



emprestur

CIENTFUEGOS



Universidad de Cienfuegos

“Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Trabajo de Diploma

en opción al Título de Ingeniero Industrial

Título: “Mejora al Sistema de Capital Humano de la Sucursal Emprethur Cienfuegos. Estudios del módulo de Capacitación y Desarrollo”.

Autora: Anay Rodríguez Rosell.

Tutores: MSc. Ing. Niurka Rodríguez García

MSc. Ing. Damayse R. Pérez Fernández

Curso: 20014-2015.

Pensamiento



Pensamiento

“Este ejemplar humano, aparentemente rodeado de virtudes difíciles de alcanzar está, sin embargo, presente en el pueblo de Cuba y nos lo encontramos, día a día. Lo esencial es aprovechar todas las oportunidades que hay para desarrollarlo al máximo, para educarlo, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirlo en el valor más útil para la nación.”

Ernesto che Guevara



Dedicatoria



Dedicatoria

A mis padres **Caridad Rosell Ramos** y **Francisco Rodríguez López**

por el apoyo y el ejemplo que siempre me supieron dar.

A mi hermano **Félix Arley Días Rosell**: porque sé que siempre te tendré para

apoyarme en todos los momentos de mi vida.

Agradecimientos

Agradecimientos

*D*oy Gracias a Dios por cuidarme, bendecirme y ser tan bueno conmigo todos los días
de mi vida.

*A*gradezco a mi tutora, por guiarme por el buen camino de este largo proceso, por
prestarme su tiempo, dar respuestas para mis preguntas y por haberme ayudado a lograr
esta gran obra

*A*gradezco a todas las personas que pusieron al menos un granito de arena y a veces
sin darse cuenta, para ayudar a que mi trayectoria por la universidad fuera la más
placentera posible y no pasara inadvertida en mi vida.

A decorative graphic in the bottom right corner of the page. It features a stack of papers with a blue pen resting on them. The word "Resumen" is written in a blue, cursive font across the papers. Two thick, dark blue lines, one horizontal and one vertical, intersect to form a corner bracket around the graphic.

Resumen

Resumen

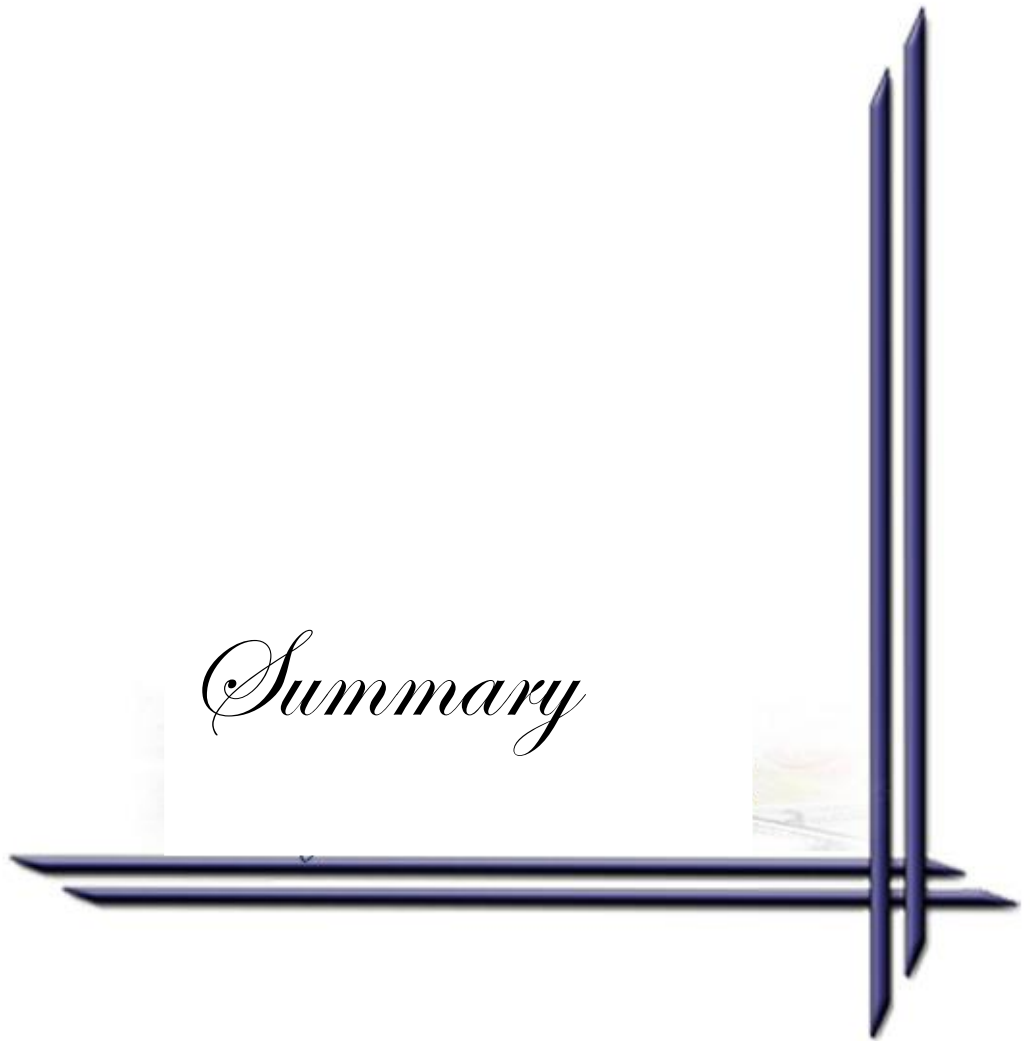
Resumen

El presente trabajo se realizó en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, con el objetivo fundamental de implementar un procedimiento para la mejora de su Sistema de Gestión del Capital Humano de modo que permita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Cubana 3001:2007. Para dar cumplimiento a dicho objetivo, se utiliza la tecnología de diagnóstico, herramienta recomendada por el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano; así como otras técnicas (entrevistas, tormentas de ideas, trabajo en equipo, revisión de documentos, observación directa, técnicas de mapeo, de identificación y priorización de debilidades (UTI) y de mejora de procesos que permiten enriquecer y fundamentar las actividades del procedimiento. Los resultados se procesan utilizando Microsoft Excel, Microsoft Office VISIO y el paquete estadístico SPSS versión 19.0. Como consecuencia del diagnóstico se implementa un segundo procedimiento que garantiza el enfoque a proceso y proporciona un conjunto de propuestas de mejoras a los problemas detectados en el módulo menor evaluado.

Palabras Claves:

Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH), Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH), Tecnología de Diagnóstico, Gestión del Capital Humano.

Summary



Summary

Summary

The present work was carried out in the Branch Emprestur Cienfuegos, with the fundamental objective of implementing a procedure for the improvement of its System of Administration of the Human Capital so it allows the execution of the requirements settled down in the Norma Cuban 3001:2007. To give execution to this objective, the technology is used of diagnostic, tool recommended by the Pattern of Integrated Administration of Human Capital; as well as other techniques (you interview, storms of ideas, work in team, revision of documents, direct observation, technical of mapeo, of identification and priorización of weaknesses (UTI) and of improvement of processes) that allow to enrich and to base the activities of the procedure. The results are processed using Microsoft Excel, Microsoft Office VISIO and SPSS version 19.0. As consequence of the diagnosis a second procedure is implemented that it guarantees the focus to process and it provides a group of proposals of improvements to the problems detected in the evaluated smaller module.

Keywords: Model of Integrated Administration of Human Capital (MGICH), System of Administration of the Human Capital (SGCH), Technology of Diagnostic, Administration of the Human Capital.



Índice



Índice

Índice

Resumen

Summary

Introducción	1
1.1 Gestión del Capital Humano antecedentes.....	6
1.1.1 Conceptualización de Capital Humano.	12
1.1.2 Gestión del Capital Humano	14
1.2 Transformaciones de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos.	16
1.3 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH).	16
1.3.1 Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano.	18
1.4 Gestión del Capital Humano y la Gestión por Proceso	23
1.4.1 La mejora de procesos.....	25
1.4.2 Mejoramiento continuo de los procesos.	27
1.5 Análisis de procedimientos para el desarrollo de la norma de Capital Humano.	28
CAPÍTULO II. Diagnóstico del SGCH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.	30
2.1 Caracterización general de la entidad	30
2.2 Procedimiento para la implantación del MGICH	33
2.3 Aplicación del procedimiento descrito para la implantación del MGICH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.	36
2.4 Herramientas para el desarrollo del enfoque a procesos.	41
CAPÍTULO III: ESTUDIO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA SUCURSAL EMPRESTUR CIENFUEGOS.....	46
3.1 Paso 9. Gestión por procesos en la GICH.....	46
CONCLUSIONES GENERALES	59



Índice

RECOMENDACIONES..... 60

BIBLIOGRAFÍA

Anexos



Introducción

Introducción

Introducción

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y la práctica del capital humano de la organización. Los nuevos cambios en la Gestión del Capital Humano (GCH) están dirigidos a introducir el enfoque de gestión de procesos, la gestión de competencias e identificar los aspectos de naturaleza intangible que se establecen hoy como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de su gestión, desafíos estos, planteados por las organizaciones.

