad de los procesos y servicios se clasificarán en:

- No conformidad mayor: Cuando tiene lugar una desviación sensible de lo establecido en el SGI que puede influir negativamente en la calidad de los procesos y servicios o cuando se incumple totalmente un requisito del SGI.
- No conformidad menor: Cuando se incumple parcialmente con los requisitos establecidos y no hay incidencia sensible en los resultados.

En caso que la desviación no conlleve a una no conformidad se podrá indicar como una observación.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control a las no conformidades. Acciones correctivas y preventivas.	Código: PG 04 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

El análisis de las acciones correctivas y preventivas se utilizará como una herramienta para la mejora.

6. Desarrollo del Procedimiento.

Las actividades que se tienen en cuenta para el desarrollo del procedimiento son las siguientes:

- Identificación de las no conformidades potenciales por proceso, causas y acciones preventivas.
- Identificación de las no conformidades existentes.
- Corrección de la no conformidad.
- Evaluación de las causas.
- Toma de la acción correctiva.
- Seguimiento de las acciones correctivas y preventivas.
- Evaluación de la eficacia.

Nota: En el diagrama de flujo se indica el procedimiento y los registros generados.

Anexo A “Diagrama de flujo del proceso.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

**Control a las no conformidades. Acciones
correctivas y preventivas.**

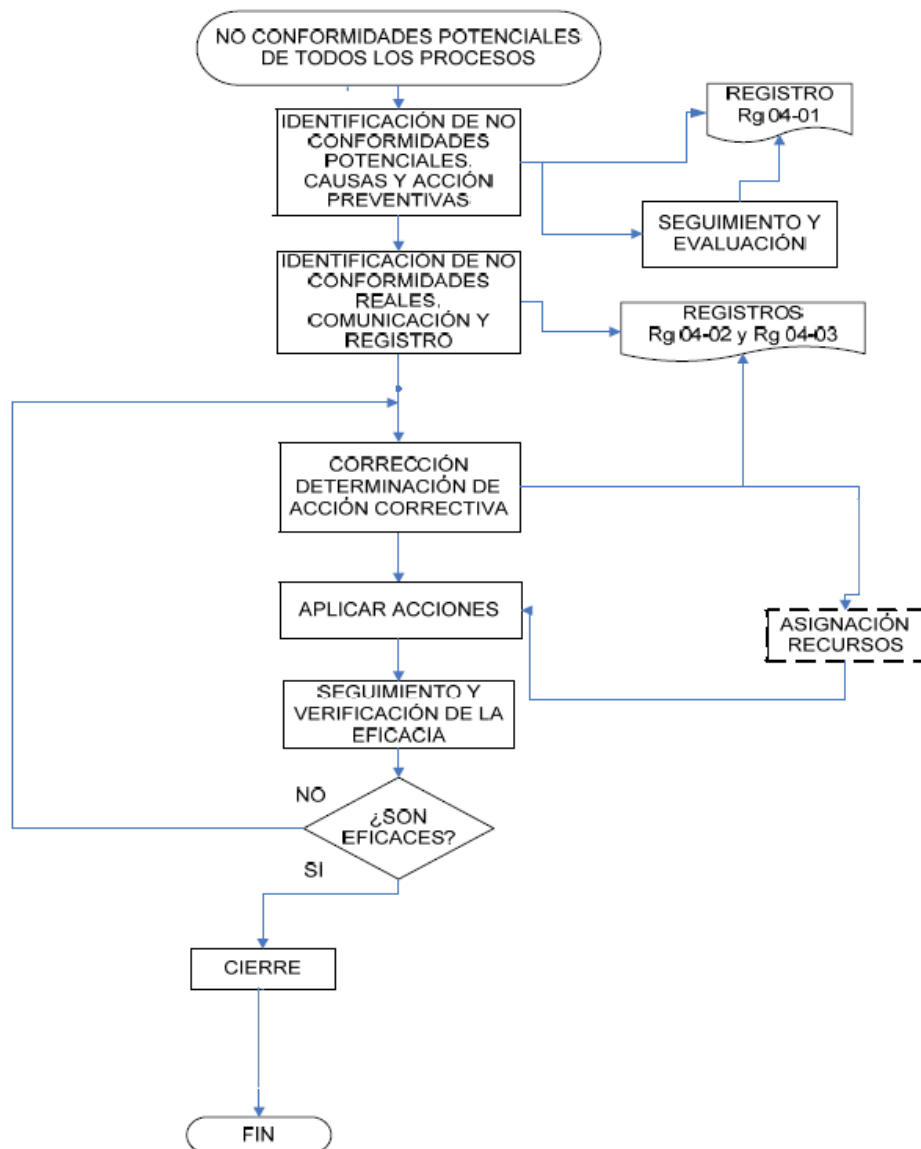
Código: PG 04

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control a las no conformidades. Acciones correctivas y preventivas.	Código: PG 04 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Procedimiento operativo.

Tabla funcional.

Pasos	Ejecutor	Descripción	Documentos relacionados
1	RD RP	Se realiza la identificación de las no conformidades potencialidades, causas, acciones preventivas y se realiza el seguimiento y evaluación.	Rg 04-01
2	Personal que identifica las no conformidades. RP.	Se realiza la identificación de las no conformidades reales, comunicación y registros.	Rg 04-02 y Rg 04-03.
3	Personal designado. RP.	Se realiza la determinación de las acciones correctivas. Se asignan los recursos	
4	Personal designado.	Se aplican acciones.	
5	RD.	Se realiza la verificación de la eficacia. De no ser eficaces se procede al paso 3, de lo contrario se sigue al paso 6.	
6	RD	Se realiza el cierre.	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control a las no conformidades. Acciones correctivas y preventivas.	Código: PG 04 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

7. Registros.

- Rg 04-01: No conformidades potenciales Acciones Preventivas.
- Rg 04-02: Control de No conformidades. Acciones correctivas.
- Rg 04-03: No conformidades. Correcciones inmediatas.

8. Referencias.

- NC-ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario

8. Anexos.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Control a las no conformidades. Acciones correctivas y preventivas.	Código: PG 04 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 1. Registros de las No Conformidades.

		NO CONFORMIDADES POTENCIALES. ACCIONES PREVENTIVAS		
ORIGEN:	Auditorias (int/ext)	Revisiones/Dirección	Quejas/reclamaciones	
	Procedimiento no conforme	Encuesta al cliente	Funcionamiento SGI	
	Inspección			
No.		Usuario:		
Proceso a aplicar:			Fecha:	
Descripción de la no conformidad potencial:				
Causas:				
Acción preventiva:				
Aprobada por:		Fecha:	Ejecutor:	Fecha:
Firma:			Firma:	
SEGUIMIENTO	Resultados de la acción		Fecha	Firma
Evaluación:				



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

**Control a las no conformidades. Acciones
correctivas y preventivas.**

Código: PG 04

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

		CONTROL DE NO CONFORMIDADES. ACCIONES CORRECTIVAS		
No.		Proceso:		Documento que se incumple:
Usuario				
Origen:	Auditorias (int/ext)	Revisiones/Dirección		Quejas/reclamaciones
	Producto no conforme	Encuesta al cliente		Funcionamiento SGI
	Inspección			
Contenido De La No Conformidad: Mayor Menor Observación				
Corrección:				
Causa:				
Identificada por:		Fecha:		Firma:
Acción Correctiva				
Detalle:				
Aprobada por:		Firma:		Fecha:
Ejecutante:		Fecha cumplimiento:		Firma:
Seguimiento. Resultados de la acción				Firma
Evaluación de la eficacia de la acción		Fecha:		Firma:
Cierre De La No Conformidad. Firma y Fecha				

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Apartado objeto

Establecer las competencias de la organización, los procesos y los cargos para implantar esta norma del ambiente de control y la variable base del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

2. Apartado alcance

Válido para la gestión de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

3. Apartado referencias

- NC-3000, 3001, 3002 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano”
- Elementos que componen la caracterización de la empresa.
- Resolución de Nombramiento del Comité de Competencias.
- Documentos de trabajo del Comité de Competencias.
- Procedimiento documentado de competencias laborales (MTSS-IEIT).

4. Apartado definiciones

Comité de Competencias

Grupo de trabajadores de la organización, encargado de atender, dirigir y controlar todo el proceso de competencias laborales en la entidad.

Competencias laborales

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

Competencias organizacionales

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales.

Competencias de los procesos

Conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores con los que se cuenta en cada proceso para conseguir los objetivos trazados, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Competencias de cargos

Las competencias de cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en los procesos de trabajo específicos.

Desempeño laboral adecuado

Aquel que es adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo, que expresa idoneidad demostrada y lleva el rendimiento laboral y la actuación profesional acorde a los requisitos mínimos.

Desempeño laboral superior

Se refiere al rendimiento laboral y la actuación profesional superior del trabajador, con un alto impacto económico y social, presente y futuro, que se identifica con las exigencias de un desempeño laboral adecuado más aquellas competencias sociales, de relaciones, y éticas, que posibilitan el desarrollo de competencias grupales, transversales, de procesos y de la organización.

Gestión por competencias

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores.

Idoneidad demostrada

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

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.

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)

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

5. Desarrollo.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Código: PG 05

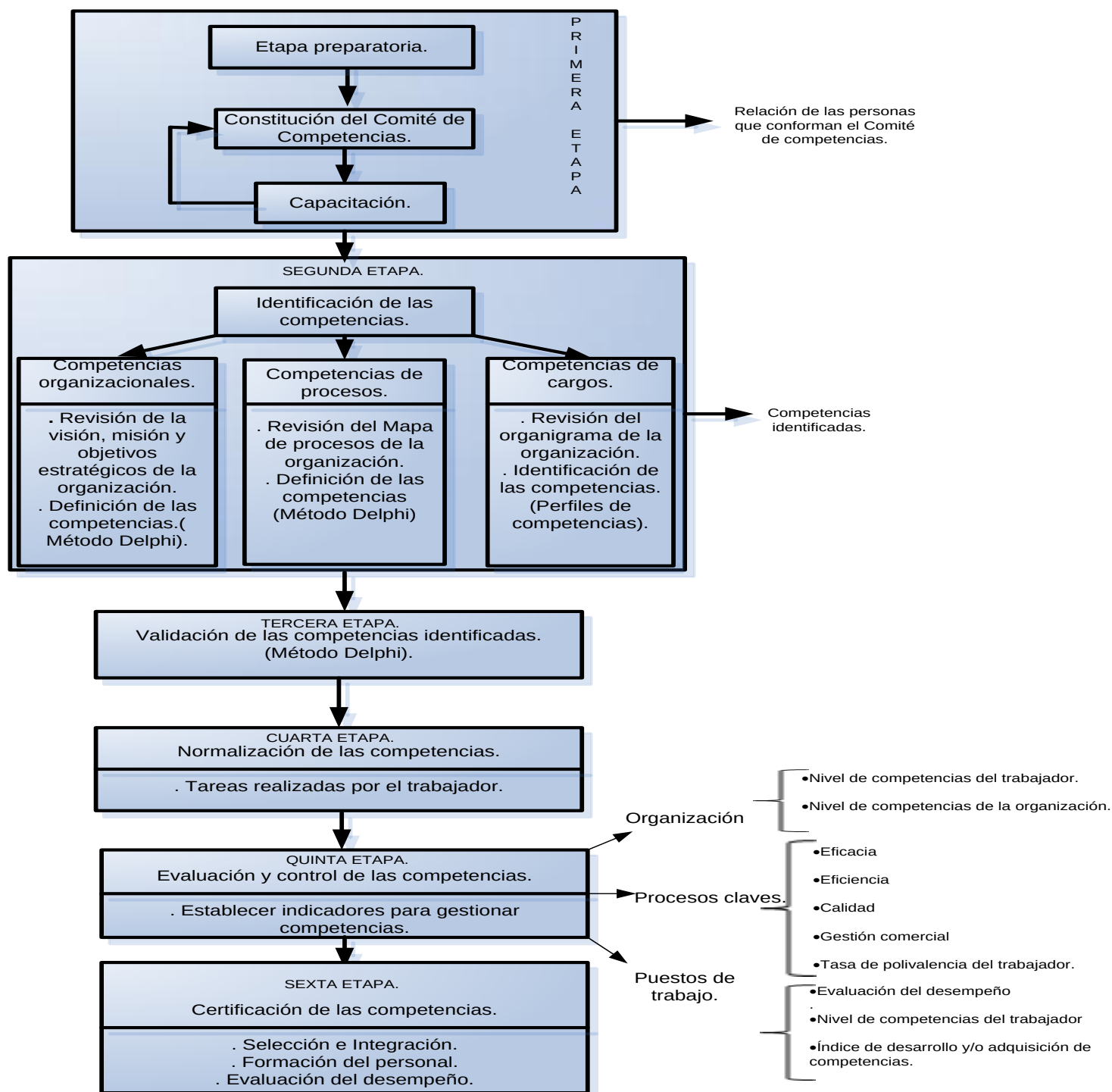
Versión:

Vigencia:

Competencias laborales

Revisado por:

Aprobado por:



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

Procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales.

Las competencias laborales constituyen el factor por excelencia en la GICH, pues además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican y evalúan las competencias en los niveles siguientes:

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

Identificación de las competencias de la organización.

Al aplicar el procedimiento propuesto la ECC está en condiciones de definir las competencias de la organización, los procesos y cargos existiendo un compromiso por la dirección de aplicar el enfoque por competencias. Se crea el equipo de trabajo conformado por: el Jefe de Grupo de RH, los jefes de las distintas áreas, técnicos de recursos humanos, diplomantes y profesores de la Universidad de Cienfuegos.

Este equipo de trabajo fue sometido a cursos de capacitación que tenían como objetivo específico la familiarización de los integrantes con el tema, para posteriormente ser sometidos a un entrenamiento más profundo sobre los procedimientos documentados, teniéndose en cuenta las metodologías a utilizar para la determinación de las competencias (técnicas de trabajo en grupo, recopilación de información y de consenso), aparejado a esto se logró la necesaria sensibilización y el comprometimiento del equipo de trabajo con la labor a desempeñar.

Revisión de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

Misión: Satisfacer el consumo de harina y otros productos derivados del proceso de molinería de trigo en grano para la comercialización mayorista, así como prestar servicios de descarga portuarias, brindando además servicios de almacenaje con capacidades eventualmente disponibles en ambas monedas. Contando con una alta tecnología y calidad de las producciones.

Visión.

La visión de la Empresa se define:

- Cuenta con una tecnología de avanzada, dentro de la rama que garantiza altos niveles productivos, con calidad y eficiencia.
- La empresa tiene aplicado un sistema íntegro de Gestión de los Recursos Humanos que le posibilita obtener crecientes resultados.
- La Unidad de Base de Mantenimiento y Abastecimiento realiza un sostenido y eficiente trabajo de mantenimiento y reparación del equipamiento industrial, así como en el aseguramiento de los recursos que garantiza mantener en óptimas condiciones toda la empresa.
- Los servicios de la Unidad Empresarial de Base de Descarga y Entrega son reconocidos como los mejores del país en su tipo.
- Cuenta con un alto nivel de automatización en todas las áreas de la empresa.
- Los indicadores de eficiencia están en correspondencia con los altos niveles de producción.
- Es una empresa rentable.
- Los clientes están satisfechos con los productos y servicios que se ofertan.
- Los productos se insertan con la mayor calidad y competitividad en el mercado en divisa.
- En que se certifica el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

La misión expone la razón de ser y lo que la distingue de las demás organizaciones; o sea es motivadora, creíble, y lleva incluido el objeto social de la entidad. Por lo que está bien redactada.

La visión a diferencia de la misión no está correctamente redactada por lo que se redefine por el equipo de trabajo.

Visión: Convertirnos en líder dentro de la Unión Molinera del MINAL, caracterizándonos por la calidad de la producción y prestación de nuestros servicios, contando con una tecnología de avanzada y una elevada capacidad de innovación. Perseguimos certificarnos con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para el 2012 y alcanzar indicadores de eficiencia y eficacia que demuestren la confiabilidad de nuestros servicios y la mejora continua de nuestros procesos.

Ahora la visión se orienta a la mejora continua en aras de la excelencia de la producción y de los servicios. Muestra las aspiraciones de la organización con una marcada originalidad.

Competencias organizacionales.

Para la selección de los expertos se determina la cantidad y luego la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo. Para seleccionar a los expertos se tiene en cuenta:

- Que posean información general y específica sobre el tema a tratar.
- Que estén suficientemente motivados para trabajar como grupo y aportar los elementos necesarios.
- Que posean el tiempo suficiente que se necesita para la realización del trabajo.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

- Que sean parte de la ejecución directa o ejerzan algún nivel de dirección sobre el puesto que se analiza.

En este caso se tiene en cuenta el criterio del Comité de Competencias. Se calcula el número de expertos (Tomado de la fuente Kohler, H. "Statistics for business and economics". Harper Collins Publisher, New York, 1994)

$$n = \frac{p(1-p)K}{i^2}$$

$$n = 0,03(1-0,03)6,6564 / (0,12)^2$$

$$n = 13.451475 \approx 13 \text{ expertos.}$$

Se escoge:

$$p = 0,03$$

$$k = 3,8416 \text{ para un nivel de confianza de } 99\%$$

$$i = 0,12$$

Para la identificación y construcción de las competencias laborales a nivel organizacional se emplea el método Delphi por rondas. En una primera ronda a cada experto se le entrega una hoja de papel donde deben conformar las competencias organizacionales, luego son listadas por los especialistas que aplican el método, muchas de ellas se combinan y otras se eliminan y se configura una lista de competencias expresada por expertos que se le es entregada a cada uno de ellos. A continuación se enumeran las competencias resultantes.

1. Liderar sistemas de trabajo complejos.
2. Trabajo en equipo
3. Habilidades gerenciales

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

4. Capacidad de liderazgo con buen manejo de la comunicación entre la gerencia y las personas con quienes interactúa.
5. Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa.
6. Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con creatividad y eficiencia.
7. Capacidad de dirigir programas de mercadeo, ventas y servicios al usuario con el fin de atender a los públicos objetivos de la empresa.
8. Capacidad de organización y planificación.
9. Compromiso ético.
10. Motivación por la calidad.
11. Sensibilidad a temas medioambientales.
12. Orientación al logro, al objetivo, al resultado.
13. Orientación al cliente interno y/o externo.
14. Liderazgo (empuja, dirige y ejecuta).
15. Alto sentido de pertenencia.
16. Eficacia en la Toma de Decisiones.
17. Conocimiento técnico-profesional.
18. Responsabilidad profesional.
19. Elevada responsabilidad social.
20. Experiencia significativa de la fuerza de trabajo en los procesos claves de la base productiva.