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

La optimización de la Gestión del Capital Humano en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose necesario que como es un capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

En concordancia con los avances de la Gestión del Capital Humano, en Cuba existe la necesidad de hacer eficiente su economía y de desarrollar capacidad competitiva. Las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos.

A partir de la necesidad de mejorar el trabajo en este orden y a raíz de las nuevas normativas recientemente establecidas en el país se identifican un conjunto de aspectos vitales para la Gestión del Capital Humano que deben ser perfeccionados. De esta manera enfatizar en diseñar y establecer metodologías y procedimientos que permitan la gestión y mejora de los procesos de capital humano en las organizaciones, constituye hoy un aporte importante para las mismas.

Introducción

La NC 3000: 2007 plantea que la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior y en el diseño e implementación de un SGICH deben establecer el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH) basado en el Modelo Cubano.

La Sucursal Emprestur Cienfuegos dentro de sus objetivos estratégicos se encuentra certificar el Sistema de Gestión de Capital Humano por la NC 3000:2007. En esta organización se han identificado una serie de deficiencias en cada uno de los módulos de la norma mencionada anteriormente relativas a: ausencia del enfoque a procesos y no presencia de procedimientos estandarizados para realizar las acciones en cada uno de los módulos del Sistema de Gestión de Capital Humano, tendencias actuales que deben ser trabajadas en el área de Capital Humano de la entidad. Para tales efectos en la empresa no se cuenta con las herramientas para lograr dicho objetivo, todo lo antes expuesto constituye la **SITUACIÓN PROBLÉMICA**.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo proporcionar mejoras al Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) en la Sucursal Emprestur Cienfuegos?

OBJETIVO GENERAL: Implementar un procedimiento para la mejora del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en la Sucursal Emprestur Cienfuegos de modo que permita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Cubana 3001:2007.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Diagnosticar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) existente en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.
2. Implementar un procedimiento para la mejora del Sistema de Gestión del Capital Humano de la Sucursal Emprestur de Cienfuegos, en el módulo de Capacitación y Desarrollo.
3. Proponer acciones que tributen a la mejora de las debilidades identificadas con la Tecnología de Diagnóstico y en el módulo estudiado en esta investigación.

Introducción

4. Desarrollar procedimientos documentados del módulo estudiado, según los requisitos de la NC 3001:2007.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: La presente investigación se justifica a partir de los beneficios que aporta la implementación de un procedimiento para la mejora del proceso de GCH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, entre los que se encuentran la descripción y representación de actividades de los procesos objeto de estudio, identificación de un conjunto de fortalezas y debilidades y proponer las respectivas medidas para darles solución, poner a disposición un grupo de herramientas propias en la temática, siendo estas necesarias en este tipo de investigación, en concordancia con lo legislado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Ministerio de Turismo (MINTUR) y otros órganos rectores y además posibilita dotar a la empresa de los procedimientos establecidos en el módulo estudiado, necesarios para la certificación de la NC 3001:2007 en la Sucursal.

TAREAS DE INVESTIGACIÓN:

1. Realización de una búsqueda bibliográfica utilizando los recursos informáticos disponibles.
2. Redacción del marco teórico delimitando criterios de autores y procedimientos que posibiliten realizar estudios pertinentes en relación a la GCH.
3. Desarrollo de acciones de capacitación con el consejo de dirección relativas a la aplicación de la tecnología de diagnóstico.
4. Aplicación de la lista de chequeo establecida en la tecnología de diagnóstico para determinar la situación actual en cuanto a fortalezas y debilidades del SGCH.
5. Evaluación de las premisas y los módulos propuestos en la tecnología de diagnóstico indicada en la NC 3001:2007.
6. Desarrollo de un estudio específico en el módulo de Capacitación y Desarrollo.
7. Propuesta de acciones de mejoras en el módulo objeto de estudio que tributen al perfeccionamiento de la GCH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.
8. Elaboración de procedimientos documentados en el módulo estudiado que den cumplimiento a los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.

Introducción

TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Exploratoria y Descriptiva.

RESULTADOS Y BENEFICIOS.

Valor Teórico: Reviste la importancia de los estudios referentes a Gestión del Capital Humano debido a que favorece el desarrollo de las personas en el ámbito organizacional al permitir una visión integradora de las actividades que se necesitan para gestionar éste de forma estratégica.

Valor Práctico: Radica en la utilización de herramientas del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano como la Tecnología de Diagnóstico, lo que posibilita la determinación de las debilidades del módulo de Capacitación y Desarrollo en Emprestur, dando lugar a procedimientos que solucionen las debilidades encontradas en el mismo, lo que mejorará paulatinamente el SGCH de la instalación, todo esto es posible debido a que las técnicas propuestas en la investigación se caracterizan por su universalidad, lo que facilita el cumplimiento de los requisitos relacionados con la NC: 3001 (2007).

Valor económico y Social: Una correcta gestión del capital contribuye de forma notable a mejorar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad de la entidad de múltiples formas:

- El incremento de la motivación moral y material de los trabajadores se traducen en un mayor rendimiento y una mayor calidad en su trabajo.
- Un entorno de trabajo adecuado y una atención a las personas, crean un clima de confianza que favorece la motivación y satisfacción de los trabajadores, así como su identificación con la entidad y sus objetivos.
- Una cultura preventiva en la entidad mejora la imagen de la misma, con el beneficio que esto conlleva en sus relaciones con proveedores, clientes y sociedades.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: En este Capítulo se realiza una revisión bibliográfica a los aspectos relacionados con la Gestión del Capital Humano (GCH), enfatizado en la Gestión

Introducción

Integrada del Capital Humano (GICH) a partir de un enfoque por proceso y su mejoramiento continuo.

Capítulo II: Se implementa el procedimiento para la implantación del Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano basado en la gestión por procesos dado por Covas Varela (2009).

Capítulo III: Se realizan estudios específicos al módulo de Capacitación y Desarrollo, en la Sucursal Emprestur Cienfuegos y se proporcionan mejoras a los problemas detectados en el mismo, a través del desarrollo del enfoque a procesos y se desarrollan los procedimientos documentados del mismo.

LINEAMIENTOS A LOS CUALES TRIBUTA LA INVESTIGACIÓN:

Las propuestas realizadas permiten la implementación de 10 lineamientos presentes en 5 políticas:

- I. Modelo de Gestión Económica (L - 07).
- IV. Política inversionista (L - 117, 118, 123).
- V. Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente (L - 129, 133, 135).
- VIII. Política Industrial y energética (L - 215, 242 y 251).

A decorative graphic consisting of two dark blue pens crossed at their tips, forming an 'X' shape. The pens are positioned diagonally, with one pen extending from the bottom-left towards the top-right, and the other from the top-left towards the bottom-right.

Capítulo I

Capítulo I

Capítulo I: Marco teórico Referencial

En el presente capítulo se desarrolla el hilo conductor que muestra la **Figura 1.1** que contiene aspectos relacionados con la Gestión del Capital Humano (GCH), enfatizado en la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) a partir de un enfoque por proceso y su mejoramiento continuo, tendencia actual trabajada en Cuba, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico, retomando las técnicas y herramientas que se utilizan en este campo.

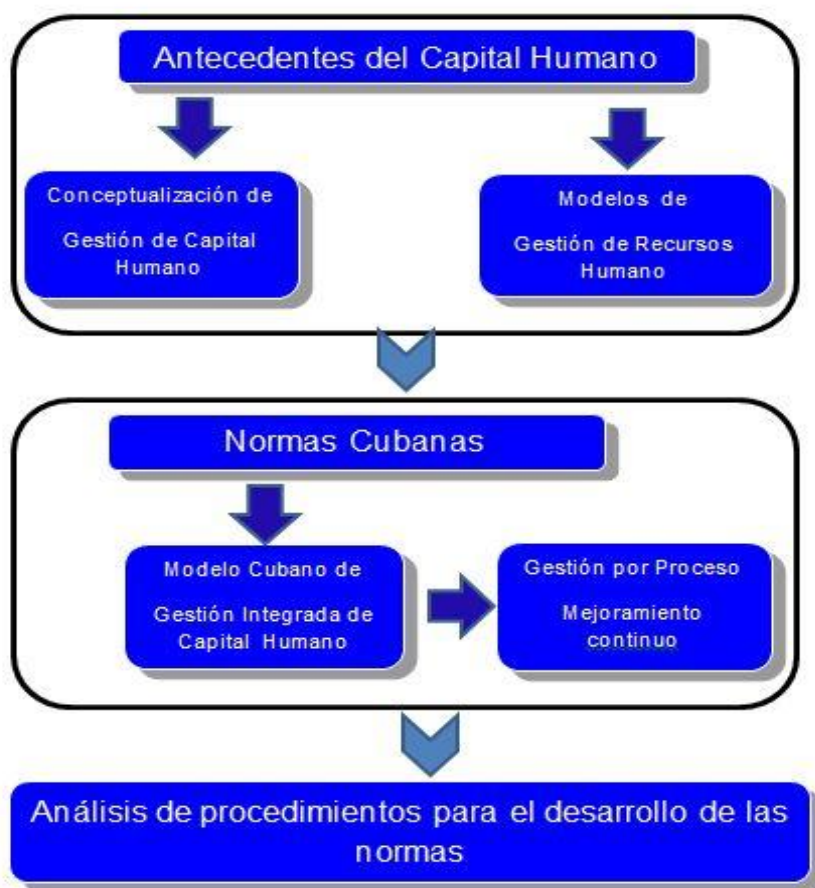


Figura 1.1: Hilo conductor marco teórico referencial. **Fuente:** Elaboración Propia

1.1 Gestión del Capital Humano antecedentes.

Desde la más remota antigüedad, el hombre al hacerse gregario, tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir o apoyar un liderazgo.

Capítulo I

En el clan aparecen las primeras formas de gestión, pues su organización y maduración dan origen a las tribus. La caza, la agricultura, la pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado de organización y de Gestión de los Recursos Humanos según (Hernández Cabrera, 2006)

Debido al surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, pero estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, estas se realizaban de forma esporádica, revestía poca dificultad y no había consecuencias por llevarlas a cabo de forma incorrecta y su importancia era poco relevante. Hasta hace pocas décadas, el Recurso Humano, el personal o la mano de obra, era un recurso, considerado desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples por lo que no se necesitaban operarios de alta calificación, lo que permitía acceder a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues sobraban (De Miguel Guzmán, Margarita & Hernández Domínguez, Herney, 2009).

La evolución de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador, dieron origen a una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios con calificación para realizar determinadas actividades complejas; lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y de mayores remuneraciones.(De Miguel Guzmán, Margarita & Hernández Domínguez, Herney, 2009)

(Besseyre des Horts, Charles-Enri, 1990) marca las diferentes designaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo:

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

Capítulo I

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

Las funciones de la dirección de RH han evolucionado; se ha pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc., así lo describe la consultora Improvem (2003). (Ballivian D., Rafael A. & González C., Carola T., 2006)

A inicios del siglo XXI la dirección de Recursos Humanos transita de gerenciar funciones relativas al: reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y las relaciones con los mismos en términos de: atención, disciplina, negociación de condiciones de trabajo a liderar, la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva. (De Miguel Guzmán, Margarita & Hernández Domínguez, Herney, 2009)

Actualmente, las actividades de Recursos Humanos influyen enormemente sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea Har (1992) "...el precio de la baja motivación, el cambio de

Capítulo I

personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en tal organización.

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, están encaminados hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la proactividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. Hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, sabiendo que en ellos reside el recurso estratégico más importante, el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. (Ballivian D., Rafael A. & González C., Carola T., 2006).

. Por consiguiente mejorar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y los sistemas de desarrollo pasarán a ser un asunto de necesidad económica". (De Miguel Guzmán, Margarita & Hernández Domínguez, Herney, 2009)

La gestión estratégica de la organización actualmente está vinculada estrechamente a la GRH. Los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de Recursos Humanos y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Destaca (Cuesta Santos, A. 2005) que "...la GRH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera proactiva...".

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Rasgos y Tendencias de la Gestión de Recursos Humanos.

(Cuesta Santos, A. 2005) resume como los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, como los siguientes:

- Los RH se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.

Capítulo I

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

Funciones de la Gestión de los Recursos Humanos.

La función primordial de la GRH es establecer un estudio del análisis de los puestos de trabajo por competencias ya que es fundamental, pues se caracteriza por constituir el sostén que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de RH.

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, se tienen unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora). (Caballano Alcántara, J. n.d.)

- Función empleo: proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

Capítulo I

- Función de administración de personal: encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
- Función de retribución: se trata de conseguir una estructura de salarios que cumpla tres condiciones:
 - Motivador
 - Internamente equitativo
 - Externamente competitivo
- Función de dirección y desarrollo de RH: se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- Función de relaciones laborales: tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
- Función de servicios sociales: consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilo de vida, son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas.

Los puestos adecuadamente diseñados y administrados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados favorables.

Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos.

Para (Cuesta Santos, A. 1999), la nueva GRH, tiene como objetivo principal el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, buscando el desarrollo humano del personal, el crecimiento económico y respaldando el papel social y ambiental de las empresas; en conclusión, la GRH busca lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones a través de la participación de toda la organización ya que la responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos; pero principalmente, de la Alta Dirección y de los mandos de línea. (Ballivian D., Rafael A. & Gonzales C., Carola T., 2006)

Además, se pueden definir una serie de objetivos a corto plazo que conllevan también a un mejor desempeño de la empresa, estos se muestran a continuación:

- Atraer a los candidatos que estén potencialmente calificados al puesto de trabajo.
- Retener a los mejores empleados.
- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.
- Aumentar la productividad.

Capítulo I

- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplir con la normativa y la legislación.

Dentro de los objetivos a largo plazo se encuentra el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de ser una organización no lucrativa, entonces sería el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos. (Caballano Alcántara, José Luis, n.d.)

Se puede apreciar cómo ha ido evolucionando la GRH y en qué se basa la misma para lograr un avance significativo de las empresas en el entorno competitivo y tecnológico actual.

En la última década ha ocurrido un cambio de filosofía donde se deja de asumir al personal como un costo para considerarlo un recurso, y más recientemente como capital.

1.1.1 Conceptualización de Capital Humano.

Los recursos humanos conforman una variable crítica del éxito de la organización dado que son las personas quienes constituyen la base de toda organización y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento.

A continuación se presentan diferentes opiniones dadas por otros autores sobre Capital Humano:

- Se entiende por capital humano (CH) al conocimiento tácito y explícito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlos, es decir su capacidad para aprender. Euroforum (1998).
- Según Salazar (2000) el CH es la capacidad de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.
- Este activo intangible es considerado como el talento de las personas que actúan en el ente y la capacidad de ellos para adaptarse a los cambios y aprender constantemente (Malgioglio *ed. al.*, 2001).
- El CH representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los clientes según el autor Ordóñez (2002).
- Hernández (2006) plantea que el CH constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización.

Capítulo I

El CH depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

- El concepto de CH debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividad social de la organización. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias claves o críticas que la organización necesita para alcanzar los resultados propuestos (Alhama, 2006).
- La NC 3000:2007 lo define como el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.
- Según Covas (2009) el CH no es más que el conjunto de recursos inmateriales que poseen los miembros de una organización constituidos por conocimientos, aptitudes, habilidades, know-how, motivación, capacidad de liderazgo, capacidad de innovación, de adaptación.
- Algunos autores opinan que es un componente del capital intelectual que incluye los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados de la empresa, así como los valores, la cultura y la filosofía de la misma.
- Otros lo definen como el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.
- Para otros autores se corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones. Concepto muy relacionado con el Diccionario Aristos, su definición abarca conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

En la presente investigación, se asume el concepto emitido por Covas Varela D. (2009) debido a que se considera uno de los criterios más actuales y ajustado al ámbito del que se investiga, puesto que resume de forma clara y precisa los conceptos expuestos por los demás autores consultados.

De tal forma se sintetizan los criterios anteriores para decir que el Capital Humano encierra la capacidad que tiene el personal de la organización de realizar diferentes

Capítulo I

funciones y que está condicionado por un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores.

La optimización del CH en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose necesario que el capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

Morales (2006) plantea la necesidad de transformar la GRH en la Gestión de Capital Humano (GCH) debido a que constituye el factor clave del proceso de dirección de las entidades con la participación cohesionada y consciente de dirigentes y trabajadores con lo que coinciden Cuesta (2008), Fleitas (2008) y Domínguez (2008).

1.1.2 Gestión del Capital Humano

A partir de que se asume el término de Capital Humano, se comienza hablar de Gestión del Capital Humano. Muchos autores lo asume como :”... un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría.”

La Gestión del Capital Humano se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, mientras la Gestión de Recursos Humanos se dirige a la creación y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos.

A continuación se muestra en **Tabla 1.1** un resumen de las relaciones de estos dos procesos por medio de dos variables.

	Gestión de los Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano
Enfoque del proceso	Se involucran los recursos humanos en la dinámica organizacional.	Desarrollo cognoscitivo del ser humano.
Procesos que intervienen	Planificación. Organización, Selección del personal,	Gestión del aprendizaje Gestión del talento

Capítulo I

	Formación, Evaluación, Promoción y desarrollo, Retribución y estimulación, Seguridad y salud, Condiciones de trabajo, Comunicación e información.	
--	---	--

Tabla 1.1 Resumen de las relaciones existentes entre la GRH y la GCH.

Fuente: Hernández (2006).

Hernández (2006), plantea que la Gestión del Capital Humano se basa en tres ideas esenciales:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia y son diferentes entre ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades. Son personas y no meros recursos de la organización.
- Son activistas inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- Son socios de la organización: son capaces de conducirlas a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etcétera.