Luego en la segunda ronda se determina de estas competencias cuáles realmente se ajustan a la propia organización en cuanto a misión y valores, para ello cada experto ejerce su voto a favor o en desacuerdo (se marca con una N) como aparece en la Tabla 3.1 con las competencias anteriores y se determina el nivel de concordancia a través de la expresión que se muestra más adelante (Tomado de Cuesta, 2005)

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

De veinte competencias que quedaron listadas anteriormente, se eliminan doce de ellas por baja concordancia o poco consenso entre los expertos, debido a que obtienen una concordancia menor que 60%. A continuación se muestran las competencias resultantes de esta ronda.

1. Orientación al logro de los objetivos y resultados.
2. Capacidad de organización y planificación.
3. Liderazgo.
4. Orientación al cliente.
5. Conocimiento técnico-profesional.
6. Elevada responsabilidad social.
7. Compromiso ético.
8. Alto sentido de pertenencia.

En una tercera ronda se le entrega a cada experto un papel donde aparecen listadas las competencias anteriores y deben darle un orden de importancia (1 es la más importante, 2 la que le sigue en importancia, hasta $n=8$) Los resultados obtenidos de la aplicación de este método se muestran en la Tabla 3.2, de lo que se deriva el orden para las competencias distintivas de la organización que aparece luego de la Tabla.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Competencias laborales

Código: PG 05

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

Tabla 3.2. Asignación de rangos de importancia a las competencias organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

Competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	Rj	Rj media.	C%	Orden según Rj.
1	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	34	2,61	61,5	2
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	15	1,15	84,6	1
3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	51	3,92	76,9	6
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	6	64	4,92	76,9	3
5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	75	5,76	76,9	5
6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	89	6,84	84,6	7
7	8	8	8	7	8	8	8	8	7	8	8	8	8	102	7,84	84,6	8
8	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	3	2	2	27	2,07	69,2	4

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Competencias organizadas por orden de importancia.

1. Capacidad de organización y planificación.
2. Orientación al logro de los objetivos y resultados.
3. Orientación al cliente.
4. Alto sentido de pertenencia
5. Conocimiento técnico-profesional.
6. Liderazgo.
7. Elevada responsabilidad social.

Competencias de procesos.

Para la identificación de las competencias de los procesos se tiene en cuenta el Mapa de procesos de la entidad que ya se encuentra elaborado y aparecen identificados los procesos estratégicos, los de apoyo y los procesos claves a los cuales se le identifican las competencias.

Conjuntamente con la identificación de las competencias organizacionales se definen las competencias de los procesos claves (descarga y almacenamiento, fabricación de harina, y comercialización) a partir del método Delphi por rondas. La asignación de rangos de importancia a las competencias aparece en la Tabla 3.3. El orden de prioridad resultante, es el que le sigue.

Tabla 3.3 Asignación de rangos de importancia a las competencias en procesos claves. Fuente: Elaboración propia.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Competencias laborales

Código: PG 05

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

Competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	Rj	Rj media.	C%	Orden según Rj.
1	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	3	40	3,1	61,5	3
2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	15	1,2	84,6	1
3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	28	2,2	61,5	2
4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	91	6,1	84,6	6
5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	75	5,8	76,9	5
6	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	49	3,8	76,9	4

Competencias organizadas por orden de importancia.

1. Desempeño de los procesos con elevados índices de calidad.
2. Eficiencia y eficacia en los procesos claves.
3. Capacidad de organización y control en la comercialización.
4. Gestión orientada a minimizar riesgos ambientales.
5. Trabajo en equipo.

Competencias de cargos.

Estas competencias quedan recogidas en los perfiles de competencias. En el Anexo 1 se muestra el perfil de competencias para el puesto de Jefe de producción del Molino de

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Trigo I línea I y II de la ECC, uno de los puestos claves que la empresa tiene definido, perteneciente al establecimiento de Molinería.

El perfil de competencia lo conforman varias secciones donde se parte de un encabezamiento de referencia en el que se incluye la denominación del cargo, categoría ocupacional a la que pertenece, misión del cargo, etc.

Se plasman además las condiciones de trabajo asociados al puesto de trabajo, para el desarrollo de su actividad laboral, y que a su vez contribuyen a mejorar los niveles de satisfacción laboral y las responsabilidades del cargo.

Se pretende que este trabajo realizado, sirva de apoyo para la implantación del enfoque de competencias laborales en la GRH a través de la elaboración de los restantes perfiles de competencia para toda la organización.

Validación de las competencias identificadas.

Finalmente las competencias que debe poseer cada trabajador que se desempeñe en los puestos claves, emergen de las unidades de competencia identificadas en el mapa funcional y de la transcripción de las entrevistas, el análisis y codificación de las conductas, las características y capacidades individuales. Las competencias ya validadas por el Método Delphi son analizadas en el consejo de dirección de la organización para su aprobación.

Normalización de las competencias.

Para la Normalización de las competencias se tienen en cuenta una serie de elementos que se generan a través de un proceso de consensos entre el Comité de Competencias y los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral para fijar entre todos qué criterios y evidencias se van a adoptar como normas de la organización. Estos elementos son:

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

1. Lo que hace la persona.
2. La forma en que lo hace.
3. Cómo se evalúa.
4. Evidencias para medir la eficiencia del trabajador.

Los dos primeros se miden a través de los perfiles de competencias donde se definen actividades, documentación, responsabilidades, etc. y los dos últimos se evalúan durante la evaluación del desempeño y mediante los indicadores propuestos donde se determina si el trabajador cumple con las competencias laborales requeridas.

Evaluación y control de las competencias.

Para darle seguimiento a este proceso se medirán periódicamente los indicadores que aparecen a continuación en la 3.4 y de esta forma se garantiza que cada día los recursos humanos sean más competentes.

Tabla 3.4 Indicadores para medir competencias laborales a nivel de procesos claves. Fuente: Elaboración propia.

Organizacionales.			
No.	Indicador	Fórmula	Nivel de referencia.
1	Nivel de competencias del trabajador. (NCL)	$NCL = \sum \left[\left(\frac{Corti}{TCcj} \right) \right] / Tte * 100$ Corti: Valor total de las competencias reales del trabajador i. TCcj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3. El número 3 representa el	Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el cargo que ocupa, así como el nivel de competencia que se

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

		nivel máximo que puede alcanzar cada una de las competencias que incluye el perfil del cargo. Tte: Total de trabajadores evaluados.	alcanza en el proceso y la organización. El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Deficiente (D): $NCL < 75\%$ Satisfactorio (S): $75 < NCL \leq 89,9\%$ Excelente (E): $NCL \geq 90\%$
2	Nivel de competencias de la organización.	$NCog = \left[\frac{\left(\sum_{i=1}^i Clex + \sum_{i=1}^i Clmb \right)}{Tcl} \right] * 100$ Clex: Sumatoria del total de valoraciones de excelente del cliente i. Clmb: Sumatoria del total de valoraciones muy bien del cliente i. Tcl: Sumatoria de clientes encuestados.	

Procesos claves.

No.	Indicador	Fórmula	Nivel de referencia.
3	Tasa de polivalencia del trabajador.	$TPti = \left(\frac{ProcDomti}{TprocAm} \right) * 100$ ProcDomti: Procesos que domina el trabajador i. TprocAm: Total de procesos del Área m.	Grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos que domina en el área donde labora y el nivel de polivalencia que se alcanza en cada rol y proceso, así como los valores promedio. Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% Deficiente (D): $NCT < 75\%$ Satisfactorio (S): $75 < NCT \leq 89,9\%$

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

			Excelente (E): $NCT \geq 90\%$
4	Eficiencia (E)	$E = \frac{\text{Desperdicios}}{\text{Volumen de producción total}} 100$	0-15% eficiente 16-25% medianamente eficiente. > 25 poco eficiente
5	Eficacia (Ef)	$EF = \frac{\text{Real}}{\text{Plan}} 100$	95-100% eficaz 85-94% medianamente eficaz < 85% poco eficaz
6	Calidad	$\text{Aspecto} = \frac{\sum \text{insp}(4+5)}{(\text{Totalinsp})} 100$ Totalinsp: Total de muestras inspeccionadas. Insp(4+5): cantidad de inspecciones evaluadas con la mayor puntuación. $\text{Olor} = \frac{\sum \text{insp}(4+5)}{(\text{Totalinsp})} 100$ Totalinsp: Total de muestras inspeccionadas. Insp(4+5): cantidad de inspecciones evaluadas con la mayor puntuación.	Los indicadores aspecto y olor reciben una puntuación de 1-5, alcanzan la mayor puntuación cuando presentan la siguiente característica: Aspecto: Homogéneo de color blanco cremoso, con ligera presencia de pecas. Olor: Agradable a producto fresco, libre de olores extraños, por ejemplo: moho, rancio, fermentdo. 90-100% Excelente. 85-94% Adecuado. < 85% Insuficiente.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Competencias laborales

Código: PG 05

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

		<i>Humedad {Análisis de laboratorio.</i> Equipo de medición: Termobalanza.	Cuando el indicador humedad toma el valor: <14,5% (Excelente) =14,5% (Adecuado) >14,5% (Insuficiente)
7	Gestión comercial.	$\text{Volumen de entrega} = \frac{\text{Real}}{\text{Plan}} 100$ <i>Satisfacción del cliente {Encuesta.</i> $\text{Contratos} = \frac{\text{Contratos satisfechos}}{\text{Total de contratos}} 100$	95-100% excelente 85-94% bien < 85% deficiente + 90% {Satisfacción del cliente. 95-100% factible 85-94% medianamente factible < 85% poco factible
Puestos de trabajo.			
No.	Indicador	Fórmula	Nivel de referencia.
8	Índice de	$IDA = \left[\frac{(NCL2 - NCL1)}{NCL1} \right] 100$	Grado en que se han

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

	desarrollo y/o adquisición de competencias (IDA)	NCL1: Nivel de competencias reales del trabajador al inicio del período. NCL2: Nivel de competencias reales del trabajador al final del período.	desarrollado las competencias en todos los niveles y/o se han adquirido otras nuevas con respecto a los modelos determinados. Debe tomar valores positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.
9	Nivel de competencias del trabajador (NCL)	$NCL = \left[\left(\frac{Corti}{TCcj} \right) \right] * 100$ Corti: Valor total de las competencias reales del trabajador i. TCcj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3. El número 3 representa el nivel máximo que puede alcanzar cada una de las competencias que incluye el perfil del cargo.	El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Deficiente (D): $NCL < 75\%$ Satisfactorio (S): $75 < NCL \leq 89,9\%$ Excelente (E): $NCL \geq 90\%$

Certificación de las competencias.

Se certifican las competencias teniendo en cuenta tres momentos, primero durante la selección, verificando si los trabajadores que ingresan a la unidad cumplen con las competencias establecidas, parámetros que deben estar definidos en el perfil de competencias, de no ser así se reclutan y se les proporciona la formación necesaria; otro

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

momento es durante la evaluación del desempeño donde se determina si el trabajador ya posee las competencias y de lo contrario también se proporciona la formación.

5. Registros.

PG 05-01 Listado de competencias laborales en sus 3 niveles.

PG 05-02 Perfiles de competencias de la organización, de los procesos claves y de los puestos claves.

PG 05-03 Normas Técnicas para las competencias laborales en sus 3 niveles.

PG 05-04 Instrumentos empleados para la evaluación de las competencias.

PG 05-05 Resultados de las evaluaciones de las competencias (evidencias recolectadas).

PG 05-06 Matrices de necesidades de formación de las competencias en sus 3 niveles.

PG 05-07 Diseño curricular para alcanzar las competencias requeridas.

PG 05-08 Relación de competencias certificadas y los trabajadores certificados.

6. Anexos

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

Anexo 1

Perfil de competencias para el puesto Jefe de producción Molino I.

Categoría ocupacional: <i>Administrativo.</i>	Grupo escala: <i>XV.</i>
Misión del cargo o puesto: <i>Velar por el cumplimiento del plan de producción, disciplina, organización, cumplimiento de los medios de protección e higiene del trabajo, orden, limpieza, cuidado y mantenimiento.</i>	

Competencias del cargo o puesto:	Dimensiones:
1 .Responsabilidad profesional.	Todas las actividades que realiza.
2. Capacidad de planificación y organización	3,11
3. Capacidad de gestión de la información y manejo de la informática	1, 2
4. Habilidades en las relaciones interpersonales y dotes de mando.	5, 9, 10, 13
5. Conocimiento técnico profesional.	6, 7,8

Actividades diarias, periódicas y eventuales.

1. Chequeo del cumplimiento del plan de producción diaria.
2. Inspección de la instalación y revisión del estado higiénico de la misma.
3. Gestionar y adquirir recursos para mantener la higiene y el estado higiénico de la planta.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales		Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

4. Trabajo de oficina con el fin de actualizar documentación establecida por la entidad.
5. Participación en consejos ampliados de dirección, para recibir información u orientaciones de la dirección.
6. Participación en el arreglo de roturas o averías de la planta.
7. Control de las áreas con peligro de contaminación por plagas.
8. Realizar el plan de trabajo mensual.
9. Control de la asistencia del personal.
10. Realizar la evaluación del desempeño.
11. Realizar el balance de las tolvas de trigo limpio, sucio, tolvas de harina y subproductos.
12. Modelos de CPL para el pago de estimulación de los trabajadores.
13. Recepción de personal de nuevo ingreso en la entidad para darle instrucción inicial y periódica de protección e higiene del trabajo.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:			
Formación mínima necesaria: <i>Graduado de 12. Grado.</i>			
Experiencia previa: <i>Como mínimo de 6 meses a 1 año.</i>			
Conocimientos específicos:	1	2	3
1 <i>Computación.</i>			x
2 <i>Haber realizado cursos de molinería.</i>			x
3 <i>Conocimientos básicos de dirección.</i>			x

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

4 Conocimientos de organización del trabajo.				X
1 .Elementales 2. Medios 3. Superiores				
Requisitos físicos	1	2	3	4
1No debe tener impedimentos físicos.				X
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1Responsable.				X
2comunicativo.				X
3Activo.				X
4Controlado.				X
1 .No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos				

Responsabilidades: Sobre el trabajo de otras personas: <i>Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan: A este se subordinan: Molineros, tecnólogos, auxiliares de prod. toveros.</i>
Sobre los equipos y medios de trabajo: <i>El puesto requiere ser responsable con todos los medios de trabajo dentro de su área, como maquinarias y equipos, equipos de oficina.</i>
Sobre la calidad del servicio: <i>Chequear el cumplimiento del plan de producción diaria y los parámetros técnicos asociados a la calidad de cada uno de los volúmenes asociados a la producción. Chequear por</i>

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

<i>turnos el comfort del cumplimiento del plan.</i>
Sobre la relación con los clientes: <i>Cumplir con los parámetros técnicos específicos para que no exista insatisfacción del cliente.</i>
Sobre la economía: <i>Tener custodio de los medios básicos, materias primas, manejo de las personas.</i>
Condiciones de trabajo:
Esfuerzo físico y mental: <i>Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</i>
Ambiente físico: <i>Existe buena iluminación, limpieza, ventilación; pero tiene que soportar un ruido constante y excesivo.</i>
Riesgos más comunes: <i>Caídas, choques eléctricos, mutilaciones, quemaduras, golpes, raspaduras, enfermedades respiratorias.</i>
Régimen de trabajo y descanso: <i>Se trabaja de Lunes a Viernes de 7:30 am a 5:00 pm.</i>
Cultura organizacional:
Expectativas del comportamiento: <i>El comportamiento debe de estar acorde con todas las normas de disciplina laboral y con el código de ética de la unidad. Debe ser consecuente con todas las regulaciones legales de la corporación y el país.</i>
Clima organizacional: <i>Ambiente laboral adecuado relacionándose con toda la organización.</i>

Realizado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----

Revisado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Competencias laborales	Código: PG 05 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Revisado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Organización y Estudio del Trabajo		Código: PG 06 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

1. Objetivos.

Establecer estudios de organización del trabajo que permitan fundamentar las medidas técnicas organizativas ejecutadas en la empresa para lograr la máxima eficiencia y eficacia de los procesos que la integran.

2. Alcance. Todas las unidades y con ellos el 100 % de los trabajadores.

3. Documentos e Información:

- Planificación estratégica de la ECC.
- Listado de indicadores económicos y de calidad de los procesos.
- Perfiles de cargo.
- Programa para la realización de los estudios del trabajo.
- Procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo así como la forma de implementar estos.
- Estructura organizacional.

4. Documentos Normativos

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 30. 2008.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 5. 2008.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 27. 2008.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 34. 2008.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 38. 2008.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 40. 2008.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 43. 2008.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 45. 2008.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Instrucción 39. 2008.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Organización y Estudio del Trabajo	Código: PG 06 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 103. 2005. Calificadores comunes para trabajadores de servicio.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 104. 2005. Calificadores comunes para operarios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 105. Calificadores comunes para administrativos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 108. 2005. Calificadores comunes para técnicos.

5. Responsabilidades.

- Director General
- Director de Recursos Humanos
- Director de UEB

6. Definiciones.

- **Jornada laboral:** Tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración normal es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio.
- **Garantía salarial por interrupción laboral:** Protección salarial a la que se tiene derecho, cuando excepcionalmente no resulta posible reubicar al trabajador.