La visión de Chiavenato en cuanto a la Gestión de Capital Humano es que las personas, bajo sus concepciones, invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones y las personas no son solos recursos sino que constituyen un alto grado de relevancia dentro de la organización a tal punto que pueden competir no solo con la tecnología y el mercado sino que pueden impulsarlos a estos. Los intereses de las personas influyen en el éxito organizacional; por lo que hay que prestar importancia al estudio de las necesidades de los Recursos Humanos como capacitación, seguridad, remuneración y motivación.

Capítulo I

1.2 Transformaciones de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

La GRH para lograr un avance significativo de las empresas en el entorno competitivo y tecnológico, se basa en la elaboración de diferentes modelos que se encargan de mejorar los sistemas de recursos humanos.

La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados por varios autores las diferentes transformaciones que han obtenido **(Ver Anexo 1)**.

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

(Cuesta Santos, A., 2005) plantea que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual Gestión de Recursos Humanos, impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de GRH: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”.

En Cuba los estudios relacionados con el tema de la GCH tienen como principal referente, el modelo que refleja la familia de Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) (NC 3000-3002:2007) aprobadas por la Oficina Nacional de Normalización de Cuba para certificar el sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) en las empresas.

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

En concordancia con los adelantos de la Gestión de los Capital Humano, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidades competitivas, estableciéndose las competencias en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, influye en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se aprecia en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano cubano.

Capítulo I

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

Un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como se refiere la NC 3000:2007, es un Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Cartaya, 2006).

La NC 3002:2007 plantea que el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales.

La empresa cubana, sigue como base y guía las Normas Cubanas de Gestión de los Recursos Humanos, que son parte integrante del MGICH, para poder diseñar su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de acuerdo con peculiaridades y necesidades propias. Estas Normas son las siguientes:

- NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Vocabulario.
- NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Requisitos.
- NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos – Directrices para la implantación.

Para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano las organizaciones deben cumplir requisitos generales que se establecen en la Norma NC 3001:2007 y estos, en general, son:

- La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.
- La organización tendrá definida con los trabajadores y su organización sindical, la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- En la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio.

Capítulo I

- La organización deberá identificar los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y su interrelación e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización deberá gestionar los procesos de acuerdo con los requisitos de ésta norma.
- Un miembro de la alta dirección de la organización deberá dirigir el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano por lo que deberá estar designado y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
- La organización deberá cumplir con la legislación laboral vigente.

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

1.3.1 Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano.

El modelo de Gestión Integrada de Capital Humano inicia su ciclo con la conceptualización del modelo, la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las tecnologías de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. (Ver Figura 1.2)

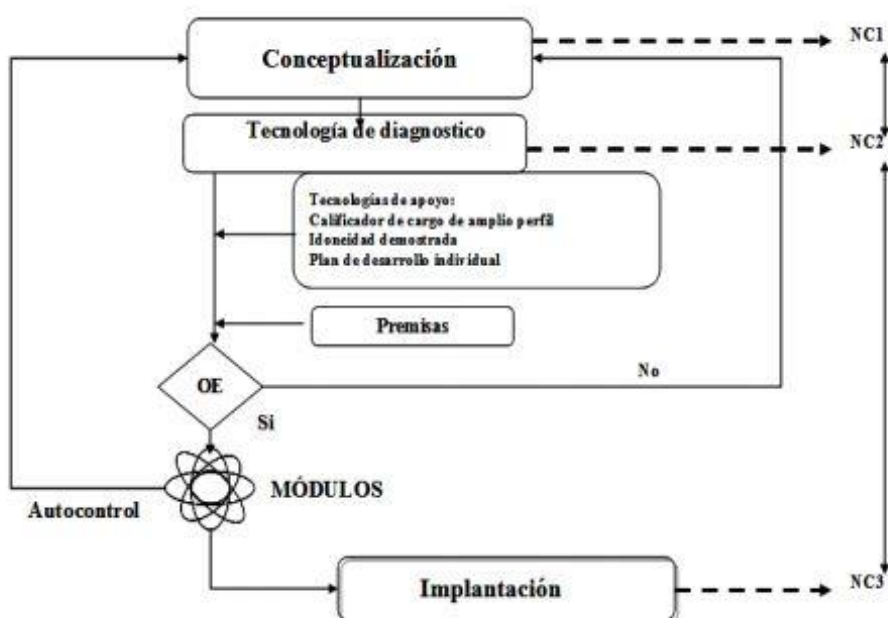


Figura 1.2: Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. **Fuente:** Morales Cartaya (2006).

Capítulo I

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

Se presenta cada uno de los pasos a seguir para el desarrollo del modelo, presentado por la familia de Normas Cubanas 3000:2007.

1. 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.
2. La tecnología de diagnóstico: se basa en la medición del estado de los procesos de Gestión del Capital Humano 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.

La tecnología de diagnóstico promete resultados que se plantean en la norma tales como:

- Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad.
- Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, identificando el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- Mide y evalúa el nivel de integración actual de la Gestión del Capital Humano 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.
- Mediante el soporte informático permite el monitoreo sistemático de los avances que va alcanzando la empresa en lo referente a su integración estratégica y determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

Capítulo I

Las normas para la implementación del SGICH deben garantizar en la empresa objeto de estudio 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 el resultado de la tecnología de diagnóstico aplicado a la empresa de con el nivel de orientación estratégica adecuado para la implantación del SGICH tiene que cumplirse, en su totalidad, la primera de las premisas planteadas anteriormente.

El MGICH está compuesto por un conjunto de módulos que se integran, teniendo como base las competencias laborales un rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa.

Los módulos del MGICH se representan en el siguiente esquema. **(Ver Figura 1.3)**



Figura 1.3: Módulos del Modelo de GICH. **Fuente:** NC 3002:2007

Capítulo I

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

- Competencias laborales: la alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.
- Organización del trabajo: mediante la aplicación de métodos y procedimientos, con niveles adecuados de seguridad y salud para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo y al incremento del valor agregado.
- Selección e integración de los recursos humanos: la alta dirección establece la política de selección e integración, la cual controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa, su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.
- Capacitación y desarrollo: a partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial; con un enfoque continuo cuya expresión es la condición de Entidad de Aprendizaje Permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Estimulación material y moral: la estimulación material se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social.
- Seguridad y salud en el trabajo: la seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos. Se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18 001, diseñada para la

Capítulo I

integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, alineada con las ISO 14 001 (Gestión Medioambiental) y las ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).

- Evaluación del desempeño: proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.
- Comunicación institucional: la integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación, hombre a hombre resulta clave.
- Autocontrol: los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos. El autocontrol asegura que el SGICH esté integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen. Este módulo servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

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

Los resultados que se esperan por la implantación del MGICH están relacionados con los siguientes objetivos:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

Capítulo I

El MGICH presentado en las normas cubanas deberá ser asumido de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias para optimizar la práctica mediante la adición de otras técnicas y herramientas que les permita obtener y mantener los resultados requeridos.

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

Las empresas en Cuba, para certificar sus sistemas de GICH, deben asumir este modelo y ajustarlo según sus necesidades y particularidades, y para el logro del mismo deben apoyarse en lo establecido en la familia de NC 3000: 2007. Esta investigación tomará como fundamento, este modelo cubano, que tiene como objetivo: garantizar la mejora continua de los procesos que los integran, alineados estratégicamente dentro de la organización.

1.4 Gestión del Capital Humano y la Gestión por Proceso

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión según (Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., y Tejedor Panchón, Fe, 2002). Los Sistemas de Gestión están fundamentados en el enfoque a procesos.

Según Villa González del Pino y Pons Murguía (2006), un proceso no es más que cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs). Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final definidos.

Los procesos pueden representarse, como aparece en la **Figura 1.4**. Un elemento vital para el buen funcionamiento del proceso, es la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.

Capítulo I



Figura 1.4. Esquema elemental de un proceso. **Fuente:** Rummler y Brache (1995).

Existen diferentes tipos de procesos a identificar dentro de las organizaciones. Una posible clasificación de los mismos se detalla a continuación según (Raso, 2000).

Procesos estratégicos: tienen como fin el desarrollo de la misión y visión del servicio. Establece, revisan, actualizan la política y estrategia.

Procesos operativos o clave: son los que están orientados al cliente y los que involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización. Son la razón de ser del servicio y definen su actividad.

Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos clave. Son los relacionados con Recursos Humanos, sistemas de información, financieros, limpieza, mantenimiento.

El enfoque basado en procesos se fundamenta en la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y sus interacciones permitiendo la cohesión de los principios, normas y valores que se pretenden transmitir y desarrollar. Si se adopta este enfoque en la gestión cotidiana de la organización entonces, los procesos son el hilo conductor que hace que esta sea un sistema dinámico y complejo.

La gestión por procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la misma y permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes (Ishikawa, 1988; Villa González y Pons Murguía, 2006).

Capítulo I

Beltrán Sanz, 2003 plantea que las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La implementación del modelo SGICH se desarrolla sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, y tiene gran impacto en la calidad de los procesos y en el incremento de la productividad, donde el factor clave es el capital humano.

La NC 3000:2007 tiene en cuenta los principios enunciados en la NC ISO 9000:2005 correspondientes a la Gestión de la Calidad para la mejora de los procesos y es por ello que se explica la importancia que representa para la GCH.