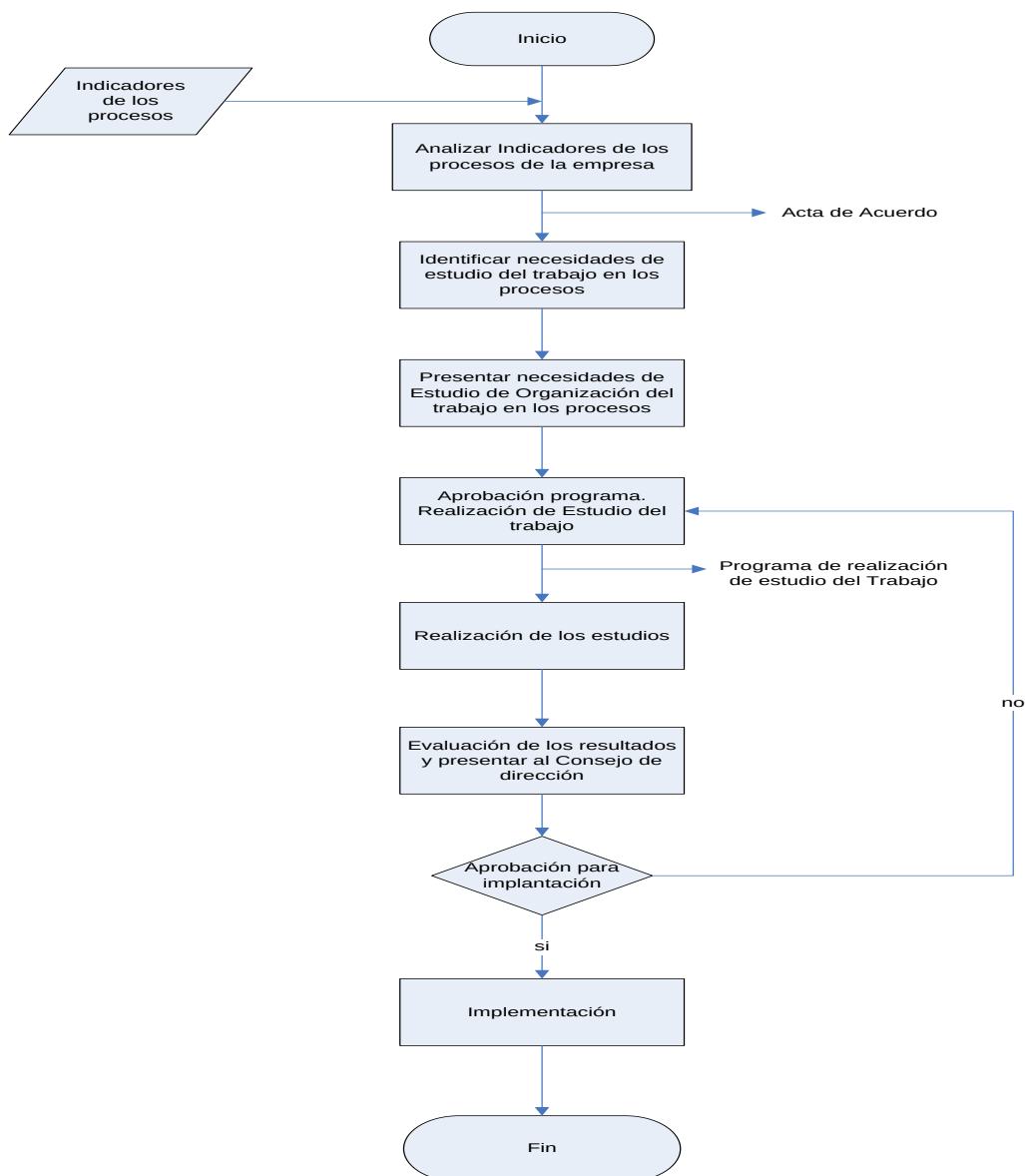
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Organización y Estudio del Trabajo		Código: PG 06 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

- **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **Pago por condiciones laborales anormales:** Pago que aprueba el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a partir de la determinación de la existencia de riesgos que afectan la integridad de los trabajadores y que puedan provocar enfermedades profesionales o accidentes de trabajo y que no son posibles minimizar, mediante la aplicación de medidas técnicas u organizativas, o ambas, lo cual debe ser rigurosamente avalado por el organismo o entidad nacional que lo solicite.
- **Productividad del trabajo:** Grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Así aparece en el apartado 3.2.1 de la NC ISO 9000:2005. Generalmente comprende un conjunto de elementos o principios, sobre una materia, racional y mutuamente relacionados o que interactúan ordenadamente, contribuyendo a determinado objeto.
- **Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano:** Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
- **Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Organización y Estudio del Trabajo	Código: PG 06 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

7. Apartado Principal.

“Flujograma del proceso.”



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Organización y Estudio del Trabajo		Código: PG 06 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

8. Procedimiento operativo.

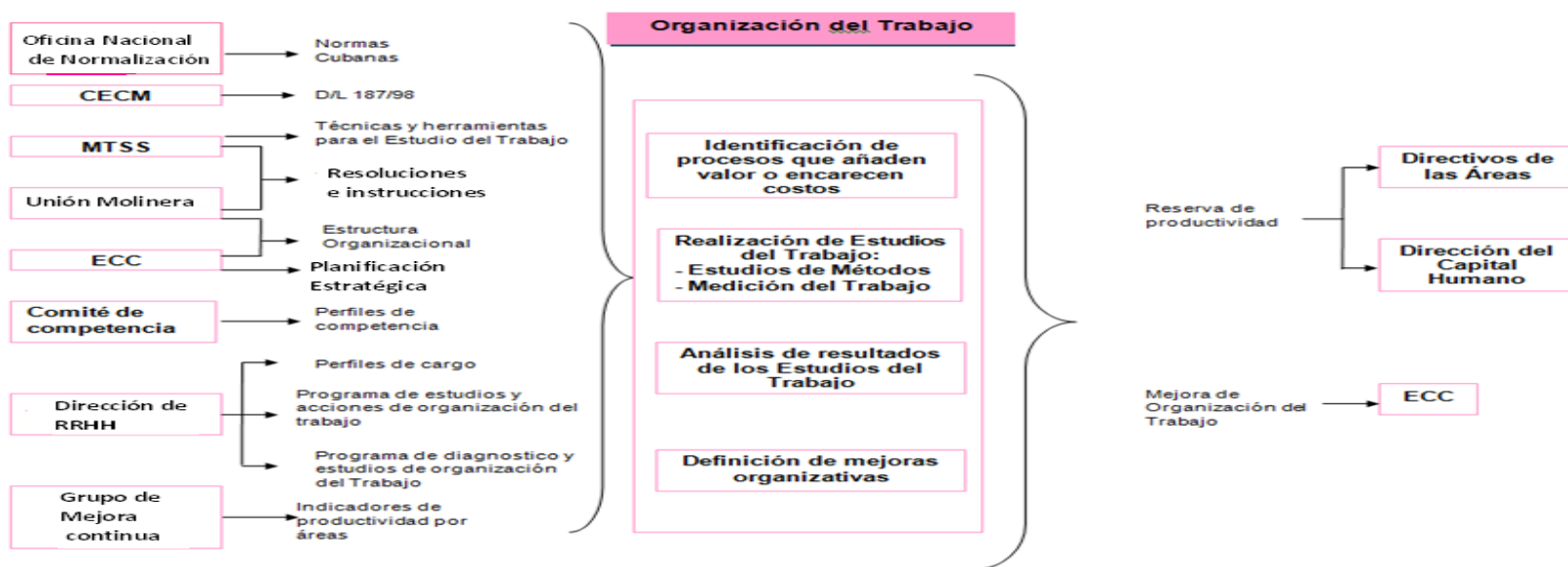
“Tabla Funcional.”

Responsable	Paso	Actividad	Documento Relacionado
Consejo de Dirección	1	Análisis de los indicadores de los Procesos (calidad, económicos, eficiencia, productivos, otros)	Relación de los indicadores de la empresa. Acta de acuerdo.
Consejo de Dirección	2	Se identifican las necesidades de estudio de organización del trabajo en los procesos.	Necesidades de estudio del trabajo.
Director Capital Humano	3	Se presentan las necesidades de estudio de organización del trabajo en los procesos.	
Director Capital Humano Especialista C en Gestión RH	4	Se aprueba el programa para la realización de los estudios de organización del trabajo.	Programa estudios de Organización del Trabajo
Consejo de Dirección	5	Se realizan los estudios de organización del trabajo.	Informe sobre resultados del estudio de Organización del Trabajo
Especialista B	6	Se evalúan los resultados de los estudios y se presentan al Consejo de	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Organización y Estudio del Trabajo		Código: PG 06 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

en Gestión RH		Dirección. De ser aprobado por el Consejo se lleva a cabo el paso 7, de lo contrario se procede al paso 4.	
Especialista B en Gestión RH	7	Implantación del programa.	

“SIPOC del Procedimiento.”



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Organización y Estudio del Trabajo		Código: PG 06 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

9. Registros.

PG 06-01 Resultados de los indicadores económicos plasmados en el balance mensual.

PG 06-02 Programa de estudios de organización del trabajo.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración	Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivos. Captar, seleccionar e integrar a las personas de acuerdo a las competencias de la organización.

2. Alcance. Para todos los cargos técnicos, administrativos, obreros y servicios de la Empresa de Cereales de Cienfuegos.

3. Documentos e Información

- Legislaciones de los organismos rectores en la materia.
- Planificación estratégica de la ECC.
- Programa de acogida para los trabajadores.
- Perfil de cargo.
- Procedimiento para la selección e integración en la ECC.
- Prioridades de la política de empleo en el país.
- Criterios para el reconocimiento de idoneidad.
- Competencias distintivas de la ECC.
- Registro con aspirantes a plazas de la ECC (Inventario de personal).
- Expediente laboral.
- Requisitos para la formalización de contratos.
- Modelo de contratos.
- Reglamento de Comité de Expertos

4. Documentación Normativa

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración	Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8.2005. Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 103.2005. Calificadores comunes para Trabajadores de Servicios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 104.2005. Calificadores comunes para Operarios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 105.2005. Calificadores comunes para Administrativos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 108.2005. Calificadores comunes para Técnicos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resoluciones que establecen Calificadores ramales por organismos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188.2006. Reglamentos disciplinarios internos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 28.2006. Proceso de implantación de los Calificadores de Amplio Perfil.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta de la OVP 49.11/04/2006. Indicaciones para la aplicación de la Resolución 28:2006.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9.2007. Reglamento para el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta circular.6/07/07. Precisiones sobre la aplicación de la Resolución 9:2007.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración	Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 7.2008. Autorización para ocupar un cargo sin cumplir el requisito de la calidad formal.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 19./2008. Aprueba las modalidades de empleo a tiempo parcial y adiestramiento laboral a procedentes de CSIJ.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

5. Responsabilidades:

- Director UEB: Máximo responsable de la correcta implementación de la selección e integración del personal en la UEB. Le propone al comité de ingreso el análisis y la promoción del trabajador.
- Especialista B Gestión Recursos Humanos: Ejecuta la correcta implementación de la selección e integración del personal.
- Comité de Ingreso: Analiza los trabajadores propuestos. Le propone al director de la UEB el análisis y la promoción del trabajador.

6. Definiciones.

- **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

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración	Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

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.

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

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración	Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

- **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.
- **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.
- **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.
- **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

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración	Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

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.

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

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración	Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

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

7. Apartado Principal.

“Flujograma del proceso.”



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Selección e Integración

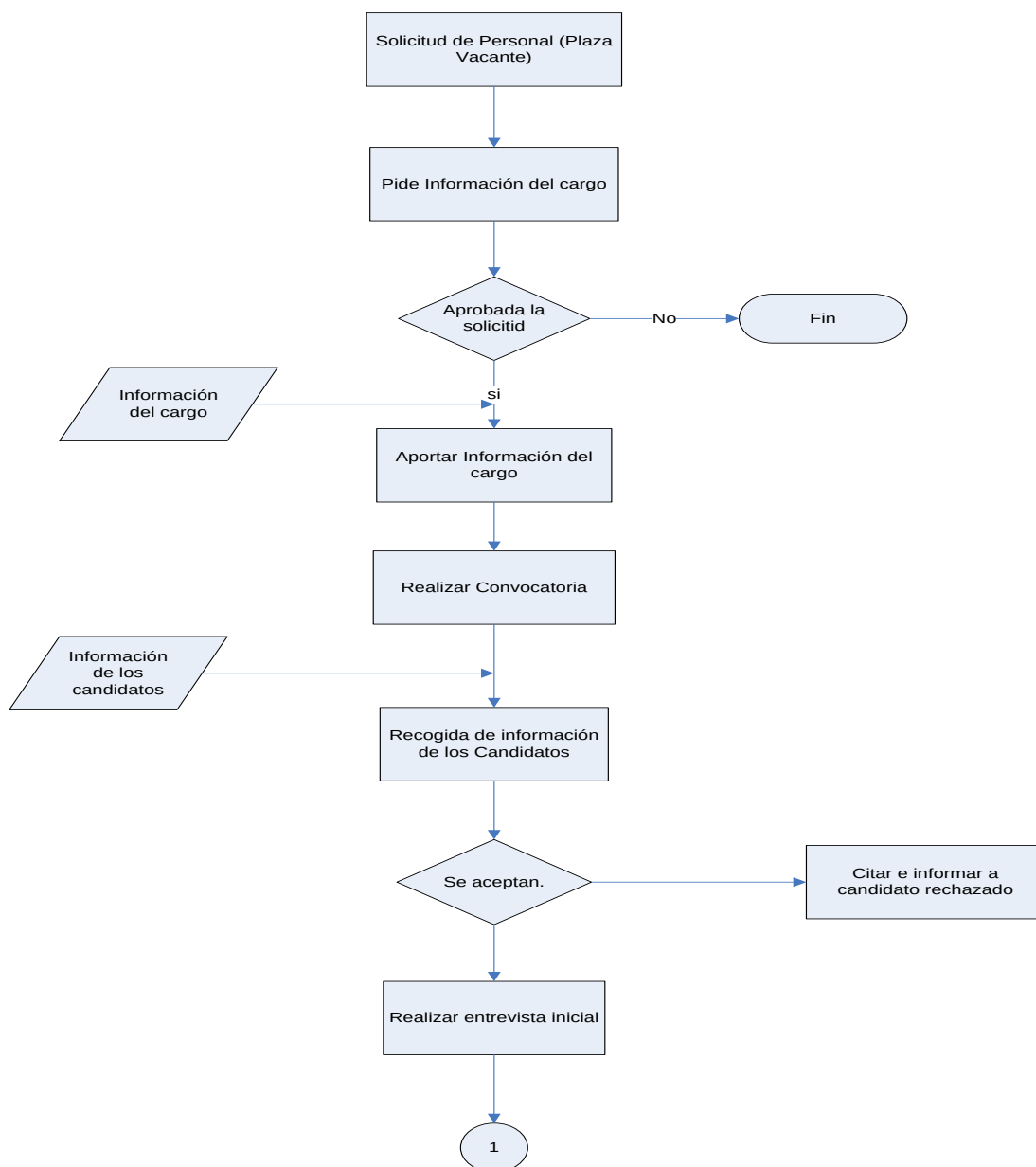
Código: PG 07

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:





SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Código: PG 07

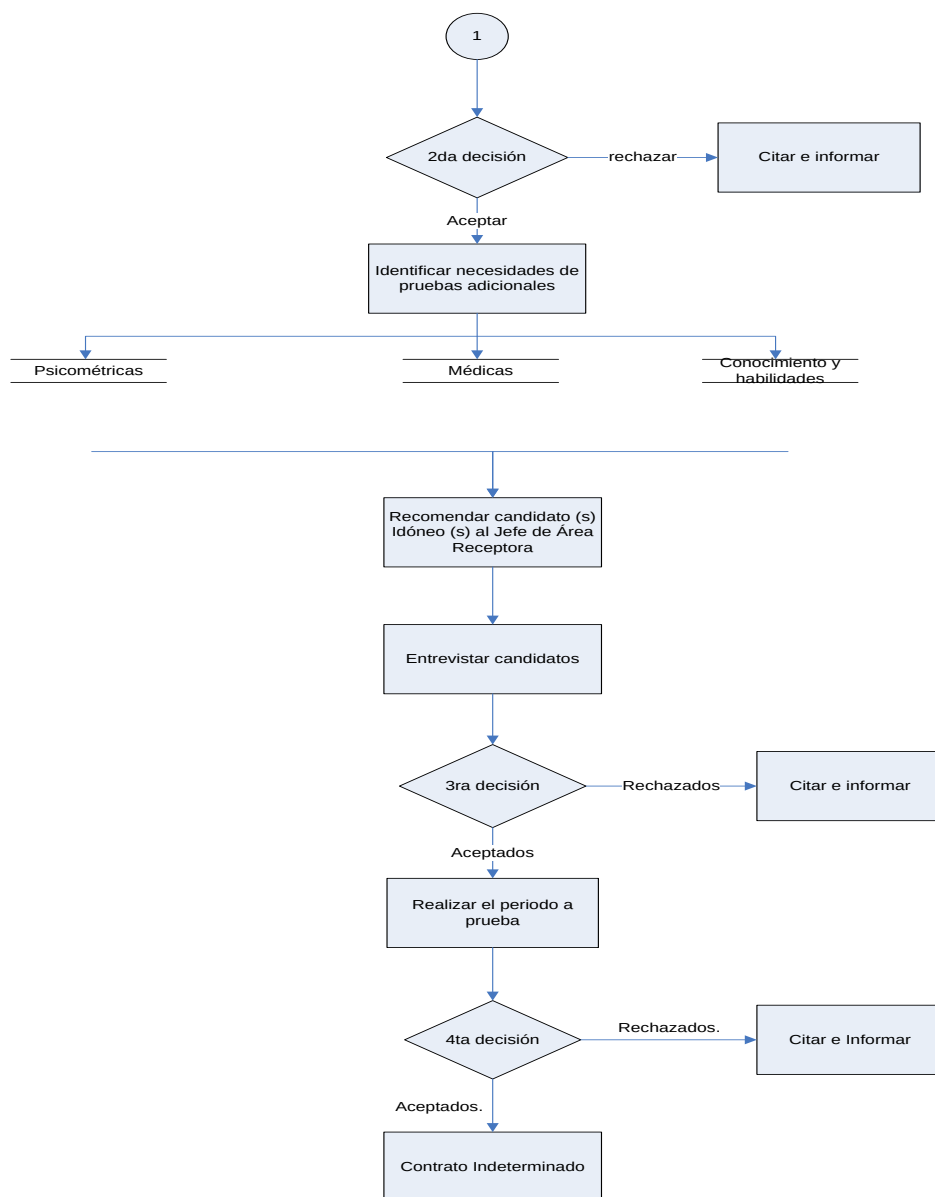
Versión:

Vigencia:

Selección e Integración

Revisado por:

Aprobado por:



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración		Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

7. Procedimiento operativo.

“Tabla Funcional.”