El mejoramiento está a cargo de personas que tienen pleno conocimiento de los efectos y las implicaciones del cambio. Estas personas deben tener autoridad para realizar los cambios y contar con el apoyo de los superiores, los subordinados y los colegas. Así mismo, deben poseer el deseo de mejorar continuamente. Esta motivación debe estar apoyada por la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas que sustenten el hecho y acepten sin penalizar, los fracasos producidos en el intento de implantar el mejoramiento.

1.4.1 La mejora de procesos

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, se debe considerar:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Precisión de los objetivos de satisfacción del cliente para conducir la ejecución de los procesos.
- Desarrollo de las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Capítulo I

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer las cosas, siempre bien. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos, necesidades del cliente interno bien definidas, expectativas, establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Requisitos para mejorar los procesos.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos que a continuación se describen:

- Apoyo de la Dirección. Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente; pocas personas se comprometerán a algún cambio, si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.
- Compromiso a largo plazo. Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar pero lleva tiempo.
- Metodología disciplinada y unificada. Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", si todos hicieran lo mismo, pero cada persona actuará de forma distinta, difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios. Por ello es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.
- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van por el camino correcto. Todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.
- Centrarse en los procesos y éstos en los clientes. Esto es fundamental, esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización

Capítulo I

proviene de determinados "procesos" y por tanto estos son los que hay que mejorar, antes del trabajo individual de cada persona.

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso planteado por (Juran, J. M., 2001)

1.4.2 Mejoramiento continuo de los procesos.

La búsqueda de la excelencia en un proceso consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento continuo es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. (Deming, Edward W., 1989)

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Importancia del mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y consigan llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.

Las ventajas del mejoramiento continuo de procesos son:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

Capítulo I

- Sí existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Las desventajas del mejoramiento continuo de procesos son:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vistas de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Hacer inversiones importantes.

Atendiendo a todo lo anterior, la mejora continua de los procesos le permite a las organizaciones, crear valor añadido continuamente, para satisfacer permanentemente las necesidades, expectativas y exigencias de sus clientes.

1.5 Análisis de procedimientos para el desarrollo de la norma de Capital Humano.

En búsqueda realizada en investigaciones que anteceden a la presente tesis, con el objetivo de identificar los procedimientos utilizados para desarrollar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a través de la familia de normas NC 3000:2007, desde el curso 2007-2008 hasta la fecha actual, se obtuvo la existencia de diversos procedimientos que son aplicables a módulos específicos del Modelo de Gestión del Capital Humano, no de manera integrada.

Se identifica un procedimiento el cual es desarrollado por Covas (2009), Tovar (2011) y Davis (2014), que basa su diagnóstico en la aplicación de la tecnología destinada para tales efectos y del cual se derivan otros dos procedimientos:

- Procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos en los módulos del SGICH.

Capítulo I

- Procedimiento para el desarrollo de la gestión por competencias también en los módulos del SGICH.

Estos procedimientos tienen definidas las herramientas aplicables al SGCH, así como los criterios para lograr una evaluación exhaustiva del sistema en dependencia de la organización estudiada. Se destaca por su generalidad al ser aplicado en empresas de diversos sectores: petrolero, alimenticio, educacional y turismo. Razones suficientes para justificar su implementación en la presente investigación.

Conclusiones parciales del Capítulo I:

- La Gestión del Capital Humano debe ser potenciada en las organizaciones porque es la persona el motor impulsor capaz de generar ventajas competitivas en todas las esferas.
- El Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano propuesto en la NC 3001:2007 es el indicado para las empresas cubanas el cual deberá ser asumido de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias y desarrolle su propio modelo.
- El enfoque basado en proceso en los Sistemas de Gestión Integrada de Capital Humano es uno de los principios básicos para guiar a una organización hacia la obtención de los resultados deseados.
- Es identificado un procedimiento dado por Covas, 2009 que centrado en el desarrollo de la tecnología de diagnóstico y en la gestión por proceso y por competencias, permite desplegar acciones que posibilitan la mejora y la integración del Sistema de Gestión de Capital Humano, el cual será objeto de estudio en la presente investigación.

A decorative graphic on the right side of the page. It features a vertical quill pen with a sharp point at the top and a horizontal line that intersects it. The quill and line are dark blue or purple. The horizontal line has a slight shadow or double-line effect.

Capítulo II

Capítulo II

CAPÍTULO II. Diagnóstico del SGCH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos

En el presente Capítulo se expone un resumen del procedimiento para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano diseñado por Covas Varela (2009) y la posterior implementación en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Se hará énfasis en las etapas de este procedimiento que incluyen la aplicación de la Tecnología de diagnóstico y la evaluación de premisas y módulos. Además se proponen acciones correctivas que tributen a la solución de las debilidades detectadas en el diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano de la empresa estudiada.

2.1 Caracterización general de la entidad

Con la creación del MINTUR en el año 1994, surgen las Cadenas Hoteleras y las Entidades de Apoyo, entre ellas Emprestur S.A. Esta sociedad anónima comienza a operar contable y financieramente de forma independiente el 1ro de Agosto de 1994.

La Sucursal de Emprestur en Cienfuegos, está ubicada en la calle 31, No. 5204, entre 52 y 54, en la Ciudad de Cienfuegos, fue creada el 27 de Febrero de 1995, en la sección extraordinaria de la Junta General de Accionistas de Emprestur S.A., en su acuerdo No. 2, con el objetivo de prestar servicios al Sector del Turismo en el Territorio Central del País.

El 10 de Junio del 2004 se dictó por el Ministro del Turismo la Resolución No. 42, que estableció la “Tarea 16 de Abril” para el proceso de reestructuración en el Sistema Empresarial del Ministerio del Turismo. Debido a lo anterior se fusiona Emprestur Centro y la Empresa Compañía de Mantenimiento y Obras Menores (CMOM), creándose una nueva Empresa denominada Sucursal Emprestur Cienfuegos el 9 de Diciembre del 2004 en la Sesión Extraordinaria de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Emprestur S.A., en su acuerdo No. 41, con el objetivo de brindar servicios al turismo en la provincia de Cienfuegos. Su dirección principal radica en la dirección referida anteriormente.

Consta de dos instalaciones más, ubicada una en el km 4 de la carretera a Palmira, *Cienfuegos*, componen este establecimiento el Almacén central, la Carpintería de aluminio, la cocina central, el comedor obrero, así como oficinas administrativas de las direcciones de aseguramiento, transporte y Atención a los recursos naturales y una segunda instalación en *Ave 64 # 8307 entre 83 y 85 Cienfuegos*, donde radica la actividad de Servicios técnicos y Mantenimiento constructivo.

Capítulo II

Su estructura técnico organizativa está compuesta por una Dirección General, cinco (5) direcciones subordinadas a esta y cuatro (4) áreas productivas, las que en su composición forman brigadas que facilitan la especialización y el uso y distribución de los medios con que se cuenta para dar cumplimiento al objeto social aprobado, dicha estructura se puede ver en el **Anexo 2** del presente capítulo.

Facilidades del servicio

Para garantizar la prestación de los servicios que oferta Emprestur Cienfuegos, cuenta con las facilidades siguientes:

Un Capital Social aproximado de \$ 970.0 MP; con 3 inmuebles ubicados en el polo turístico de Cienfuegos, aproximadamente 10039 m^2 con un área de almacenes de 576 m^2 . Posee un parque automotor de aproximadamente 32 vehículos, compuesto de vehículos ligeros, camiones y vehículos especializados multipropósito y compresor.

Dentro de estas instalaciones se encuentra un taller de elaboración de carpintería de madera y carpintería de aluminio, un área de elaboración de alimentos para los trabajadores propios, áreas de almacén cerrado y a cielo abierto, parqueos, talleres para reparación de equipos propios y de terceros, entre otros.

En la prestación y control de los servicios trabajan como promedio 280 trabajadores, de ellos más de 100 con calificación de técnicos medios o profesionales que emplean más de 30 medios informáticos, se cuenta con correo electrónico y acceso a la intranet en las tres instalaciones, chat corporativo, sistema de red inalámbrica mediante antenas; lo que permite el intercambio de información desde los sitios de la red y comunicación online.

Posee otros medios de comunicación, trunking con plantas fijas y móviles, bíper; los que se encuentran distribuidos en los distintos grupos de trabajo.

Posee entrenadores formados en la Escuela de Hotelería de Cienfuegos que capacitan a los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Política Integrada de gestión

La Sucursal Emprestur Cienfuegos, declara que su gestión está dirigida a la prestación de servicios de mantenimiento de la planta hotelera y extra hotelera del sistema turístico y a otros relacionados con este, teniendo como prioridad ofrecer servicios que satisfagan los requisitos de nuestros clientes y superen continuamente sus expectativas, garantizando la eficiencia y eficacia de sus procesos; la introducción de los adelantos de la Ciencia y la

Capítulo II

técnica, el empleo racional de los recursos, el cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud, con un desempeño ambiental sostenible sin afectar a la comunidad.