Responsable	Paso	Actividad	Documento Relacionado
Especialista	1	Se hace la solicitud del personal para la plaza vacante.	Solicitud y el calificador de cargos.
Especialista	2	Se pide información del cargo. De ser aprobada la solicitud se procede al paso 3 de lo contrario al paso se termina el proceso.	Calificador y competencias del cargo.
Especialista	3	Se aporta la información del cargo.	
Dirección C.H	4	Se realiza la convocatoria.	Modelo de convocatoria.
Coordinador	5	Se recoge la información de los candidatos. De ser aceptado el candidato se procede al paso 6 de lo contrario se cita e informa candidato rechazado.	Información sobre los candidatos.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Selección e Integración

Código: PG 07

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

Coordinador	6	Se realiza la entrevista inicial. De ser rechazado el candidato se cita e informa, de lo contrario se procede al paso 7.	Resultados de entrevista inicial.
Director	7	Se identifican necesidades de pruebas adicionales: psicométricas, médicas o de conocimientos y habilidades.	Resultados de pruebas.
Especialista	8	Se recomienda al candidato (s) idóneo (s) al Jefe de área receptora.	
Jefe de área receptora.	9	Se entrevista al candidato(s). De ser rechazado (s) se cita e informar, de lo contrario se procede al paso 10	
Jefe de área receptora.	10	Se realiza el período a prueba. De ser rechazados citar e informar, de lo contrario se procede al paso 11.	Resultados del desempeño en ese período.
Dirección C.H	11	De ser aceptado (s) se le (s) hace un contrato indeterminado.	Contrato indeterminado de trabajo.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Código: PG 07

Versión:

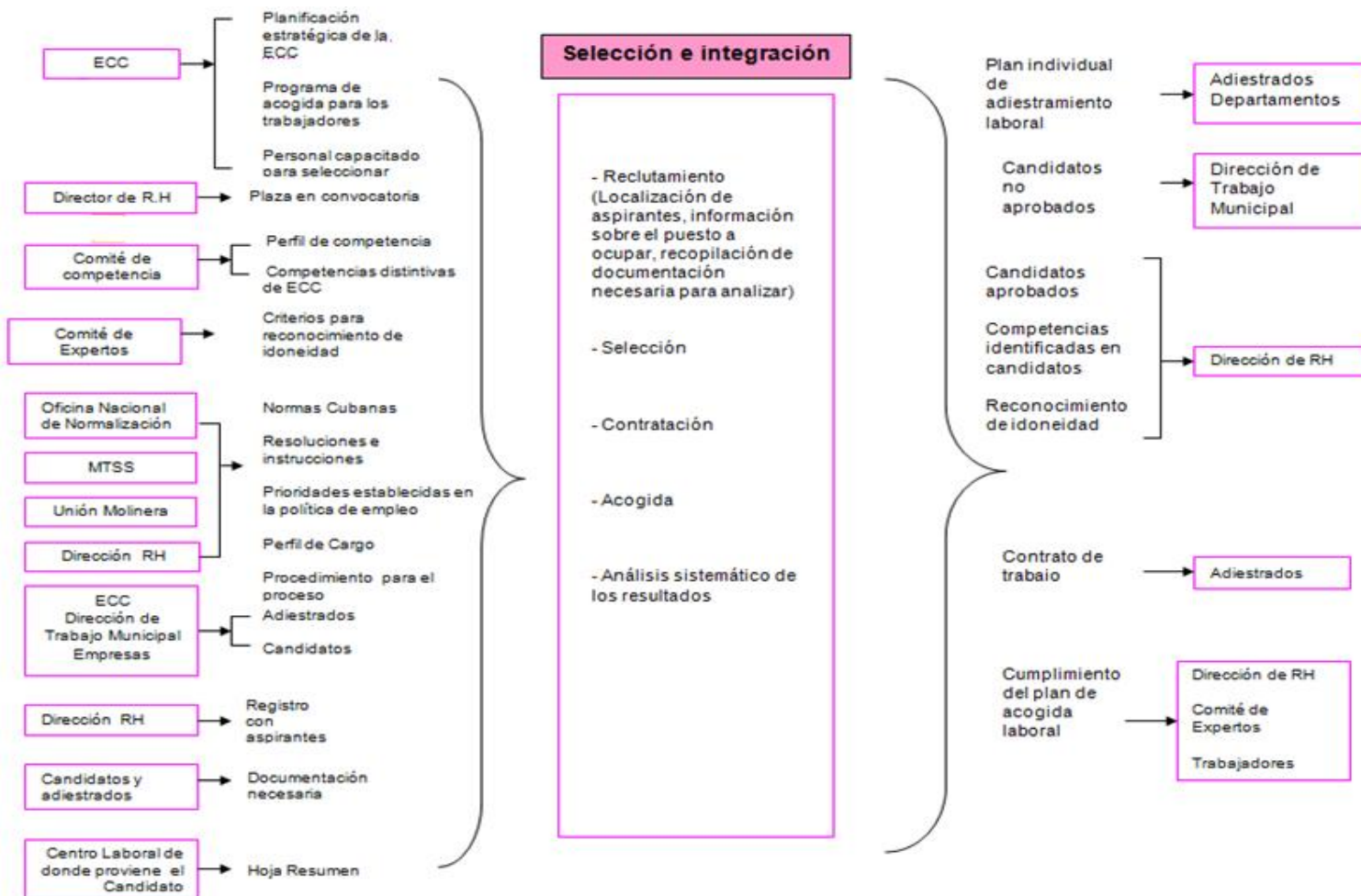
Vigencia:

Selección e Integración

Revisado por:

Aprobado por:

SIPOC del Procedimiento.



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Selección e Integración	Código: PG 07 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

9. Registros.

PG 07-01 Solicitud de datos del personal.

PG 07-02 Modelo de convocatoria.

PG 07-03 Calificador de cargos.

10. Anexos de los Registros.



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE
CAPITAL HUMANO.**

Selección e Integración

Código: PG 07

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

Anexo 1

Solicitud de datos del Personal.

No	Nombres y Apellidos	CI.	Ubicación Laboral Actual	Dirección particular	Cargo que tiene interés en ocupar	Calificación formal	Experiencia laboral en el cargo que tiene interés en ocupar	Forma en que se puede localizar

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.		Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

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 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 de Cereales Cienfuegos. (ECC).

3. Documentos e Información:

- Planificación estratégica de la ECC.
- Perfil de cargo.
- Procedimiento documentado para la capacitación y desarrollo en la ECC.
- Resultados de la evaluación del desempeño.

4. Documentación Normativa

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8.2005. Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 103.2005. Calificadores comunes para Trabajadores de Servicios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 104.2005. Calificadores comunes para Operarios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 105.2005. Calificadores comunes para Administrativos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 108.2005. Calificadores comunes para Técnicos.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.		Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resoluciones que establecen Calificadores ramales por organismos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 29.2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 28.2006. Proceso de implantación de los Calificadores de Amplio Perfil.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta de la OVP 49.11/04/2006. Indicaciones para la aplicación de la Resolución 28:2006.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9.2007. Reglamento para el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta circular.6/07/07. Precisiones sobre la aplicación de la Resolución 9:2007.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

5. Responsabilidades

Director General:

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.		Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

- Máximo responsable del cumplimiento del Plan de Capacitación.
- Aprobar el Plan de Capacitación.
- Asegurar las condiciones para el desarrollo de la Capacitación

Directores de UEB:

- Máximo responsable del cumplimiento del Plan de Capacitación a nivel de UEB.
- Aprobar el Plan de Capacitación a nivel de UEB.
- Asegurar las condiciones para el desarrollo de la Capacitación

Especialista B de Capital Humano:

- Diseñar el cuestionario del DNC.
- Distribuir por áreas los cuestionarios.
- Recopilar información obtenida.
- Elaborar los Planes Individuales de capacitación.
- Confeccionar el Plan de capacitación de la empresa.
- Exigir que se cumpla el plan de capacitación.

Especialista C de Capital Humano:

- Distribuir por áreas los cuestionarios en la UEB del DNC. (**Anexo 1**)
- Recopilar información obtenida.
- Elaborar los Planes Individuales de capacitación.
- Confeccionar el Plan de capacitación de la UEB
- Exigir que se cumpla el plan de capacitación.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.	Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Emite información de las acciones impartidas.

Jefes de Colectivos:

- Aplican los cuestionarios del DNC.
- Elaborar los Planes Individuales de capacitación. (**Anexo 2**)
- Exige por el cumplimiento del Plan individual de capacitación.

6. Definiciones.

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

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.	Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **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. -Entidad en aprendizaje permanente: Condición que se alcanza por la organización, cuando demuestra que realiza una actividad formativa continúa y se caracteriza por la eficacia en la capacitación y desarrollo del capital humano, con alto impacto en la eficiencia y la calidad.
- **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.
- **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.
- **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.
- **Modo de formación:** Vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- **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

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.		Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

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.

- **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.
- **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.
- **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.
- **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



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Capacitación y desarrollo.

Código: PG 08

Versión:

Vigencia:

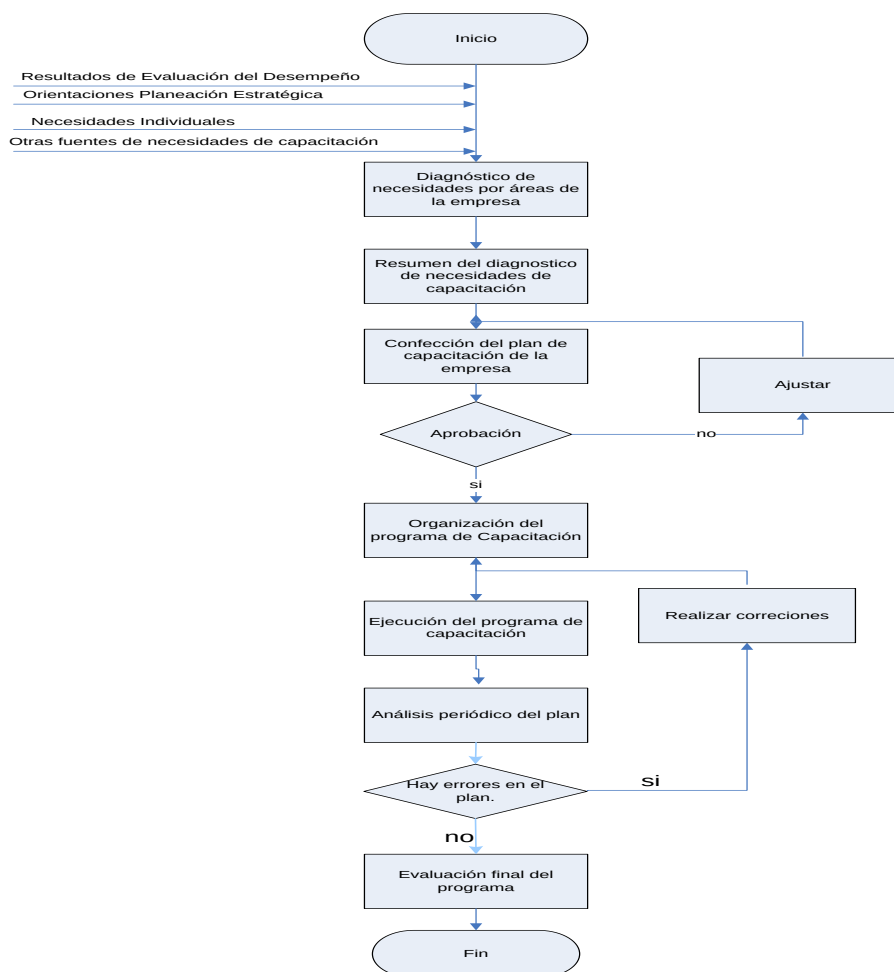
Revisado por:

Aprobado por:

frente a las bajas, promociones, planes de capacitación y desarrollo, jubilaciones, ampliación de la plantilla y cambios en las estrategias de la organización.

7. Apartado Principal.

Flujograma del proceso.



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.		Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

8. Procedimiento operativo.

Tabla de descripción de actividades

Responsable	Paso	Descripción	Documentos Relacionados
Especialistas C en Gestión de los Recursos Humanos.	1	Se realiza el diagnóstico de las necesidades de capacitación por área de la empresa.	Planeación Estratégica de la Empresa, las evaluaciones del desempeño y las necesidades individuales de capacitación.
Especialistas C en Gestión de los Recursos Humanos	2	Se realiza el resumen del diagnóstico de las necesidades de capacitación.	Modelos del DNC.
Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	3	Se confecciona el plan de capacitación de la empresa. De ser aprobado se sigue al paso 4, de no ser aprobado se ajusta y se confecciona nuevamente el plan de capacitación.	Modelos del DNC



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE
CAPITAL HUMANO.**

Código: PG 08

Versión:

Vigencia:

Capacitación y desarrollo.

Revisado por:

Aprobado por:

Jefes de áreas y el trabajador.	4	Se organiza el plan de capacitación.	Plan individual de capacitación del trabajador.
Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	5	Se ejecuta el programa de capacitación.	Resultados del programa de capacitación.
Director del Capital Humano.	6	Se realiza un análisis periódico del plan de no existir errores se procede al paso 7 de lo contrario al paso 8.	Plan de capacitación general de la empresa
Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	7	Se realiza la evaluación final del programa de capacitación.	
Director del Capital Humano.	8	Se realizan las correcciones del plan y se procede al paso 5.	



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Código: PG 08

Versión:

Vigencia:

Capacitación y desarrollo.

Revisado por:

Aprobado por:

“SIPOC del Procedimiento.”



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.	Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

9. Registros.

PG 08-01 Cuestionario para la determinación de las necesidades de Capacitación (DNC) de los Recursos Humanos.

PG 08-02 Plan de capacitación individual.

10. Anexos de los modelos de Registros.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.	Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Anexo 1:

Cuestionario para la determinación de las necesidades de Capacitación (DNC) de los Recursos Humanos.

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.

UEB: _____

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 Máster (Tema): _____

8. ¿Ha recibido alguna capacitación para el desempeño de su trabajo en los últimos tres años: SI___ NO___

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.	Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

En caso afirmativo: ¿Cuáles?

9. ¿Considera que para la actividad que desarrolla necesita alguna acción de capacitación?:

SI___ NO___.

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°_____



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE
CAPITAL HUMANO.**

Código: PG 08

Versión:

Vigencia:

Capacitación y desarrollo.

Revisado por:

Aprobado por:

☐ 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 del trabajador

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Capacitación y desarrollo.	Código: PG 08 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 2

Plan de capacitación individual.

EMPRESA CEREALES CIENFUEGOS.

UEB _____

Nombre **y** **Apellidos** _____

Cargo _____

Necesidades de capacitación	Acciones a desarrollar	Modos de formación	Tiempo en que se va a ejecutar cada acción. I/T	Responsable.

Firma Trabajador _____

Administración _____ Sindicato _____

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Evaluación del desempeño.	Código: PG 09 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivos. Evaluar de forma sistemática y objetiva los resultados, comportamientos y actitudes relacionadas con el desempeño de los trabajadores en la ejecución de sus tareas.

2. Alcance. Aplicable a todo el personal estable de la ECC, excepto a los dirigentes considerados en la nomenclatura de cuadro. Los cuales se evalúan conforme a las normas y procedimientos que establecen en el Decreto Ley No. 196/99.

3. Referencias Normativas.

- Planeación estratégica de la ECC.
- Resolución 21/07.
- Resolución 8/05. Reglamento general sobre relaciones laborales.
- Decreto Ley 281/ 07.
- Norma cubana 3000-3001-3002.

4. Documentación Normativa

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8.2005. Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 103.2005. Calificadores comunes para Trabajadores de Servicios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 104.2005. Calificadores comunes para Operarios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 105.2005. Calificadores comunes para Administrativos.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Evaluación del desempeño.	Código: PG 09 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 108.2005. Calificadores comunes para Técnicos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 21:2007 Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resoluciones que establecen Calificadores ramales por organismos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 28.2006. Proceso de implantación de los Calificadores de Amplio Perfil.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta de la OVP 49.11/04/2006. Indicaciones para la aplicación de la Resolución 28:2006.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta circular.6/07/07. Precisiones sobre la aplicación de la Resolución 9:2007.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

5. Responsabilidades.

- **Director General:** Es el máximo responsable de la aplicación del reglamento de la evaluación del desempeño.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Evaluación del desempeño.	Código: PG 09 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Director del Capital Humano:** Es responsable de editar, revisar, actualizar y difundir, así como de las políticas y los procedimientos de la evaluación del desempeño. Así como de establecer la capacitación necesaria que permita la aplicación del sistema diseñado.
- **Especialista en Gestión de los Recursos Humanos:** Coordina acciones, consolida información Además de incluir en el Expediente Laboral el resultado de cada la evaluación de cada trabajador.
- **Evaluadores:** Incluye a todos los funcionarios con personal a su cargo. Tienen la responsabilidad de proceder a evaluar los resultados del desempeño y Competencias, acorde al sistema de evaluación diseñado y con la periodicidad requerida.

6. Definiciones.

- **La Evaluación del Desempeño:** Es una herramienta administrativa que permite a la Organización mantener y dar una retroalimentación formal a cada uno de sus colaboradores, así como reconocer, apoyar y desarrollar el potencial de cada individuo.
- **El Evaluador.** Es todo el funcionario del Nivel Ejecutivo y Mandos Medios que tiene personal a su cargo.
- **El Evaluado.** Es toda persona que se encuentre laborando de manera estable en la ECC.
- **Las competencias.** Son una parte de la evaluación del desempeño que medirá las conductas requeridas por la Empresa, a cada competencia se refiere a una conducta, las cuales varían de acuerdo al nivel del evaluado. Cada competencia tiene una descripción, que explica la conducta en sí misma, y además puede tener un peso, que se refiere a la importancia de esa conducta dentro del conjunto de competencias. Cada competencia es evaluada teniendo como parámetro una escala definida.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Evaluación del desempeño.	Código: PG 09 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Desempeño laboral adecuado** Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.
- **Desempeño laboral superior:** Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.
- **Desempeño organizacional:** Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.
- **Las Escalas de Calificación,** definirán el valor de cada competencia y objetivo en forma individual.
- **Registro Mensual.** Se refiere a las anotaciones que el evaluador hace con una periodicidad mensual, sobre incidentes críticos del desempeño del evaluado. Estos incidentes críticos pueden referirse tanto al buen como al mal desempeño.
- **Conocimiento del trabajo:** Considere si tiene los conocimientos que exige el cargo. Domina los documentos rectores del trabajo, las características de la plaza y de la labor que se relacione con la misma, los métodos de trabajo.
- **Calidad del Trabajo:** Cumplimiento del índice de rechazo o producción defectuosa, presentación de trabajos terminados, exactitud, limpieza, presentación; habilidad para producir trabajo libre de errores; habilidad para descubrir errores.
- **Creatividad e iniciativa:** Habilidad para plantear soluciones novedosas, originales y eficaces a los problemas. Considera si se plantea nuevas ideas y soluciones, si tiene

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Evaluación del desempeño.	Código: PG 09 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

éxito al hacer las cosas de manera nueva y mejor; incorporación de métodos nuevos o mejorados; generalización de resultados.

- **Capacidad de análisis:** Habilidad para valorar resultados; objetividad e integralidad de las valoraciones efectuadas; tiempo requerido para efectuar análisis y para rectificar errores.
- **Responsabilidad:** Responsabilidad y dedicación en el trabajo; sentido del deber; cumplimiento de sus obligaciones, ser honesto.
- **Actitud ante el trabajo:** Atención e interés en el trabajo; respuesta ante imprevistos y tareas urgentes u otros que impliquen determinados sacrificios; disposición para probar ideas y métodos nuevos; deseo de observar y cumplir con las normas; disposición para acometer tareas necesarias aunque no sean relacionadas con su puesto de trabajo.
- **Cooperación en el trabajo:** Habilidad para trabajar con otros y para otros; interés en la cooperación; saber escuchar y comprender o considerar otros puntos de vista, ya sea de compañeros de trabajo o personas ajenas.
- **Disciplina laboral:** Acatamiento de órdenes e indicaciones; cumplimiento de la disciplina tecnológica, cumplimiento de los requisitos de seguridad del puesto de trabajo. Cumplir con el régimen de trabajo y descanso establecido, aprovechamiento al máximo de la jornada laboral, cumplir con el régimen reglamentario de la empresa y de la unidad básica.
- **Presencia personal:** Tener un porte y aspecto acorde a las características del trabajo. Considere el uso correcto del uniforme., para el personal de la cocina la higiene personal.
- **Puntualidad y asistencia:** Considere la regularidad y tendencia a llegar tarde e irse temprano, así como las ausencias y sus motivos.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Código: PG 09

Versión:

Vigencia:

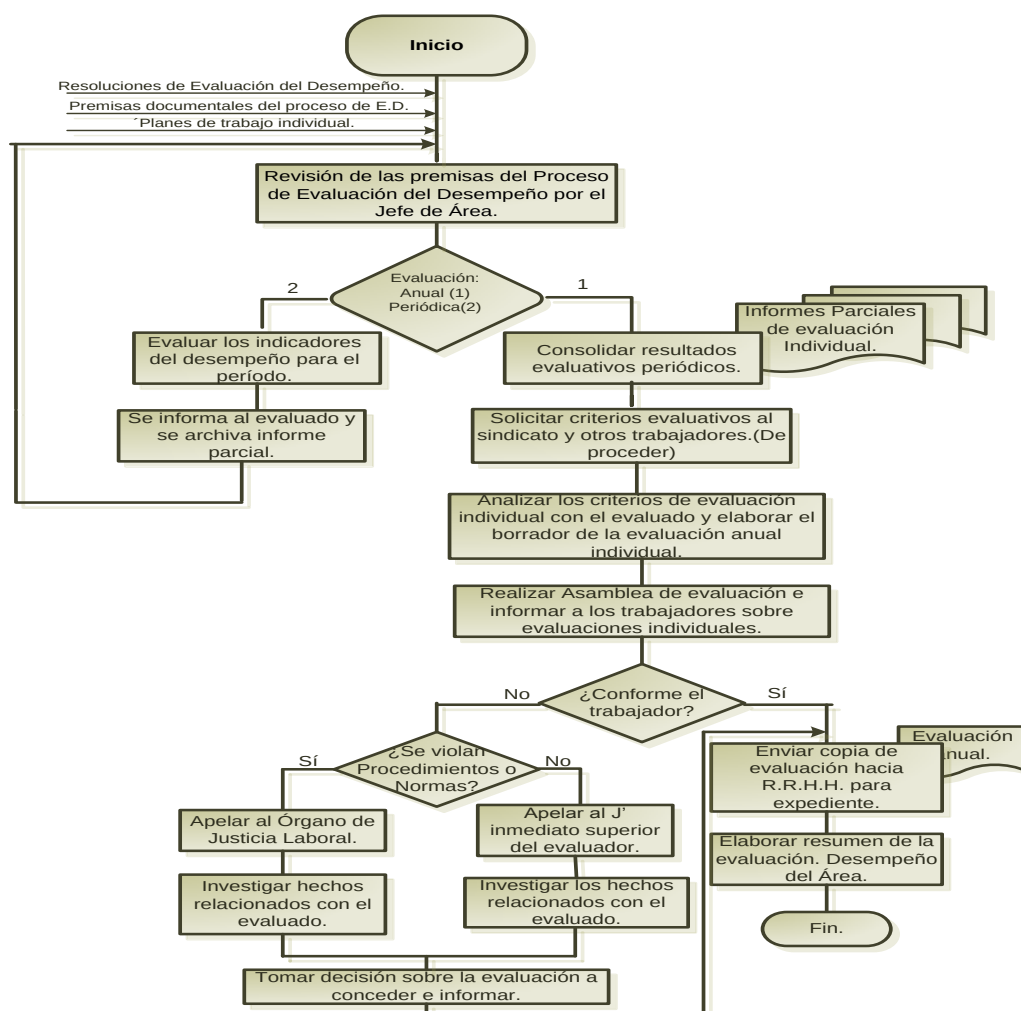
Evaluación del desempeño.

Revisado por:

Aprobado por:

7. Apartado principal

Diagrama de Flujo.



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Evaluación del desempeño.	Código: PG 09 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Procedimiento operativo. Descripción de las Actividades.

Pasos	Ejecutor	Descripción	Documentos relacionados.
1	Jefe de Área.	Revisión de las premisas del proceso de Evaluación del Desempeño.	Resoluciones de Evaluación del Desempeño, premisas documentales de este proceso, planes de trabajo individual.
2	Jefe de Área.	Si la evaluación es anual se consolidan los resultados evaluativos periódicos.	Informes Parciales de evaluación individual, indicadores individuales, Planeación del área, Plan de Evaluación del desempeño.
3	Jefe de Área.	Se solicitan criterios evaluativos al sindicato y otros trabajadores (de proceder)	
4	Jefe de Área.	Se realiza Asamblea de evaluación y se informa a los trabajadores sobre evaluaciones individuales.	
5	Jefe de Área	Si el trabajador está conforme se envía copia de la evaluación hacia RR.HH para los expedientes.	Modelo de Evaluación anual (Anexo 1), expediente laboral.
6	Jefe de Área.	Se elabora el resumen de la Evaluación del Desempeño del Área.	
7	Evaluado.	Si el trabajador no está conforme y no se violan los Procedimientos o Normas se apela al Jefe Inmediato Superior del evaluador.	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Evaluación del desempeño.	Código: PG 09 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

8	Órgano de Justicia Laboral o Jefe Inmediato Superior.	Se toma la decisión sobre la evaluación a conceder y se informa y se procede al paso 5.	
9	Jefe Inmediato Superior.	Se investigan los hechos relacionados con el evaluado.	
10	Evaluado.	Si el trabajador no está conforme y se violan los Procedimientos o Normas se apela al Órgano de Justicia Laboral.	
11	Órgano de Justicia Laboral.	Se investigan los hechos relacionados con el evaluado y se procede al paso 8.	
12	Jefe de Área.	Si la evaluación es periódica se evalúan los indicadores del desempeño del período.	Modelo de Evaluación Periódica del Desempeño. (Anexo 2)
13	Jefe de Área.	Se informa al evaluado sobre los indicadores. Se repite la evaluación n veces.	

9. Registros

PG 09-01 Modelo de evaluación anual del desempeño.

PG 09-02 Informe sobre evaluación del desempeño anual.

PG 09-03 Modelo de evaluación periódica del desempeño.

10. Anexos de los registros.



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Evaluación del desempeño.

Código: PG 09

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

ANEXO 1.

Modelo de Evaluación Anual del Desempeño.

Nombre y Apellidos: _____

Periodo de evaluación: _____ desde _____

Hasta _____.

Dirección o UEB: _____

No.	Indicador	Puntos a Obtener	Puntos obtenidos
1.	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	15	
A	Cumple con todas las recomendaciones de la evaluación anual anterior.	15	
B	Cumple con la mayoría de las recomendaciones.	15	
C	Presenta incumplimientos reiterados de las recomendaciones.	10	
2.	Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.	30	
A	Cumple sus tareas y funciones con calidad, productividad y eficiencia.	30	
B	Cumple parcialmente con sus tareas, funciones y objetivos.	20	
C	Presenta incumplimientos reiterados de sus funciones, tareas y objetivos.	0	
3.	Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada laboral.	20	
A	Es disciplinado y aprovecha la jornada de trabajo.	20	
B	Presenta algunos incumplimientos del indicador.	15	
C	Presenta incumplimientos reiterados del indicador.	0	
4.	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.	10	
A	Cumple con las normas de seguridad, salud y medio ambiente.	10	
B	Presenta algunos incumplimientos del indicador.	5	
C	Presenta incumplimientos reiterados del indicador.	0	
5.	Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.	15	
A	Cumple regularmente con el indicador.	15	
B	Presenta algunos incumplimientos del indicador.	10	
C	Presenta incumplimientos reiterados del indicador.	0	
6.	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.	10	
A	Cumple con el plan de capacitación y desarrollo individual.	10	
B	Cumple generalmente pero presenta algunas dificultades.	5	
C	No cumple con el plan de capacitación y desarrollo individual.	0	
	TOTAL DE PUNTOS.	100	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Evaluación del desempeño.	Código: PG 09 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

ANEXO 2.

Modelo de Evaluación Periódica del Desempeño.

Nombre y Apellidos:

Periodo de evaluación: _____ Desde _____

Hasta _____

Dirección o UEB: _____



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Código: PG 09

Versión:

Vigencia:

Evaluación del desempeño.

Revisado por:

Aprobado por:

No.	Indicador	Puntos a Obtener	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	Cumplimiento de los objetivos, funcionales y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y reproductividad requerida.													
A	Cumple sus tareas y funciones con calidad, productividad y eficiencia.	15												
B	Cumple parcialmente sus tareas, funciones y objetivos.	10												
C	Presenta incumplimientos reiterados de sus funciones, tareas y objetivos.	0												
2.	Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de jornada de Trabajo.													
A	Es disciplinado y aprovecha la jornada de trabajo.	15												
B	Presenta algunos incumplimientos del indicador.	10												
C	Presenta incumplimientos reiterados del indicador.	0												
3.	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.													
A	Cumple con las normas de seguridad, salud y medio ambiente.	5												
B	Presenta algunos incumplimientos	3												
C	Presenta incumplimientos reiterados del indicador	0												
4.	Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.													
A	Cumple regularmente con el indicador.	10												
B	Presenta algunos incumplimientos.	3												
C	Presenta incumplimientos reiterados con el indicador.	0												
5.	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.													
A	Cumple con el plan de capacitación y desarrollo individual.	10												
B	Cumple generalmente pero presenta algunas dificultades.	3												
C	No cumple con el plan de capacitación y desarrollo individual	0												
	Total de puntos	55												
	Nombre y firma del evaluador													
	Nombre y firma del evaluado													
	Nombre y firma de la sección sindical.													

Desempeño Laboral Superior: 45 a 55 puntos.

Desempeño Laboral Adecuado: 34 a 44 puntos.

Desempeño Laboral Deficiente: menos de 33 puntos.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivos. Este procedimiento establece un mecanismo, que le permita a la organización realizar de forma sistemática, la evaluación y el control del funcionamiento del SGICH que está implementado.

2. Alcance. Este procedimiento abarca a todo el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

3. Apartado referencias. Documentos e Información:

- Legislaciones de los organismos rectores en la materia.
- Planificación estratégica de la ECC.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.
- Procedimiento de Autocontrol TRAYCO. 2008
Metodología de inspección Integral del Trabajo. ONIT
- Procedimiento para la preparación, organización y ejecución de auditorías integrales de gestión de los Recursos Humanos. MINBAS.
- Procedimiento de Autocontrol Empresa Avícola de Cienfuegos, 2010.
Procedimiento de Autocontrol Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos, 2010.

4. Definiciones.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.

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

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos. Las auditorías internas, denominadas en algunos casos auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para la revisión por la dirección y otros fines internos, y puede constituir la base para la declaración de conformidad de una organización. En muchos casos, particularmente en organizaciones pequeñas, la independencia puede demostrarse al estar libre el auditor de responsabilidades en la actividad que se audita. Las auditorías externas incluyen lo que se denomina generalmente auditorías de segunda y tercera parte. Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por las partes que tienen un interés en la organización, tal como los clientes o usuarios, o por otras personas en su nombre. Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas.

Autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano: Actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano. Es una revisión completa y sistemática de las

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión integrada de capital humano. Puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión integrada de los capital humano. Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

Certificación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano: Emisión de una declaración, basada en una decisión tomada después de la revisión, de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados del sistema de gestión integrada de capital humano, mediante una auditoria de tercera parte.

Definición adaptada de los apartados 5.2 y 5.5 de la NC ISO/IEC 17000:2005. Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organismos de certificaciones competentes e independientes. Los requisitos especificados para el sistema de gestión integrada de los recursos humanos aparecen en la NC 3001 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-Requisitos.

Clima Laboral: Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo-prueba o comparación con patrones.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Manual de Gestión del Capital Humano: Documento en el que se compendia lo más sustancial en materia de recursos humanos, que incluye el alcance del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, contiene los procedimientos documentados y registros establecidos para el Sistema, o la referencia a ellos y una descripción de la interacción entre sus procesos.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

NOTA: Así aparece en el apartado 3.6.2 de la NC ISO 9000:2005.

Objetivo: Algo ambicionado o que se propone alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirige o encamina una o varias acciones.

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

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Así aparece en el apartado 3.2.1 de la NC ISO 9000:2005. Generalmente comprende un conjunto de elementos o principios, sobre una materia, racional y mutuamente relacionados o que interactúan ordenadamente, contribuyendo a determinado objeto.

Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano: Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

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.

5. Responsabilidades.

Director General

- Constituye y aprueba el Comité de Control Multidisciplinario. (CCM)
- Nombra al presidente y miembros del CCM.
- Aprueba el “Programa de Autocontrol del SGICH”.

Comité de Control Multidisciplinario.

- Analiza en el Consejo de Dirección los resultados del autocontrol.
- Elabora el “Programa de Autocontrol del SGICH”.
- Realiza los autocontroles generales, parciales y específicos.
- Informa y discute en el Consejo de Dirección los resultados del autocontrol.
- Propone y analiza con los trabajadores y responsables de los procesos implicados acciones correctivas, preventivas o de mejora según sea el caso.
- Ejecuta la verificación del estado de implantación de las acciones planificadas.

Director de Capital Humano (Representante de la dirección para el SIGCH)

- Será el responsable del cumplimiento de este procedimiento.
- Ejecuta las acciones correctivas, preventivas o de mejora planificadas según corresponda.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Responsable del proceso.

- Aprueba “Lista de chequeo para el autocontrol del SGICH”.
- Coopera durante la realización del autocontrol.
- Garantiza el análisis con los trabajadores del “Informe de la Situación Actual del SGICH”. **Anexo 1.**

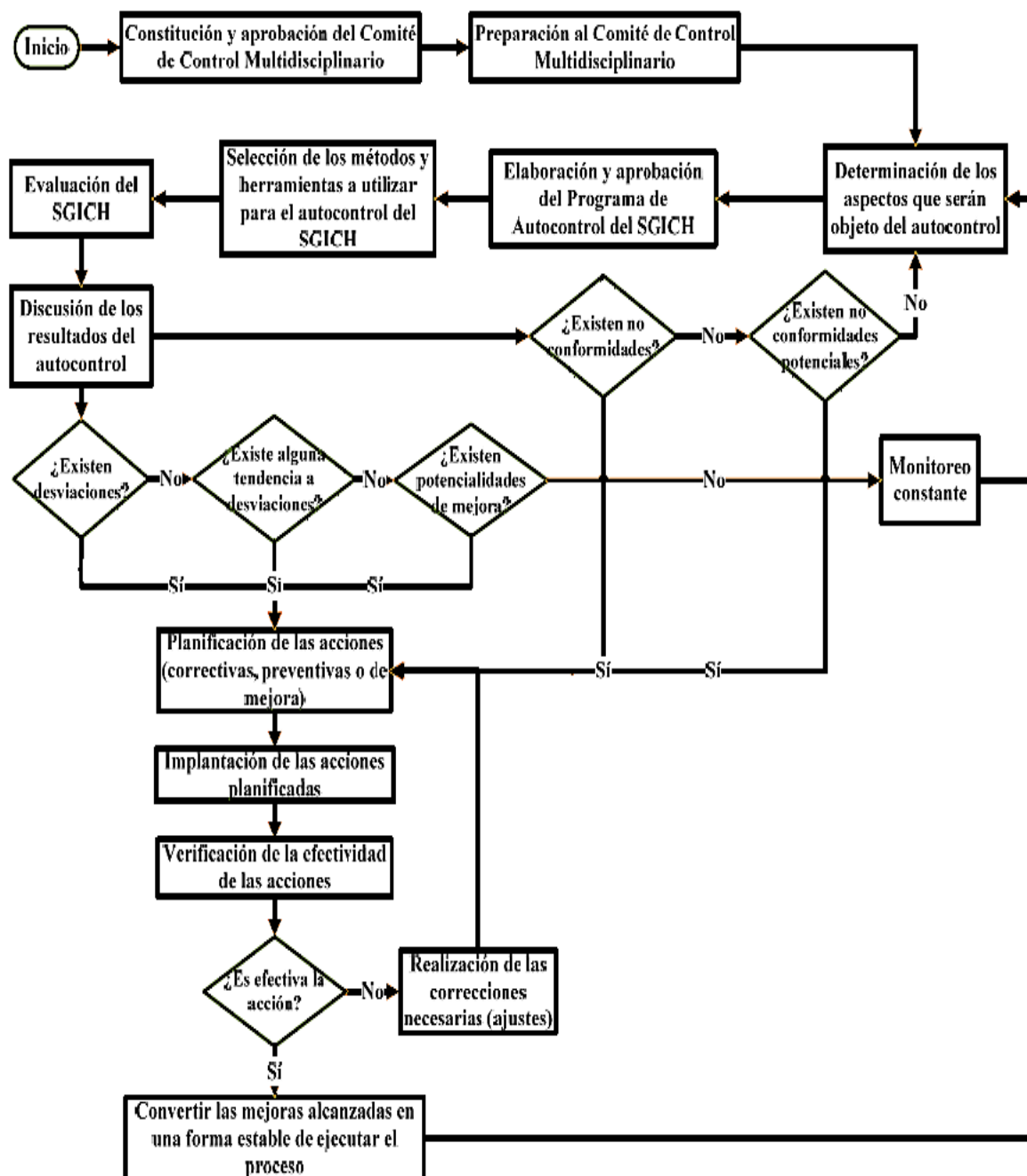
6. Apartado Principal.