Para alcanzar estos propósitos nos aseguramos que todo el personal esté provisto de la formación y los recursos necesarios y se establezcan y mantenga un Sistema de Gestión que integre la Calidad, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud Ocupacional; cumpliendo para los requisitos generales con la NC PAS 99:2008 y para los requisitos específicos las normas NC-9001-2008, NC-ISO14001-2004 y NC-ISO18001-2005.

Misión

La Sucursal Emprestur Cienfuegos, brinda servicios constructivos, servicios técnicos generales y presta atención a los recursos naturales; asegura el producto turístico cubano con calidad y con enfoque medio ambientalista; respaldados por un equipo técnico de experiencia, con instrumental y tecnologías adecuadas.

Visión

La Sucursal Emprestur Cienfuegos es una empresa con alto nivel de competitividad y gran espíritu de trabajo, con estándares superiores en la gestión empresarial, en el destino Costa Sur de Cuba; contando con la calidad y gestión medioambiental certificada, precios competitivos y garantía en sus servicios.

Valores Compartidos

- Honradez
- Honestidad
- Patriotismo
- Solidaridad
- Creatividad, innovación y calidad
- Sentido de Pertenencia

Caracterización de la fuerza laboral

A continuación aparece caracterizada la fuerza laboral de la Sucursal Emprestur Cienfuegos atendiendo al sexo, categoría ocupacional, grupos de edades, integración política y nivel de escolaridad.

- La fuerza laboral de la Sucursal Emprestur Cienfuegos está representada en su mayoría por el sexo masculino con un 86.7% debido a los servicios que se brindan y un 13.3% del sexo femenino.

Capítulo II

- El 68.6 % de los trabajadores son obreros, el 21.4 % son de la categoría técnicos, el 7.1 % son de servicio, mientras que el 2.9 % de ellos son cuadros.
- En general el personal de la Sucursal Emprestur Cienfuegos presenta una buena calificación, estando en muchos casos, por encima de la responsabilidad y complejidad de los trabajos, esto se fundamenta con un 22.1 % de trabajadores universitarios, 30.94 % de nivel medio superior, el 45.30 % poseen un nivel medio básico y solo el 1.66 % tiene nivel de escolaridad primaria.
- Se cuenta con una fuerza laboral joven en su mayoría, sería interesante destacar que un 83.9 % de los trabajadores están entre los 21 y 50 años de edad, mientras que solo un 16 % representa a trabajadores mayores de 51 años.

Objetivos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos para el año 2015

Los objetivos de trabajo de la Sucursal Emprestur Cienfuegos aprobados para el año 2015 aparecen en el **Anexo 3** del presente capítulo.

Al observar dicho anexo, puede verse que el objetivo estratégico No. II denominado “Mantener una cultura organizacional encaminada a incrementar la calidad de las producciones y servicios, la protección de los trabajadores y el medio ambiente”; los aspectos delimitados desde el punto 20 al 23 guardan relación con acciones a ser desarrolladas para perfeccionar la gestión de capital humano de la sucursal, específicamente los aspectos relacionados con la certificación del Sistema de Gestión de Capital Humano y de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Este objetivo surge a partir de la orientación emitida por el Grupo Empresarial a la cual pertenece la Sucursal Emprestur Cienfuegos y del Ministerio del Turismo.

Esta investigación se dedica a darle cumplimiento a partir de la aplicación de la tecnología de diagnóstico como herramienta que permite evaluar la situación actual del sistema de capital humano y elaborar los planes de acciones que posibiliten encaminar el proceso de certificación de los sistemas mencionados anteriormente. Por lo que el siguiente epígrafe mostrará un procedimiento que posibilita el desarrollo de esta herramienta de diagnóstico.

2.2 Procedimiento para la implantación del MGICH

El procedimiento que se mostrará en este epígrafe fue diseñado por Covas (2009). El mismo consta de 4 etapas fundamentales que permiten el cumplimiento de los requisitos propuestos en la NC 3001:2007 y la implantación del Modelo de Gestión Integrada de

Capítulo II

Capital Humano (MGICH). En el **Anexo 4** y en el **Anexo 5** se exponen los flujogramas de pasos a seguir de los cuales se muestra a continuación un resumen.

Etapas 1: Organizativa

Paso 1. Conformación del equipo de trabajo:

Se organiza un equipo de trabajo para realizar y coordinar todas las actividades referentes al proceso de implantación. Este paso es muy importante ya que se discuten las decisiones en un equipo y se trabaja por consenso

Paso 2. Definición de alianzas estratégicas:

Las alianzas estratégicas son importantes para las empresas ya que se necesita de asesoramiento y dirección en las actividades que se realizan además de la gran importancia que tiene para el territorio establecer redes de cooperación con las demás instituciones.

Paso 3. Definición de objetivos y cronograma de trabajo:

Los objetivos se definen en cada una de las etapas para la ejecución de cada paso del procedimiento.

El objetivo fundamental es el desarrollo de acciones que complementen el cumplimiento de los requisitos de las normas cubanas para la implantación del MGICH.

En la programación del cronograma de trabajo se establecen fechas posibles y acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo fundamental, además se planifican talleres para debatir sobre los temas y herramientas a utilizar.

Etapas 2: Cognoscitiva

Paso 4. Capacitación del equipo de trabajo:

El trabajo de preparación efectiva parte de los siguientes criterios:

1. Necesidad de estudiar y entender de manera colectiva el enfoque y principales planteamientos que son asumidos en el Modelo Cubano para la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) como por ejemplo: conceptos, competencias, procedimientos, modelo y procesos.
2. Definir el taller como la forma de aprendizaje adecuada que permitía cumplir con el objetivo planteado.

Capítulo II

3. Necesidad de estudiar la tecnología de diagnóstico antes de ser aplicada.

En el taller se discuten las formas de aplicación de las herramientas seleccionadas, quiénes serán los responsables por áreas, procesamiento de la información y rendición de los primeros resultados.

Etapas 3: Evaluación del MGICH

Paso 5. Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico:

Se discuten entre los miembros del equipo de trabajo las herramientas que se van a utilizar en la etapa de evaluación del sistema para el cumplimiento de los objetivos.

La tecnología de diagnóstico (**Ver Anexo 6**), como herramienta creada para la evaluación del sistema, se aplica a los directivos del Consejo de Dirección y a los Especialistas de RH con el objetivo de buscar un consenso entre los dos criterios.

Paso 6. Evaluación de premisas.

En esta etapa se aplican las herramientas consensuadas en el paso anterior para diagnosticar el estado de cumplimiento de las premisas como requisito para continuar con la aplicación del procedimiento en la implantación del MGICH.

Para alcanzar el estado de cumplimiento la evaluación de las premisas tiene que superar el 94% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica.

El rigor que presenta la escala de medición es alto ya que para cumplir con los requisitos que mide la encuesta, la empresa debe demostrar un alto nivel estratégico.

Paso 7. Definición y planificación de acciones correctivas para alcanzar las premisas.

Luego de evaluarse el nivel en que se encuentran las premisas, en el caso de que los resultados no sean los esperados, se definen acciones correctivas para alcanzar las premisas.

Paso 8. Retroalimentación sobre evaluación de premisas.

Se comprueba y verifica que todas las premisas se cumplan como requisito de las Normas Cubanas para continuar con la implantación del MGICH. Si no se cumplen estas premisas se retorna a las actividades de evaluación de las premisas.

Capítulo II

Etapas 4: Implantación del MGICH

Paso 9. Gestión por procesos en la GICH:

El procedimiento que se presenta es el resultado del estudio y análisis del procedimiento para la gestión por proceso que refiere Pons, R. (2006) y Cárovez, Y. (2005, 2006). A continuación se describe las etapas y pasos correspondientes al mismo a utilizar en la presente investigación y en el **Anexo 7** se muestra el flujograma.

2.3 Aplicación del procedimiento descrito para la implantación del MGICH en la Sucursal Emprestur Cienfuegos

En el presente epígrafe se presenta el procedimiento descrito en el anterior tomando como referencia la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

Etapas 1: Organizativa

Paso 1. Conformación del equipo de trabajo

En la conformación del equipo de trabajo, se trabaja de forma conjunta y los integrantes se muestran a continuación:

1. Consejo de dirección de la empresa conformado por 10 directivos dentro de los cuales se encuentran los jefes de cada área.
2. Directora de Recursos Humanos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos.
3. Especialistas (3) de RH de la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

Paso 2. Definición de alianzas estratégicas

Se aprueba y actualmente se ejecuta un proyecto de investigación coordinado por la Universidad de Cienfuegos para orientar y desarrollar el trabajo científico tanto en su aspecto teórico como empírico con la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

Paso 3. Definición de objetivos y cronograma de trabajo

El objetivo es implementar el MGICH en las organizaciones para mejorar los resultados organizacionales y un desempeño laboral superior.

Se realizan cronogramas de trabajo en la empresa y se establecen las fechas inmediatas para el cumplimiento de este objetivo; un ejemplo de cronograma de trabajo se expone en el **Anexo 8**.