Flujograma del proceso.

Autocontrol

Revisado por:

Aprobado por:



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

7. Procedimiento operativo.

Tabla de descripción de actividades.

Paso	Ejecutor	Descripción.	Documentos Relacionados.
1	Alta dirección	Se constituye y aprueba el Comité de Control Multidisciplinario.	Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y el Decreto Ley No.281/2007 del Consejo de Ministros
2	CCM	Se preparan los miembros del CCM.	NC-3000, 3001, 3002 "Sistema de GICH". Documentos relacionados con el SGICH.
3	CCM	Se determinan los aspectos que serán objeto del autocontrol.	
4	CCM	Elaboración y aprobación del Programa de Autocontrol del SGICH (Anual)	Programa de Autocontrol del SGIH. (Anexo 2.)
5	CCM	Selección de los métodos y herramientas a utilizar para el autocontrol del SGICH	Lista de chequeo para el autocontrol del SGICH.(Anexo 3)
6	CCM	Evaluación del SGICH	Modelos que aparecen en



**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE
CAPITAL HUMANO.**

Autocontrol

Código: PG 10

Versión:

Vigencia:

Revisado por:

Aprobado por:

			los Anexos 4.y 5.
7	Responsables y trabajadores de los procesos implicados, organizaciones sindicales.	Discusión de los resultados del autocontrol.	
8		Si existen desviaciones, tendencias a desviaciones y potencialidades de mejora indistintamente se planifican las acciones correctivas, preventivas o de mejora. De no existir ninguna de las tres se procede al paso 13.	
9	CCM	Se implantan las acciones planificadas.	
10	CCM	Se verifica la efectividad de las acciones.	
11	CCM	Si es efectiva la acción se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estable de ejecutar el proceso y se procede al paso 3.	
12	CCM	Si no es efectiva la acción se realiza las correcciones necesarias y se procede al paso 8.	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

13	CCM.	Se realiza el monitoreo constante y se procede al paso 3.	
-----------	------	---	--

8. Registros

PG 10-01 Informe de la Situación Actual del SGICH.

PG 10-02 Programa de Autocontrol del SGICH.

PG 10-03 Lista de Chequeo para el autocontrol del SGICH.

PG 10-04 Evaluación del proceso con base en los indicadores.

PG 10-05 Evaluación del SGICH.

9. Anexos de los registros.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 1.

Informe de la Situación Actual del SGICH.

Proceso:	Tipo de autocontrol:	Fecha del autocontrol:
Representante del Proceso:		
Nombre y Apellidos de los miembros del CCM:		
Nombre y apellidos de los representantes de los procesos autocontrolados:	Cargo:	
Resultados del grado de cumplimiento los aspectos evaluados en la lista de chequeo:		
No Conformidades:		Observaciones:
Evaluación del proceso a partir de indicadores:		
Entrega del Informe		
Presidente CCM:	_____ Firma:	Fecha:
Representante del Proceso:	_____ Firma:	Fecha:

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 2.

Programa de Autocontrol del SGICH.

Tipo de autocontrol	Proceso a autocontrolar (1)	Fecha del autocontrol (2)	Responsables del autocontrol (3)	Responsable del proceso que recibe el autocontrol (4)	Reuniones (5)
General					
Parcial					
Específico					
NOMBRE Y APELLIDOS (6)		CARGO (7)		FECHA DE ELABORACIÓN (8)	
Elaborado por:				FIRMA (9)	
Aprobado por:					

Instrucciones para el llenado:

1. Proceso que será objeto del autocontrol.
2. Fecha en que se realizará el autocontrol.
3. Responsables de efectuar el autocontrol.
4. Responsable del proceso al que se le efectúa el autocontrol.
5. Fechas de las reuniones planificadas para informar sobre la ejecución del autocontrol y para discutir sus resultados. Nombre de los responsables de efectuarlas.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

6. Nombre y apellidos de los encargados de elaborar y aprobar el programa de autocontrol.
7. Cargo que ocupan en la empresa.
8. Fecha de elaboración y de aprobación del programa.
9. Firma de los encargados de elaborar y aprobar el programa.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 3.

Lista de Chequeo para el autocontrol del SGICH.

LISTA DE CHEQUEO PARA EL AUTOCONTROL DEL SGICH								
Fecha	Hora	Proceso	Requisitos	Responsable del proceso	Equipo de Autocontrol	Autocontrol (7)		
						G	P	E
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
Elaborado por: _____ (8) Aprobado por: _____ (9) Fecha: _____ (10)								

Instrucciones para el llenado:

1. Fecha del autocontrol.
2. Hora de inicio del autocontrol.
3. Nombre del proceso objeto de autocontrol.
4. Aspectos de la lista de chequeo que serán controlados.
5. Nombre, apellidos y cargo que ocupa del que recibe el autocontrol.
6. Nombre y apellidos de los responsables de efectuar el autocontrol.
7. Tipo de Autocontrol.
8. Nombre y apellidos del presidente del CCM.
9. Firma del responsable del proceso.
10. Fecha de aprobación.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 4.

Evaluación del proceso con base en los indicadores.

Evaluación del proceso					
Indicador	Peso	Patrón de referencia	Frecuencia	Evaluación	Calificación
Evaluación integral del proceso					
Nombre:			Fecha:		
Firma:					

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Autocontrol	Código: PG 10 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 5.

Evaluación del SGICH.

Evaluación del SGICH			
Proceso	Peso	Evaluación	Calificación
Evaluación integral del SGICH			
Nombre: Firma:			Fecha:

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Comunicación.	Código: PO 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivos: Establecer un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas que permita brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de las personas, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

2. Alcance. A todas las UEB de la Empresa Cereales de Cienfuegos, clientes, proveedores y todos aquellos factores del entorno que se relacionen con la organización.

3. Documentos e Información:

- Planeación estratégica de la ECC.
- Decreto Ley 281/ 07.
- Manual de comunicación de la ECC.
- Norma cubana 3000-3001-3002.

4. Definiciones.

- **Comunicación institucional:** Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.
- **Clima Laboral:** Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Comunicación.	Código: PO 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

- **Colectivo laboral:** Conjunto de personas vinculadas por una determinada actividad laboral, que tienen necesidades e intereses comunes y mantienen relaciones sociolaborales de colaboración, ayuda y responsabilidad mutua, formadas en el proceso de trabajo.
- **Comunicación:** Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.
- **Entidad laboral:** Organización con personalidad jurídica, constituida conforme a las leyes cubanas, con fines económicos, administrativos, sociales, culturales, u otros definidos en su objeto social y dotado de capacidad legal para establecer relaciones laborales. Comprende a las empleadoras que suministran trabajadores para que presten servicios en otras organizaciones.
- **Manual de Gestión del Capital Humano:** Documento en el que se compendia lo más sustancial en materia de recursos humanos, que incluye el alcance del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, contiene los procedimientos documentados y registros establecidos para el Sistema, o la referencia a ellos y una descripción de la interacción entre sus procesos.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Comunicación.	Código: PO 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano:** Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
- **Valores:** Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización.
- **Misión:** Razón de ser de la organización, su encargo social y finalidad que explica su existencia.
- **Visión:** Valores y aspiraciones genéricas de la organización.

5. Responsabilidades.

-Director General:

Máximo responsable del cumplimiento del Manual de Comunicación de la Empresa.

Aprobar el Manual de Comunicación.

Asegurar las condiciones para el cumplimiento Estrategia de Comunicación de la empresa.

-Directores de UEB:

Máximo responsable del cumplimiento del Manual de Comunicación a nivel de UEB.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Comunicación.	Código: PO 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Aprobar el Manual de Comunicación a nivel de UEB.

Asegurar las condiciones para el cumplimiento de la Estrategia de comunicación a nivel de UEB.

-Grupo de Comunicación de Empresa:

.Diseñar el modelo de encuesta para el diagnóstico. **(Ver anexo 1)**

.Distribuir por áreas los cuestionarios.

.Recopilar información obtenida.

.Diseñar el sistema de comunicación empresarial expresado en el Manual de Gestión de Comunicación.

.Definir Públicos internos y externos.

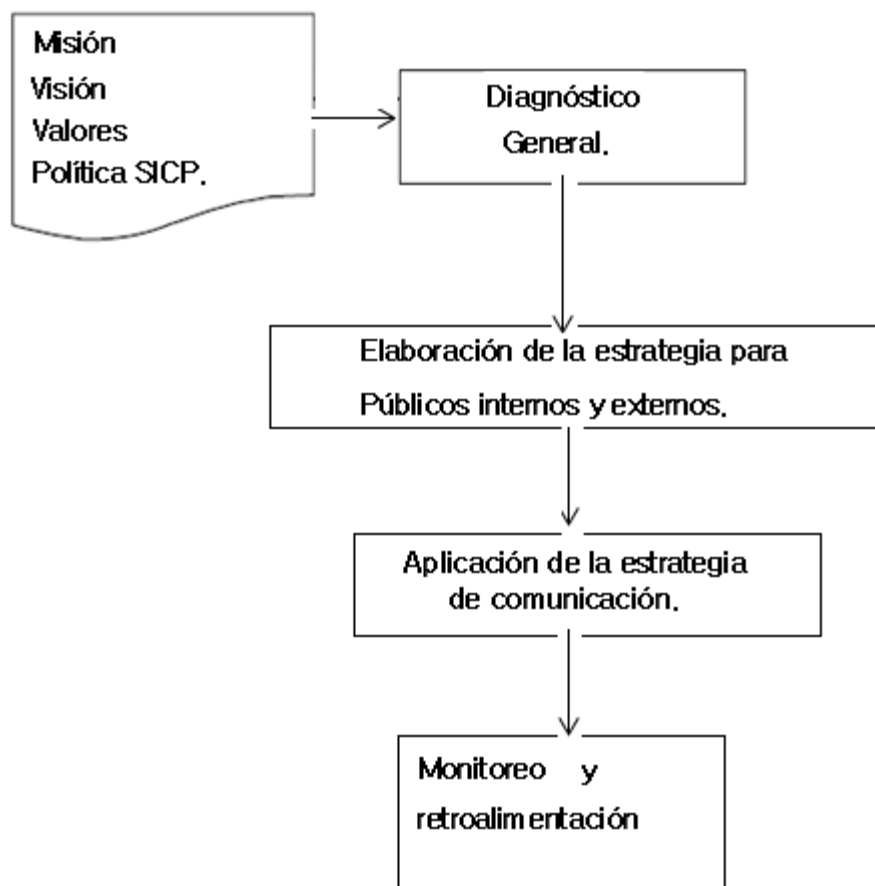
.Elaboración del Manual de Gestión de Comunicación.

.Exigir que se cumpla el Manual de Gestión de Comunicación.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Comunicación.	Código: PO 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

6. Apartado Principal.

Flujograma del proceso.



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Comunicación.	Código: PO 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

7. Procedimiento operativo.

Tabla de descripción de actividades.

Paso	Ejecutor	Descripción	Documentos Relacionados
1	Consejo de Dirección de la Empresa	Se realiza el diagnóstico general.	Planeación Estratégica de la Empresa.
2	Grupo de comunicación de la Empresa	Elaboración de la estrategia para públicos internos y externos.	Informe de la estrategia.
3	Consejo de Dirección de la Empresa	Aplicación de la estrategia de Comunicación.	Resultados.
4	Grupo de comunicación de la Empresa	Monitoreo y retroalimentación.	

8. Registros

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Comunicación.	Código: PO 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

PO 01-01 Diagnóstico aplicado.

PO 01-02 Manual de Comunicación.

9. Anexos de los registros.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Comunicación.	Código: PO 01 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

Anexo 1.

Diagnóstico Aplicado.

1. Mencione los canales descendentes en la comunicación más empleados en su entidad.
2. Mencione en orden de prioridad los canales ascendentes en la comunicación que más se utilizan en la entidad.
3. ¿Considera usted que la retroalimentación se mide a través de los resultados? Argumente.
4. Con respecto a la comunicación formal que factores son los que influyen en lograr una adecuada comunicación ascendente, descendente y horizontal.
5. ¿Cuáles son los principales ruidos que afectan el proceso de comunicación en la entidad?
6. Señale otros aspectos de interés que considere que afecten la comunicación en su entidad.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivos. Crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que los trabajadores y la organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar la salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

2. Alcance. A todos los trabajadores de la Empresa Cereales de Cienfuegos. (ECC).

2. Referencias: Documentos e Información:

- Ley 13 /77 de PHT.
- Ley 24/79 Seguridad Social.
- Resolución conjunta 296 MTSS/ MINSAP. Decreto Sobre las enfermedades profesionales.
- Resolución 31/02 .Sobre evaluación del riesgo.
- Resolución 32/03 Sobre medios de protección.
- Resolución 19/03 .Sobre la investigación de los accidentes.
- NC 18000/04.Sobre la prevención de riesgos laborales.
- NC 702/09.Seguridad y salud en el trabajo-Formación de los trabajadores– Requisitos generales.
- Planeación estratégica de la ECC.
- Normas cubanas 3000-3001-3002.

4. Definiciones.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Seguridad y salud en el trabajo:** Actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.
- **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.
- **Accidente:** Acontecimiento no deseado que da lugar a muerte, enfermedad, lesiones, averías u otras pérdidas.
- **Accidente del trabajo:** Hecho repentino relacionado causalmente con la actividad laboral que produce lesiones al trabajador o su muerte.
- **Enfermedad profesional:** Es la contraída como resultado de factores causales inherentes o presentes en la actividad laboral y reconocida como tal en la legislación vigente.
- **Evento peligroso:** Acontecimiento en el que una situación peligrosa puede provocar un daño.
- **Incidente del trabajo:** Evento que posee el potencial para producir un accidente del trabajo.
- **Peligro:** Fuente potencial de un daño en términos de lesión o enfermedad a personas, daño a la propiedad, daño al entorno del lugar de trabajo, o una combinación de estos.
- **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

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

- **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.
- **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.
- **Programa:** Conjunto de acciones planificadas encaminadas al cumplimiento de una meta u objetivo.
- **Prevención:** Conjunto de acciones o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad de la organización, con el fin de evitar o disminuir los riesgos en el trabajo, controlar los aspectos e impactos medioambientales, garantizar la salud del trabajador y la calidad del producto que se elabora y el servicio que se presta.

5. Responsabilidades.

Director General.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Garantiza las condiciones seguras e higiénicas de trabajo, así como, en la mejora continua, haciendo cumplir las regulaciones relativas a la protección e higiene en cada puesto y la seguridad biológica.
- Exigir que sus directivos cumplan en cada unidad y/o entidad que dirigen las regulaciones de SST de sus trabajadores.
- Analizar sistemáticamente en los consejos de direcciones la situación de seguridad y salud en el trabajo, así como de la bioseguridad en las diferentes UEB con riesgo biológico.
- Exige que los directores hagan cumplir las medidas dictadas en las inspecciones de los organismos rectores, así como de auto inspecciones que se efectúen en las unidades de la Empresa.
- Capacitación de los trabajadores sobre las normas, reglamentos, reglas por puesto de trabajo y la legislación laboral vigente que sobre Seguridad y Salud corresponda efectuar, incluida la bioseguridad.
- Dirigir y controla la entrega de los medios de protección individual y colectiva a los trabajadores que serán suministrados por la empresa, así como exigir por el uso adecuado y mantenimientos de los mismos.

Director de Recursos Humanos:

- Exigir que los trabajadores de nuevo ingreso sean instruidos en las reglas de SST, incluido la bioseguridad, de sus puestos de trabajo, antes de ser enviados a las áreas productivas o de servicios previstas, de acuerdo al caso que sea.
- Exigir por la constante superación de los técnicos de SST.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Facilitar el cumplimiento de la legislación vigente en relación con el trabajo de la mujer, los menores de edad y la atención a los trabajadores con capacidad disminuida.
- Exigir a sus técnicos que todos los proyectos concernientes a la organización del trabajo y los salarios contemplen las regulaciones de SST.
- Cumplir estrictamente en tiempo y forma todas las informaciones estadísticas que se soliciten.
- Facilitar y exigir por la ejecución de los chequeos médicos periódicos y especializados a todos los trabajadores.
- Exigir a la Especialista “B” en SST de la empresa por el cumplimiento de la SST en la institución.

Directores de las UEB:

- Es el máximo responsable de la SST en la unidad.
- Garantiza la creación y mantenimiento de las condiciones higiénicas y seguras de trabajo a los obreros de su UEB.
- Garantizar el cumplimiento de las recomendaciones que formulen los organismos rectores o de las evaluaciones que realice la comisión de la empresa en materia de SST.
- Facilitar los recursos que tengan disponible para garantizar el desarrollo de las actividades divulgativas que contribuyan a la capacitación individual y colectiva de los trabajadores sobre las formas y métodos de SST.
- Revisar periódicamente la situación del plan de financiamiento asignado a su UEB incluyendo los niveles de equipos de protección individual y contra incendios y velando por el uso, mantenimiento y conservación de los mismos.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Garantizar que en un término de 72 horas se comuniquen al área de SST de la empresa los accidentes leves y de inmediato los accidentes graves y fatales así como exigir que se investiguen los mismos según establece la Res. 19/2003 del MTSS.
- Garantizar dentro de 72 horas de ocurrido el accidente un informe al área de SST de la empresa con las medidas o recomendaciones para eliminar las causas que originaron este.
- Conocer e instruir, de conjunto con el Especialista “C” en gestión de los RRHH, a los trabajadores sobre los permisos de seguridad cuando esto se requiera.

Especialista “B” en Seguridad y Salud del Trabajo:

- Asesorar al Director General y al de RRHH todo lo referido a la SST.
- Controlar el cumplimiento de las Regulaciones en materia de SST.
- Asesorar a los dirigentes de la entidad sobre SST y colaborar con estos en la planificación y ejecución de medidas para el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo en la elaboración de los planes anuales y el control de su cumplimiento.
- Programar, coordinar o impartir según el caso las Instrucciones iniciales, periódicas, y extraordinarias de SST.
- Exigir por el cumplimiento de los permisos de seguridad cuando corresponda en las diferentes UEB.
- Establecer y mantener control sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la entidad, velando por la exactitud de los datos que se establezcan en los modelos del sistema de información estadístico complementario.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Exigir y velar porque se adquieran los medios de protección individual y colectiva y contra incendios adecuados, en coordinación con la UEB de Aseguramiento, así como el control de entrega de los mismos, por su correcta utilización y mantenimiento adecuado.
- Realizar auto inspecciones periódicas con el fin de detectar actos y condiciones de trabajo inseguras y dictar medidas para su eliminación.
- Controlar el cumplimiento de las medidas dispuestas en el caso de infracciones detectadas por la inspección estatal y sindical.
- Coordinar con las áreas restantes de la entidad para la elaboración de reglamentos y reglas de SST específicas.
- Clausurar máquinas, herramientas, equipos o instalaciones cuando las mismas se encuentren en mal estado.
- Participar con el área de OTS en el análisis que se realice para el pago adicional con condiciones anormales de trabajo.
- Dirigir la investigación de los accidentes, elevando a la dirección de la unidad subordinada las recomendaciones que contribuyan a la eliminación o reducción de los mismos.
- Participar en las comisiones de análisis de los proyectos de construcción, remodelación y-o reparación capital en talleres, equipos, procesos tecnológicos y unidades etc.
- Trabajar en estrecha relación con el Movimiento Sindical a través del CCT en la elaboración de los reglamentos y reglas propias de la actividad.
- Colaborar con el especialista de OTS en la confección de las normas de tiempo, producción, así como en los catálogos de normas por operaciones para que de esta forma queden incluidas las reglas de seguridad.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Supervisar la divulgación de SST en sentido general.
- Colaborar con los estudios de rehabilitación integral para casos que sean necesarios.

Especialista “C” en Gestión de los RRHH:

- Asesorar al Director de la UEB en materia de SST y colaborar con este en la planificación y ejecución de medidas para el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo, en la elaboración de los planes anuales y el control de su cumplimiento.
- Exigir y velar porque se instruya a los trabajadores con las reglas de SST, tales como las instrucciones inicial general, inicial específica, periódica y extraordinaria, por parte del jefe inmediato superior del trabajador en cuestión.
- Controlar el cumplimiento de las regulaciones en materia de SST.
- Colaborar con la Especialista “B” en SST de la empresa, el establecimiento y el control sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la entidad, velando por la exactitud de los datos que se establezcan en los modelos del sistema de información estadístico complementario.
- Exigir y velar porque se adquieran los medios de protección individual y colectiva y contra incendios adecuados, en coordinación con la Especialista “B” en SST de la empresa, así como el control de entrega de los mismos, por su utilización y mantenimiento correctos.
- Realizar auto inspecciones periódicas con el fin de detectar actos y condiciones de trabajo inseguras y dictar medidas para su eliminación.
- Controlar el cumplimiento de las medidas dispuestas en el caso de infracciones detectadas por la inspección estatal y sindical.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Coordinar con la Especialista “B” en SST de la empresa para clausurar máquinas, herramientas, equipos o instalaciones cuando las mismas se encuentren en mal estado y atente contra la seguridad y salud de los trabajadores.
- En coordinación con la Especialista “B” en SST de la empresa, elaborar y dar a firmar los permisos de seguridad cuando proceda, siempre previa coordinación con el director de la UEB en cuestión.
- Exigir por que se garantice el pago adicional con condiciones anormales de trabajo, una vez analizado con el área de OTS la posibilidad de este tipo de pago.
- Dirigir la investigación de los accidentes en su UEB, elevando a la dirección de la unidad subordinada las recomendaciones que contribuyan a la eliminación o reducción de los factores de riesgos que conllevan a accidentes.
- Participar en las comisiones de análisis de los proyectos de construcción, remodelación y/o reparación capital en talleres, equipos, procesos tecnológicos y unidades etc.
- Trabajar en estrecha relación con la Sección Sindical en la elaboración de los reglamentos y reglas propias de la actividad.
- Colaborar con el especialista de OTS en la confección de las normas de tiempo, producción, así como en los catálogos de normas por operaciones para que de esta forma queden incluidas las reglas de seguridad.
- Supervisar la divulgación de SST en sentido general.
- Colaborar con los estudios de rehabilitación integral para casos que sean necesarios.
- Cumplir con el programa de chequeos médicos y de vacunación.

Director de la UEB Aseguramiento:

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

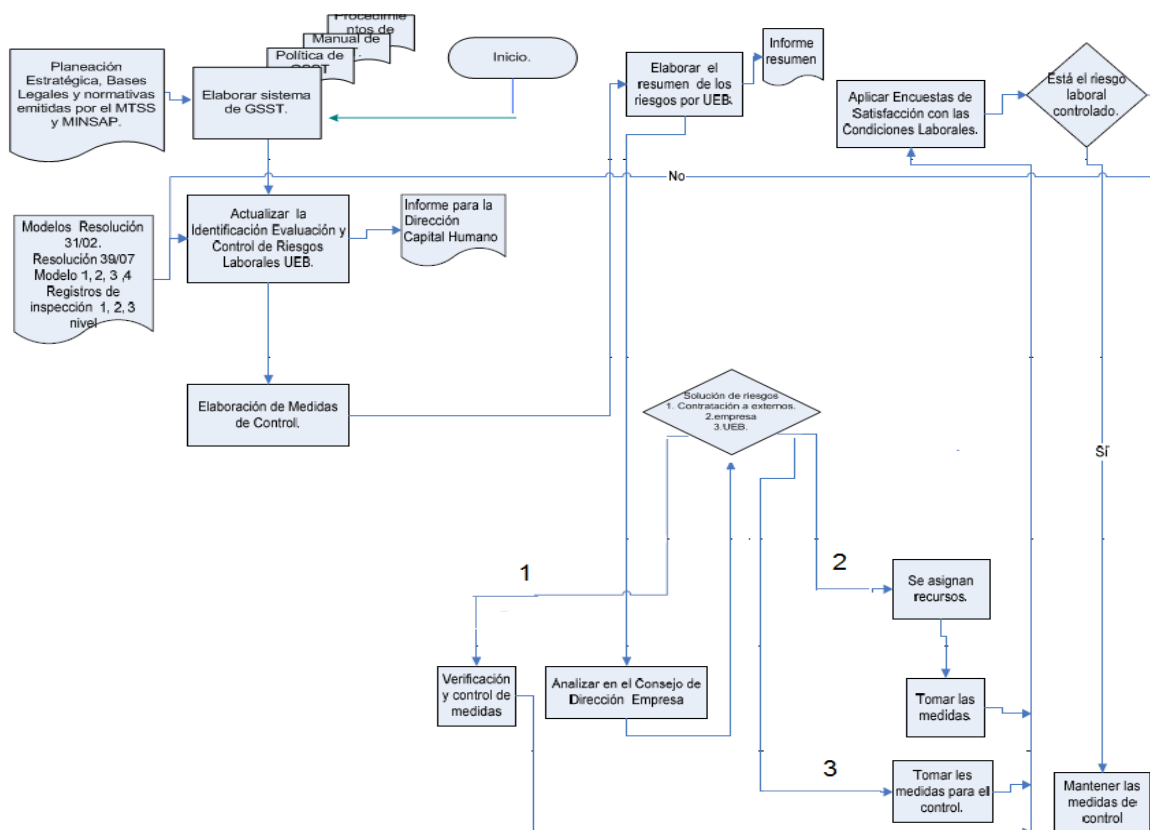
- Garantizará la adquisición de los recursos necesarios según el plan para el cumplimiento de las medidas de SST.
- Garantizar en tiempo y forma la adquisición de los medios de protección individual y colectivo previa coordinación con el técnico de SST y especialista de OTS.
- Realizar y orientar estudios sobre la creación de métodos y tecnologías que mejoren las condiciones de trabajo, especialmente las clasificadas como nocivas o peligrosas, fomentándolas entre los racionalizadores e innovadores.
- Que las materias primas, productos semielaborados así como materiales indirectos y productos terminados no constituyan factores peligrosos o nocivos para los trabajadores.
- En el caso de ser necesario e imprescindible la utilización de materiales nocivos o peligrosos, se utilizarán los medios de protección individual a los trabajadores, oído el parecer del técnico en SST.
- Que los niveles de los factores peligrosos o nocivos, no sobrepasen las magnitudes que se determinan en las normas cubanas del SNPTH vigentes.
- Agotar las posibilidades técnicas para mejorar las condiciones de seguridad en equipos y procesos de trabajo que permitan la eliminación gradual de los medios de protección individual y colectiva.
- Exigir que en todo proyecto tecnológico o constructivo en general de nueva creación se contemplen las normativas de seguridad que garanticen una adecuada protección al trabajo.
- Garantizar la elaboración e implantación de las normas de almacenamiento, para todo tipo de productos almacenables.
- Garantizar la capacitación del personal técnico en la confección de las propuestas de los planes.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Garantizar, en tiempo y forma la adquisición de los equipos de seguridad personal, previa coordinación con el área de SST.

6. Apartado principal.

Diagrama de flujo.



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

7. Procedimiento Operativo.

Descripción de actividades.

Paso	Ejecutor	Descripción	Documentos relacionados.
1	Especialista en SST.	Elabora el Sistema de Gestión de SST.	Políticas de SST, Manual de SST, Manual de procedimientos.
2	Especialista en SST.	Actualiza la identificación, evaluación y control de riesgos laborales en las UEB.	Modelos Resolución 31/02, Resolución 39/07, Modelos 1, 2, 3, 4. Registros de inspección 1, 2, 3 nivel. Informe para la Dirección de RH.
3	Comisión.	Elaboración de medidas de control.	
4	Especialista B en SST.	Elaboración del Resumen de los riesgos por la UEB.	Informe Resumen.
5	Director de RH.	Se hace un análisis del resumen en el consejo de dirección.	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

6	Director de RH.	Si se realiza la solución de riesgos y la contratación es a externos se verifican y controlan las medidas.	
7	Especialista B en SST.	Se aplican encuestas para determinar la satisfacción con las condiciones laborales. Si está controlado el riesgo laboral se procede al paso 8, si no está controlado se procede al paso 2.	
8	Director de la UEB.	Se mantienen las medidas de control.	
9	Departamento de Aseguramiento.	Si se realiza la solución de riesgos y es en la propia Empresa se asignan los recursos.	
10	Director de RH.	Se toman las medidas y se procede al paso 7.	
11		Si se realiza la solución de riesgos y es en la UEB se toman las medidas para el control y se procede al paso 7.	

8. Registros.

PO 02-01 Modelo registro Regla de instrucción.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

PO 02-02 Modelo registro de Información mínima del registro de accidentes.

PO 02-03 Modelo registro de Plan de movimiento de áreas protegidas.

PO 02-04 Modelo registro de Solicitud de Examen Médico.

9. Anexos: Registros documentales.

[illegible]

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 2.

Información Mínima del Registro de Accidentes.

• Nombre y Apellidos del accidentado.
• Edad.
• Sexo.
• Fecha de ocurrencia del accidente.
• Lugar o puesto de Trabajo.
• Días de incapacidad.
• Subsidios pagados.
• Si se realizaron las investigaciones.
• Medidas aplicadas.
• Observaciones.

[illegible]

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

Anexo 4.

Solicitud de Examen Médico.

Empresa Cereales de Cienfuegos.

Dirección de Recursos Humanos.

Nombre y apellidos: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha de Nacimiento: _____

Estado Civil: _____

Ocupación: _____ Centro de Trabajo: _____

Municipio: _____

Remitido por: _____

Que se solicita:

Pre-Empleo: _____ Periódico: _____ Especializado: _____

Examen Físico: _____ TM Máximas: _____ Mínimas: _____ Pulso: _____

Carné de Salud _____ Serología: _____ H. Fecales: _____ Orina: _____

Respuesta del Medico:

Yo, _____ que presto asistencia médica en

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Seguridad y salud	Código: PO 02 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

El Consultorio, Policlínico u Hospital

Municipio: _____ Certifico que el trabajador examinado se encuentra:

Apto: _____ No apto: _____ para su puesto de trabajo.

Y para que así conste firmo la presente a los _____ días del mes _____

Del año _____

Firma y Cuño del Médico.

Cuando las conclusiones del médico determinen que el trabajador no este

Apto para ocupar la plaza que aspira o trabaja, debe explicar las causas

CAUSAS:

Chequeo Médico establecido en la Ley 13 de Protección e Higiene del Trabajo.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivos. Propiciar el aumento de la satisfacción y motivación de los trabajadores en la ejecución de las tareas.

2. Alcance. A todos los trabajadores de la Empresa Cereales de Cienfuegos.

3. Referencias.

- Decreto Ley 281/08.
- Resolución 9/08.
- Resolución 13/04.
- Reglamento para la estimulación moral.

4. Documentación Normativa:

- Ley 49/84 Código de Trabajo Capítulo IV Salario y Otros pagos.
- Resolución 13/04 Lineamientos para la estimulación Moral.
- Resolución 39/04 Reglamento de las formas y sistemas de pago
- Resolución 26/06 Reglamento General sobre la Organización del Trabajo.
- Resolución 27/06 Reglamento General sobre la Organización del Salario.
- Resolución 28/06 Proceso de Implantación de los Calificadores.
- Acuerdo No. 5272/04 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros sobre la estimulación enCUC.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Resoluciones donde se aprueban el sistema salarial de cada organismo o entidad nacional.

5. Apartado responsabilidades:

- **Director General:** es el máximo responsable del cumplimiento de lo establecido en los reglamentos de estimulación moral y material.
- **Director de Recursos Humanos:** Exige porque se efectúen los talleres y elaboración de los reglamentos de estimulación.
- **Director de UEB:** Es el responsable que se cumpla lo establecido en los reglamentos.
- **Jefe inmediato del trabajador:** Evalúa los indicadores por puesto de trabajo.
- **Sección sindical:** Es el encargado de seleccionar a los trabajadores destacados y estimularlos.
- **Especialistas en gestión de los recursos Humanos:** Efectúa el pago de acuerdo al cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pagos.

6. Definiciones:

- **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Atención al hombre:** Conjunto de acciones, relacionadas como sistema, que tienden a valorizar al trabajador como ser humano, creando mejores condiciones de vida y de trabajo, mediante la capacitación y desarrollo, la estimulación moral y material, y la seguridad y salud en el trabajo, entre otras. Se caracteriza esta actividad por su compromiso con el trabajador y la búsqueda de alternativas en su atención.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **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.
- **Categoría ocupacional:** Clasificación de los diferentes cargos, de acuerdo con las funciones y tareas que desarrollan los trabajadores, tomando en cuenta sus características disímiles, la complejidad y su vinculación con la producción y la prestación de servicios. Se agrupan en las categorías de operarios, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes.
- **Clima Laboral:** Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.
- **Coeficientes de la escala salarial:** Elemento de la escala salarial que expresa, cuantitativamente, las relaciones de complejidad de cada grupo con respecto al primero.
- **Colectivo laboral:** Conjunto de personas vinculadas por una determinada actividad laboral, que tienen necesidades e intereses comunes y mantienen relaciones sociolaborales de colaboración, ayuda y responsabilidad mutua, formadas en el proceso de trabajo.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Condiciones de trabajo:** Características, bajo las cuales se desarrolla el trabajo, que tiene o no influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.
- **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.
- **Desempeño organizacional:** Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.
- **Empleo:** Labor socialmente útil, remunerada, que es desempeñada por un trabajador.
- **Escala de complejidad:** Elemento de la organización salarial que establece los diferentes grados de complejidad de los trabajos, adecuados a las características actuales y perspectivas de la economía.
- **Estimulación material:** Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Estimulación moral:** Sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.
- **Estipendio:** Ingreso que percibe el trabajador durante el período que se encuentren recibiendo acciones de capacitación aprobada por la organización.
- **Fondo de salario:** Partida de gasto planificada por cada organización destinada al pago del salario en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo y el promedio de trabajadores.
- **Formas y sistemas de pago:** Formas de pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas y la naturaleza del trabajo.
- **Organización del trabajo:** Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.
- **Pagos adicionales:** Pagos por trabajar en determinadas condiciones, cargos, actividades, ramas o sectores debido a su importancia económica, o del servicio que se presta, o como reconocimiento a trabajadores por sus aportes excepcionales y

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

significativos al desarrollo económico y social del país y otros factores extra calificadorios.

- **Participación de los trabajadores:** Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos.
- **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.
- **Salario:** Parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.
- **Salario básico:** Remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.
- **Salario escala:** Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, que corresponde a cada grupo de la escala de complejidad.

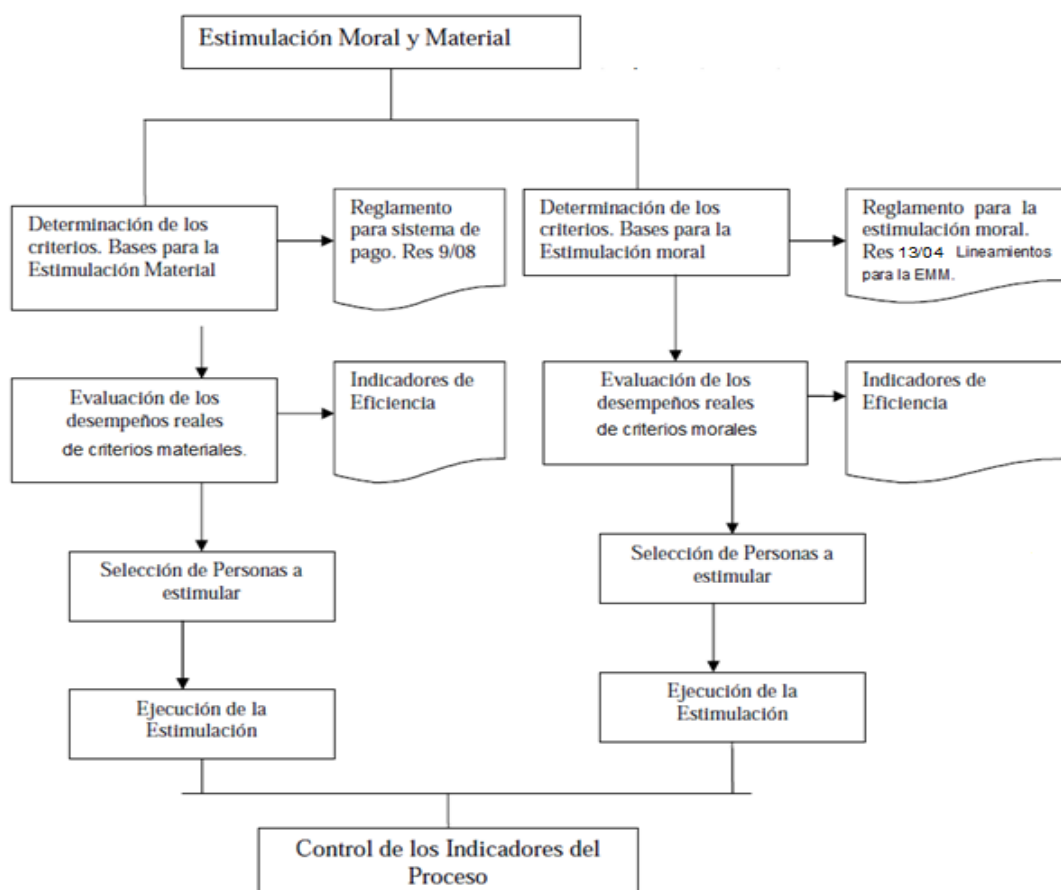
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

- **Salario medio:** Medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibido por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.
- **Sistema salarial:** El integrado por los elementos siguientes: escala de complejidad; calificadores de cargos; tarifas salariales; pagos adicionales y forma y sistema de pago, mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Valores:** Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:	Aprobado por:	

8. Apartado principal.

Flujograma del proceso.