Capítulo II

Etapas 2: Cognoscitiva

Paso 4. Capacitación al equipo de trabajo

Se realizan talleres con el objetivo de estudiar y analizar la tecnología de diagnóstico a utilizar. En este sentido la tecnología propuesta como parte de la concepción del modelo planteado por las NC 30002: 2007, era necesaria entenderla y además analizar aspectos como viabilidad práctica, procesamiento estadístico y complejidad.

Observaciones:

- Se consideró adecuado aplicar por separado a los especialistas de recursos humanos y al consejo de dirección dicha herramienta, considerando las diferencias en la percepción y conocimiento de cada variable que ambos grupos poseen.
- Durante el taller, el equipo de trabajo, pudo apreciar el interés de cooperación por parte del consejo de dirección con el presente estudio y los posteriores que se deriven de los resultados del mismo, puesto que quedaron convencidos de la repercusión positiva que llevará consigo la presente, para la empresa.
- Se pudo apreciar también la desarrollada cultura sobre el tema que poseen los miembros del consejo de dirección y los especialistas en RH lo que facilita la aplicación de la herramienta, proporciona respuestas objetivas y garantiza resultados veraces.
- Se decide realizar un segundo y último taller con el propósito de arribar a un consenso entre las opiniones de las partes implicadas en la aplicación de la herramienta y a partir de aquí mostrar y analizar los resultados obtenidos.

Etapas 3: Evaluación

Paso 5. Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico

Se implementa el método más adecuado y las herramientas a utilizar en este paso, según lo estudiado en el capítulo anterior. La selección de las herramientas a utilizar se realiza por acuerdo entre todos los miembros del equipo de trabajo.

La herramienta utilizada en esta investigación es la Tecnología de Diagnóstico, al mismo tiempo se utilizan técnicas de recopilación de información, tales como entrevistas, revisiones de documentos y sesiones de trabajo con el consejo de dirección y los especialistas del área de Capital Humano.

Capítulo II

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. 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. La presentación de este programa se muestra en el **Anexo 9**

Paso 6. Evaluación de premisas.

Según lo declarado en el paso anterior se aplica la Tecnología de Diagnóstico, se evalúan las 5 premisas cuyos resultados se muestran en el **Anexo 10** y en el cual se puede visualizar que no existe una orientación estratégica hacia el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en la organización evaluada según la NC 3002:2007, debido a que solo se logra un 80,70% de integración de las premisas a la estrategia de la organización. Se observa que ambos grupos de encuestados coinciden en ello, obteniéndose como las más críticas: Participación Efectiva de los Trabajadores y Orientación Estratégica, las cuales se califican en el nivel medio.

Clima laboral, Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RH y Liderazgo en la gestión de los RH, se encuentran en el nivel alto.

Al mismo tiempo se obtuvo consenso también entre el criterio de los especialistas en recursos humanos y el consejo de dirección, en la categoría de evaluación otorgada para los módulos del SGICH. En el **Anexo 11** se puede apreciar que todos los módulos están evaluados en el nivel medio, existiendo una integración interna de 81,48%.

Las **Tablas 2.1 y 2.2** que se exponen a continuación reflejan los resultados obtenidos en la evaluación de las premisas y los módulos donde se muestra el consenso obtenido en ambos grupos encuestados.

Tabla 2.1: Consenso obtenido sobre la evaluación de las premisas. Fuente: Elaboración propia.

EVALUACIÓN DE LAS PREMISAS	CONSENSO
Clima laboral	Alto
Participación efectiva de los trabajadores	Medio
Orientación estratégica	Medio

Capítulo II

Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RH	Alto
Liderazgo en la gestión de los RH	Alto

Tabla 2.2: Consenso obtenido sobre la evaluación de los módulos. Fuente: Elaboración propia.

EVALUACIÓN DE LOS MÓDULOS	CONSENSO
Estimulación moral y material	Medio
Organización del trabajo	Medio
Capacitación y desarrollo	Medio
Competencias laborales	Medio
Autocontrol	Medio
Evaluación del desempeño	Medio
Selección e integración	Medio
Seguridad y Salud en el Trabajo	Medio
Comunicación institucional	Medio

Según Covas (2009) para alcanzar un nivel estratégico alto, en el estado de cumplimiento de las premisas y los módulos del MGICH todas las variables tienen que estar evaluadas en un nivel alto con excepción de tres variables que pueden estar evaluadas en nivel medio (lo que significa que no puede haber ninguna variable en nivel bajo), esto quiere decir que, la evaluación de las premisas tiene que superar el 94% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica, elemento que se incumple pues solo se logra un 80,70%.

Capítulo II

En el caso específico de la Sucursal se obtienen 11 variables evaluadas de medio y 3 de alto, no cumpliéndose lo establecido según lo expresado anteriormente. Por lo que la valoración de las premisas y los módulos solo logra un 81,16% incidiendo que el nivel estratégico logrado por la organización en la integración, no sea alto **(Ver Anexo 12)**.

Debido a los resultados alcanzados, se le proporciona a la Sucursal un plan de acción que conlleve al cumplimiento de lo establecido en las premisas **(Ver Anexo 13)**, que una vez implementado debe evaluarse nuevamente las premisas, para definir si ya la organización posee orientación estratégica y continuar la mejora al sistema.

Se ratificó que todos los módulos son evaluados de medio sobre los cuales la dirección de capital humano de la Sucursal, decidió realizar estudios que conlleven a perfeccionar el trabajo realizado en cada uno de ellos, a la vez que se verifica el cumplimiento de las premisas. Son escogidos en esta investigación para realizar propuestas de mejoras los módulos en los cuales los especialistas en capital humano de la empresa necesitan trabajar con mayor prioridad, por ser los de menor porcentaje obtenidos dentro de la clasificación (medio), dado a que poseen, un grado mayor de incumplimiento de sus requisitos. Estos son: Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Capacitación y Desarrollo y Autocontrol, los cuáles serán trabajados en investigaciones paralelas a la presente tesis de grado.

Por lo que en el capítulo siguiente se continuará aplicando el procedimiento establecido por Covas Varela (2009) en lo relacionado con el desarrollo del enfoque a proceso en los módulos de Capacitación y Desarrollo, Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material y Autocontrol, que conforman el sistema. Por lo que se implementará la Etapa 4(Implantación del MGICH), Paso 9 (Gestión por procesos en la GICH, **(Ver Anexo 7)**).

En esta etapa se pretende dar seguimiento al procedimiento para la implantación del modelo a través de la gestión por procesos en la GICH y poner en práctica los requisitos del MGICH para lograr una Gestión Integrada del Capital Humano.

En el epígrafe que aparece a continuación se muestra un resumen de las herramientas en las cuales se sustenta el procedimiento, las cuales serán objeto de aplicación en el siguiente capítulo presentado en esta tesis.

Capítulo II

2.4 Herramientas para el desarrollo del enfoque a procesos

El adecuado desarrollo del procedimiento para la implantación del MGICH descrito en el epígrafe anterior, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y análisis de la información, la identificación de los procesos y sus actividades, la medición del desempeño y la mejora de los mismos. Por tal motivo en este epígrafe se explica brevemente las herramientas que son utilizadas en la presente investigación.

Herramientas utilizadas en la investigación

➤ Diagrama SIPOC

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión de/o por procesos es el diagrama **SIPOC**.

Esta herramienta usada en la metodología seis sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que pueda no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta incita a un equipo considerar a los suministradores (la “S” en el **SIPOC**) del proceso, de las entradas (la “I” en el **SIPOC**), del proceso (la “P” en el **SIPOC**) que su equipo está mejorando, de las salidas (la “O” del **SIPOC**), y de los clientes (la “C” en el **SIPOC**) que reciben las salidas del proceso. Los requerimientos de los clientes se sugieren añadir al final del **SIPOC** con la letra “R” para un mejor conocimiento del proceso.

➤ Planes de acción (mejora)

El objetivo principal de la evaluación es el establecimiento posterior de un plan de mejora que haga a la empresa más competitiva. El plan de mejora requiere una planificación cuidadosa, ya que los recursos de la organización son siempre limitados y las posibilidades de mejora abundantes. Para su elaboración se pueden seguir las siguientes directrices:

- Establecer el nuevo nivel de madurez que se desea alcanzar, en el área evaluada para la globalidad del sistema de gestión o apartados específicos de la norma.
- Establecer las acciones de mejora a realizar para alcanzar los nuevos objetivos, plazos previstos y responsables de la ejecución.
- Planificación y asignación de recursos para la consecución de los objetivos.
- Seguimiento periódico para identificar posibles desviaciones.

Capítulo II

Los planes de acción se muestran en la **Figura 2.1**.

OPORTUNIDAD DE MEJORA _____						
META _____						
RESPONSABLE DEL PLAN GENERAL _____						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO

Figura 2.1. Planes de acción. **Fuente:** Pérez Hernández (2010).

➤ Planes de control.

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada, cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes internos y externos. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso a través de las medidas planteadas.