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material		Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:	

8. Procedimiento operativo.

Descripción de actividades.

Paso	Ejecutor	Descripción	Documentos relacionados.
1	Especialista de RRHH.	Se determinan los criterios. Bases para la estimulación material.	Reglamento para sistema de pago. Resolución 9/ 08.
2	Especialista de RRHH. Jefe de área.	Se evalúan los desempeños reales de los criterios materiales.	Indicadores de eficiencia.
3	Jefe de área.	Se seleccionan las personas a estimular.	
4	Departamento de RRHH.	Se ejecuta la estimulación y se procede a la actividad 9.	
5	Consejo de Dirección.	Se determinan los criterios. Bases para la estimulación moral.	Reglamento para la estimulación moral.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Estimulación moral y material	Código: PO 03 Versión: Vigencia:
Revisado por:		Aprobado por:

			Resolución 13/04
6	Especialista de RRHH. Jefe de área.	Se evalúan los desempeños reales de los criterios morales.	
7	Jefe de área.	Se seleccionan las personas a estimular.	
8	Departamento de RRHH.	Se ejecuta la estimulación.	
9	Departamento de RRHH.	Se controlan los indicadores del proceso.	

9. Registros.

PO 03-01 Reglamento de Estimulación Moral y Material de la Empresa Avícola de Cienfuegos para los trabajadores.

PO 03-02 Reglamento de Estimulación Moral y Material de la Empresa Avícola de Cienfuegos para los Cuadros.

PO 03-03 Reglamento de los sistemas de pagos.

Anexo 13.

Perfil de competencias. Fuente: (Cuesta Santos, Armando, 2006)

Categoría ocupacional:	Grupo escala:
Misión del cargo o puesto:	

Competencias del cargo o puesto:	Dimensiones:
Competencia 1	
Competencia 2	
Competencia 3	
Competencia 4	
Competencia 5	

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:			
Formación mínima necesaria:			
Experiencia previa:			
Conocimientos específicos:	1	2	3
1			
2			
n			
1 .Elementales 2. Medios 3. Superiores			
Requisitos físicos	1	2	3
1			

n				
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				
n				
1 .No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos				

Responsabilidades: Sobre el trabajo de otras personas: Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan: A este se subordinan:
Sobre los equipos y medios de trabajo:
Sobre la calidad del servicio:
Sobre la relación con los clientes:
Sobre la economía:
Condiciones de trabajo:
Esfuerzo físico y mental:
Ambiente físico:
Riesgos más comunes:
Régimen de trabajo y descanso:
Cultura organizacional:
Expectativas del comportamiento:
Clima organizacional:

Realizado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----

Revisado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----

Revisado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----

Anexo 14.

Análisis de puesto. Fuente: (Díaz Granda, Lienne, 2008)

1- IDENTIFICACIÓN.

Denominación del puesto de trabajo: _____.

Área: _____.

Departamento: _____.

Subdirección: _____.

Categoría Ocupacional: () Obrero. () Técnico. () Administrativo.

() Dirigente. () Servicio.

Grupo Salarial (Ejemplo: VIII): _____.

Fecha de Análisis: _____.

Relación con su superior jerárquico.

Un elemento fundamental a tener en cuenta y por ende a mejorar dentro de la organización, es la relación de trabajo que se establece entre usted, su jefe inmediato o en su caso, con otras personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describa los aspectos principales de estas relaciones que a su criterio podrían mejorarse.

Ejemplo: Me gustaría que fuera más comunicativo, que me aclarase mejor cuál es mi responsabilidad, tener más reuniones de trabajo para evacuar dudas, etc.

1. _____.

2. _____.

3. _____.

4. _____.

5. _____.

Indique otras personas de las que recibe ordenes de trabajo pero de las que no depende directamente (jerárquicamente):

		Frecuencia		
<u>NOMBRE</u>	<u>Tipo de órdenes</u>	<u>Elevada</u>	<u>Media</u>	<u>Poca</u>

Número de empleados del puesto:

Mujeres _____. Hombres _____.

De forma general diga

¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN**)

Ejemplo: Aplicación de los métodos y técnicas de computación al proceso tecnológico para garantizar una elevada productividad y eficiencia en la Empresa.

Actividades principales de su puesto de trabajo.

Describe: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).

TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia, señalando el tiempo de duración. Especifique para cada tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para que lo hace** (resultado esperado).

Ejemplo: Realizar el cierre de personal de la empresa (acción), recolectando y analizando los cierres realizados en las áreas (método), para el pago del salario a los trabajadores (resultado esperado), Duración 4 horas (tiempo de duración).

1.

2.

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea. ***Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.***

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan. Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Decisiones importantes.

Indique las decisiones más importantes que toma en su trabajo, especificando si las consulta previamente con alguien

	<u>DECISIÓN</u>	<u>LA CONSULTA CON</u>
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____

- Dificultades encontradas en su trabajo.
Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades imputables a la organización, con la que usted se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma abierta y lo más exhaustiva posible escriba todos los problemas con los que usted se encuentra y que en su opinión serían mejorables.

Ejemplo: La información del ausentismo de las áreas, existente cada día, debería recibirla, pero nunca llega a tiempo; La computadora es muy lenta y se atrasan los trabajos.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Necesidades a cubrir.

Es muy posible que al desarrollar su trabajo usted halla detectado ciertas carencias que en el caso de poderlas cubrir, mejorarían el resultado del mismo. Estas carencias pueden ser de formación (**Ejemplo: Necesitaría interpretar un balance**), de información (**Ejemplo: Necesitaría conocer obligaciones contractuales con los proveedores**), de equipos (**Ejemplo: Necesitaría una fotocopidora**) y otras que usted haya detectado.

Le pedimos que nos indique cuales son esas carencias y por qué piensan que mejorarían su trabajo.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el trámite que se le da.

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite

Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

	Departamento al	Personal o	Frecuencia de
--	-----------------	------------	---------------

Documento	que se envía	puesto al que se envía	envío

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

Indique los puestos que usted supervisa marcando con una "X" el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo (jornada de trabajo) que dedica a esa supervisión.

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLET.	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIF.	% DE TIEMPO

Liste por favor los cargos que no dependen directamente de usted pero a los que le puede y da órdenes de trabajo. Indique el tipo de órdenes.

CARGO

TIPO DE ÓRDENES

Autonomía de gestión.

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones			
Decisiones propias			
Iniciativa requerida			

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto. Mencione el nombre e indique marcando con una "X", cuál es el grado de dominio necesario.

TAREA:			
Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:

- a) _____ Primaria.
- b) _____ Secundaria.
- c) _____ Nivel Medio Superior.
- d) _____ Nivel Superior.
- e) _____ Comercio.
- f) _____ Taquigrafía.
- g) _____ Mecanografía.
- h) _____ Secretaria.
- i) _____ Cursos Especiales.
- j) _____ Otra(especifique)_____.
- k) _____ Idioma (especifique el grado de dominio requerido).
- l) _____ Redacción.
- m) _____ Control de la calidad.
- n) _____ Trabajo con archivo.
- o) _____ Aritmética.
- p) _____ Computación.
- q) _____ Contabilidad.
- r) _____ Costo.
- s) _____ Finanzas.

Indique la experiencia mínima que se requiere para desempeñarse, a cabalidad, dentro de su puesto de trabajo. Señale con una X la casilla correspondiente:

_____ Ninguna	_____ De 6 meses a 1 año.
_____ Hasta 6 meses	_____ Otra (especifique el tiempo)

Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

Con experiencia de _____ como _____
(años) (nombre del cargo ocupado)

Con experiencia de _____ como _____
(años) (nombre del cargo ocupado)

Con experiencia de _____ como _____
(años) (nombre del cargo ocupado)

Adiestramiento requerido.

Especifique si se necesita, algún tipo de adiestramiento para ocupar el cargo:

Si _____ No _____. En caso afirmativo seleccione de las siguientes variantes la forma que considere mejor.

Postgrado: _____

Cursos específicos intensivos: _____

Conferencias: _____

Prácticas: _____

Otros: _____. ¿Cuáles? _____

V- RESPONSABILIDAD.

El puesto requiere ser responsables de bienes? * Si _____ No _____

En caso afirmativo *, marque con una "X" lo que corresponda

Elementos a cargo	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total

Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		
Productos		
Informaciones confidenciales		
Por trámite, proceso o procedimiento		
Por el trabajo de otros		
Otros		

El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X")

- ☐ Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
☐ Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
☐ Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
☐ Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público.

* Si _____ No _____

En caso afirmativo:

a) Tipo de contacto;

1) _____ Personal

2) _____ Por teléfono.

3) _____ Por correspondencia.

b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

Impacto de su trabajo sobre la organización.

En el desarrollo de su trabajo es posible que usted pueda cometer errores involuntarios.

No interesaría conocer que tipo de errores puede cometer en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la Empresa.

Ejemplo: Imputaciones contables incorrectas, debido a premuras de tiempo que pueden dar lugar a decisiones erróneas.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Los resultados de su trabajo afectan:

- a) _____ Parcialmente a personas de su nivel.
- b) _____ El servicio al público.
- c) _____ El trabajo de la unidad.
- d) _____ El desarrollo de su departamento.
- e) _____ Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

Habilidades:

Indique (X) el tipo de habilidad para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual			
Habilidad visual			
Habilidad verbal			

Habilidad visomotriz			
Habilidad auditiva			

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

Marque Con una "X" las condiciones en que se realiza su trabajo:

NIVEL				
ASPECTO	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				
Ventilación				
Limpieza				

Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones y marque con una "X" sobre una de las tres letras que se encuentran en el paréntesis según corresponda:

E: Esporádico.

I: Intermitente.

C: Constante.

_____ Olores. (E) (I) (C)

_____ Emanaciones. (E) (I) (C).

_____ Humedad. (E) (I) (C).

_____ Resequedad. (E) (I) (C).

_____ Corriente de aire. (E) (I) (C).

_____ Frío. (E) (I) (C)

_____ Ruido. (E) (I) (C)

_____ Calor. (E) (I) (C)
 _____ Cambios bruscos de temperatura. (E) (I) (C)
 _____ Espacios reducidos. (E) (I) (C)
 _____ Materiales químicos. (E) (I) (C)
 _____ Ácido. (E) (I) (C)
 _____ Humo. (E) (I) (C)
 _____ Grasas. (E) (I) (C)
 _____ Aceites. (E) (I) (C)
 _____ Vapor. (E) (I) (C)
 _____ Lugares altos. (E) (I) (C)
 _____ Otros (especifique). (E) (I) (C) -

Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada laboral).

LUGAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Interior				
Exterior				
Entra y sale				
En vehículo Automotor.				

Esfuerzo físico.

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero.
- Se requiere un esfuerzo físico grande.
- Se requiere un esfuerzo mediano.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una “X”

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado				
De rodillas				
Parado				
Subiendo				
Corriendo				
Empujando				
Trabajando con los dedos				
Sentado				
Otras (especifique)				

En su trabajo está expuesto a: (marque con una “X” la posibilidad de ocurrencia)

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				
Choques Eléctricos				
Mutilaciones				
Quemaduras				

Golpes				
Raspaduras				
Otros (especifique)				

Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo: (marca con una "X" la posibilidad

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias				
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio				
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros (especifique)				

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Capacidad de análisis				
Capacidad de síntesis				

Razonamiento lógico				
Orientación a resultados				
Capacidad de coordinación				
Trasmitir ideas				
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				
Capacidad de expresión y comunicación				
Capacidad de negociación				
Imaginación				
Atención concentrada				
Atención distribuida				
Honestidad				
Persuasión				
Iniciativa				
Creatividad				
Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				
Concentración mental				
Memoria visual				
Memoria a largo plazo				
Memoria inmediata				
Liderear grupos de trabajo				
Motivar a otros				

Planificación y organización				
Orientación a clientes				
Capacidad de escucha.				
Enseñar o capacitar				
Asesorar				
Reclutar personal				
Relaciones públicas				
Trabajos en equipos				
Discreción				
Disciplina				
Lealtad				

REQUISITOS	IMPORTANCIA			
	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA
Visión del futuro				
Toma de decisiones				
Autoaprendizaje				
Autocontrol				
Autonomía				

VIII- OTROS ASPECTOS DE INTERÉS.

Indique, si lo considera oportuno, otros aspectos y circunstancias sobre su puesto de trabajo que considere significativos y no haya podido expresar en los puntos anteriores.

IX- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA.

Experiencia mínima (tiempo): _____

Sexo: _____

Edad mínima _____ Edad máxima: _____

Tipo de contrato:

- a) _____ Por tiempo determinado.
- b) _____ Por tiempo indeterminado.
- c) _____ A prueba.
- d) _____ Por el servicio social.
- e) _____ A domicilio.
- f) _____ Otro(especifique).

Requisitos físicos:

Cualidades intelectuales:

Antigüedad en el puesto:

Anexo 15.

Categoría ocupacional: <i>Administrativo.</i>	Grupo escala: <i>XV.</i>
Misión del cargo o puesto: <i>Velar por el cumplimiento del plan de producción, disciplina, organización, cumplimiento de los medios de protección e higiene del trabajo, orden, limpieza, cuidado y mantenimiento.</i>	

Competencias del cargo o puesto:	Dimensiones:
1 .Responsabilidad profesional.	Todas las actividades que realiza.
2. Capacidad de planificación y organización	3,11
3. Capacidad de gestión de la información y manejo de la informática	1, 2
4. Habilidades en las relaciones interpersonales y dotes de mando.	5, 9, 10, 13
5. Conocimiento técnico profesional.	6, 7,8

Actividades diarias, periódicas y eventuales.

1. Chequear el cumplimiento del plan de producción diaria.
2. Inspeccionar la instalación y revisar el estado higiénico de la misma.
3. Gestionar y adquirir recursos para mantener la higiene y el estado higiénico de la planta.
4. Actualizar documentación establecida por la entidad.
5. Participar en consejos ampliados de dirección, para recibir información u orientaciones de la dirección.
6. Participar en el arreglo de roturas o averías de la planta.

7. Controlar las áreas con peligro de contaminación por plagas.
8. Realizar el plan de trabajo mensual.
9. Controlar la asistencia del personal.
10. Realizar la evaluación del desempeño.
11. Realizar el balance de las tolvas de trigo limpio, sucio, tolvas de harina y subproductos.
12. Completar modelos de CPL para el pago de estimulación de los trabajadores.
13. Recepcionar el personal de nuevo ingreso en la entidad para darle instrucción inicial y periódica de protección e higiene del trabajo.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:				
Formación mínima necesaria: <i>Graduado de 12. Grado.</i>				
Experiencia previa: <i>Como mínimo de 6 meses a 1 año.</i>				
Conocimientos específicos:	1	2	3	
1 <i>Computación.</i>			x	
2 <i>Haber realizado cursos de molinería.</i>			x	
3 <i>Conocimientos básicos de dirección.</i>			x	
4 <i>Conocimientos de organización del trabajo.</i>			x	
1 .Elementales 2. Medios 3. Superiores				
Requisitos físicos	1	2	3	4
1 <i>No debe tener impedimentos físicos.</i>				X

Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1Responsable.				X
2comunicativo.				X
3Activo.				X
4Controlado.				X
1 .No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos				

Responsabilidades: Sobre el trabajo de otras personas: <i>Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan: A este se subordinan: Molineros, tecnólogos, auxiliares de prod. toveros.</i>
Sobre los equipos y medios de trabajo: <i>El puesto requiere ser responsable con todos los medios de trabajo dentro de su área, como maquinarias y equipos, equipos de oficina.</i>
Sobre la calidad del servicio: <i>Chequear el cumplimiento del plan de producción diaria y los parámetros técnicos asociados a la calidad de cada uno de los volúmenes asociados a la producción. Chequear por turnos el comfort del cumplimiento del plan.</i>
Sobre la relación con los clientes: <i>Cumplir con los parámetros técnicos específicos para que no exista insatisfacción del cliente.</i>
Sobre la economía: <i>Tener custodio de los medios básicos, materias primas, manejo de las personas.</i>
Condiciones de trabajo:
Esfuerzo físico y mental: <i>Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</i>
Ambiente físico: <i>Existe buena iluminación, limpieza, ventilación; pero tiene que soportar un ruido constante y excesivo.</i>

Riesgos más comunes: <i>Caídas, choques eléctricos, mutilaciones, quemaduras, golpes, raspaduras, enfermedades respiratorias.</i>
Régimen de trabajo y descanso: <i>Se trabaja de Lunes a Viernes de 7:30 am a 5:00 pm.</i>
Cultura organizacional:
Expectativas del comportamiento: <i>El comportamiento debe de estar acorde con todas las normas de disciplina laboral y con el código de ética de la unidad. Debe ser consecuente con todas las regulaciones legales de la corporación y el país.</i>
Clima organizacional: <i>Ambiente laboral adecuado relacionándose con toda la organización.</i>

Realizado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----

Revisado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----

Revisado por: ----- Firma: ----- Fecha: -----