Los planes de control están orientados a:

- ❖ Garantizar el cumplimiento de las características más importantes para los clientes.
- ❖ Minimizar la variabilidad de los procesos.
- ❖ Estandarizar los procesos.
- ❖ Almacenar información escrita.
- ❖ Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar sus salidas.
- ❖ Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Capítulo II

Sus beneficios fundamentales son:

- ❖ Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.
- ❖ Reduce los defectos, centrando y controlando los procesos.
- ❖ Brinda información para corregir y rediseñar los procesos.

➤ **Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto).**

Esta técnica es adecuada para definir prioridades de mejora. La definición de prioridades es la identificación de los asuntos más importantes de una lista de pendientes, para definir con cuál comenzar. Una prioridad debe atenderse en términos de la urgencia, la tendencia y el impacto asociados con ésta.

Urgencia:

Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificarla se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10, para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Tendencia:

Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no se hace algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente, se hallan las que se solucionan con solo dejar pasar el tiempo. Se deben considerar como principales, entonces, las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le da un valor de 10; a las que se solucionan con el tiempo, el valor 5; y las que permanecen idénticas si no se hace algo, se califican con el valor 1.

Impacto:

Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de la gestión de determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con el valor 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10, para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

➤ **Tormenta de ideas.**

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de

Capítulo II

proyectos, en el diagnóstico de las causas y su solución. La tormenta de ideas (Brainstorming) es, ante todo, un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema. Es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son: utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y la mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio del tema de una sola o unas pocas personas para la presentación de ideas, o por la incapacidad del grupo para juzgar y analizar hasta que la lista de ideas se termine.

➤ **Ponderación del equipo de trabajo**

Esta técnica consiste en una serie estructurada de votaciones emitidas por un equipo y se utiliza para reducir una larga lista de temas a otra más manejable. La misma se utiliza para realizar un rápido "tamizado de la lista", además de contar con un alto grado de consenso.

Metodología:

1. Primera ronda de votación: cada persona vota tantos temas como quiera, pero solo una vez por tema. Se dibujan con un círculo los temas de mayor votación con relación con los demás.
2. Segunda ronda: Se cuentan los temas marcados. Cada persona puede emitir un número de votos igual a la mitad de los temas marcados.
3. Se prosigue con la votación múltiple hasta conseguir que la lista quede reducida a tres o cinco temas, con lo que podrá ser analizada ulteriormente.

➤ **Procesamiento y análisis de la información.**

Deben utilizarse escalas cuantitativas de valores que caractericen la variable susceptible 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.

Se confecciona una matriz con los Rangos de las votaciones de los expertos. El hecho de que se calculen rangos indica que existe la posibilidad de que un experto dé la misma evaluación a más de una pregunta. Cuando esto sucede deben calcularse las ligaduras:

Capítulo II

$$T_i = \frac{\sum_j (t^3 - t)}{12}$$

T_i = ligaduras del experto i a las preguntas.

L : número de grupos con evaluaciones iguales para el experto i .

t = número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i .

Para determinar la importancia de las diferentes características se utiliza el parámetro Δ que se define para cada pregunta como sigue:

$$\Delta_k = \sum_i R_{ij} - \bar{S} \quad \bar{S} = \frac{n(k+1)}{2}$$

Donde: para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de $k \geq 7$, se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2(k^3 - k) - n \sum T_i}$$

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si $k \geq 7$ Calculando:

$$\chi^2_{calculada} = n(k-1)W \quad \chi^2_{tabulada} = \chi^2(\alpha, k-1)$$

H_0 : No existe comunidad de preferencia entre los expertos.

H_1 : Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se determina un estadígrafo Chi – Cuadrado con $k - 1$ grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente $\alpha = 0,05$ ó $\alpha = 0,01$.

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que:

Región Crítica: $\chi^2_{calculado} > \chi^2_{tabulado}$

Capítulo II

Si se cumple la región crítica, se usa el valor de Δ para establecer la importancia de las diferentes características, de modo que el menor valor significará una mayor importancia.

A partir del capítulo siguiente se desarrollan los pasos del procedimiento de que se mostró en el **Anexo 7** al proceso de Capacitación y Desarrollo. Para ello, debe complementarse principalmente la realización de un diagnóstico al mismo en la empresa, el cual debe arrojar la realidad de la organización y la necesidad de que se realice el estudio propuesto en los objetivos.

Conclusiones del capítulo:

1. Debido a la necesidad de realizar estudios que tributen a la implementación de la NC 3001:2007 y según lo establecido por las disposiciones vigentes de Ministerio del Trabajo y Seguridad Social se identificó la necesidad de formalizar estudios en dirección al cumplimiento de estos objetivos. Para lo cual se implementa el procedimiento diseñado por Covas Varela (2009).
2. En el diagnóstico aplicado se alcanza como resultado que todos los módulos están evaluados en el nivel medio y dos premisas están evaluadas de medio y tres en el nivel alto, resultados que inciden en la no existencia de la orientación estratégica del SGCH de la Sucursal, para un bajo nivel estratégico en la integración, permitiendo tomar acciones de mejora para eliminar o minimizar las deficiencias.
3. Se identificó la necesidad de desarrollar el enfoque de procesos en cuatro de los módulos que constituyen el Modelo de Gestión de Capital Humano (Capacitación y Desarrollo, Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material y Autocontrol), por lo que son expuestas las herramientas que serán utilizadas en la investigación y que permiten lograr este enfoque.

Capítulo III



Capítulo III

CAPÍTULO III: ESTUDIO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA SUCURSAL EMPRESTUR CIENFUEGOS

En el presente capítulo se implementa el paso 9 del procedimiento dado por Covas, 2009 en el proceso de Capacitación y desarrollo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos, logrando la identificación de debilidades, así como las propuestas que conforman posibles soluciones a las deficiencias identificadas.

3.1 Paso 9. Gestión por procesos en la GICH

El procedimiento de Gestión por Procesos en la GICH es aplicado en la Sucursal Emprestur Cienfuegos donde, hasta el momento, no se ha implementado este paso del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. A continuación se da respuesta a la aplicación del procedimiento en el proceso objeto de estudio.

Etapas I: Caracterización del Proceso en estudio

➤ Descripción del contexto

Para poder implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano una de las cuestiones fundamentales que plantean las Normas Cubanas 3000:2007 es el enfoque de Gestión por procesos en la Gestión Integrada del Capital Humano. Con este objetivo se muestra a continuación la caracterización del proceso de GCH, su evaluación y las propuestas de mejora a dicho proceso en la Sucursal.

➤ Identificación de subprocesos

Los subprocesos que conforman el proceso de Capacitación y Desarrollo identificados por el equipo de trabajo en función de lo planteado en la NC 3001:2007 son:

- ❖ Proceso de Capacitación y desarrollo para trabajadores
- ❖ Proceso de Capacitación y desarrollo para cuadros y reservas

Se definen dos subprocesos debido a que la capacitación y desarrollo de los cuadros y reservas tiene un tratamiento diferente a la de los trabajadores.

Capítulo III

Etapas II: Evaluación del proceso en estudio

➤ Mediciones en tiempo real de la situación del proceso

En la presente tesis se analiza el proceso de Capacitación y Desarrollo, debido a que es uno de los módulos, que menor puntuación obtuvo en la tecnología de Diagnóstico aplicada en la empresa. Además de ser un aspecto del objetivo II de trabajo, a lograr en el año 2015 por la Sucursal, al pretender alcanzar la correcta preparación de sus cuadros y trabajadores.

Caracterización del proceso Capacitación y desarrollo de la Sucursal Emprester Cienfuegos

La capacitación y desarrollo de los trabajadores de la entidad está llevada a lograr Recursos Humanos bien preparados que le permita desde sus puestos de trabajo ser más creativos e incorporar soluciones nuevas, procesos permanentes y planificados concebido para el desarrollo de los mismos, de modo que los trabajadores estén aptos para responder a las exigencias del proceso de prestación de servicios de los que forman parte. La estrategia de capacitación de la Sucursal Emprester Cienfuegos tanto de trabajadores como la de cuadros y reservas, tributan a la Misión, Visión y objetivos del área de Recursos Humanos que a su vez, están en directa correspondencia con el resto de los objetivos. Estas estrategias contienen las acciones diseñadas a nivel de entidad, los requerimientos esenciales para ejercer con éxito las funciones inherentes al cargo y la superación, preparación y desarrollo sistemático.

La capacitación es de gran importancia porque se potencian trabajadores capaces de un buen desempeño, encaminado a la solución de los problemas y a una actitud de cambio en la organización, logrando un colectivo con una alta profesionalidad. A través del plan de capacitación controlado de forma individual para los diferentes puestos de trabajo, mediante los DNA (Diagnósticos de las necesidades de capacitación) primera etapa se confecciona el plan de capacitación anual de la Sucursal Emprester Cienfuegos, que además contiene una estrategia para la labor educativa y política-ideológica expresada a través del programa de la batalla de ideas.

El proceso de Capacitación y Desarrollo para cuadros y reservas se diferencia del proceso de Capacitación y Desarrollo para trabajadores debido a que estos reciben: cursos y talleres de actualidad política y valores semanalmente, independientemente de

Capítulo III

las brechas de conocimiento que puedan tener en sus DNA, además este es evaluado y controlado por la directiva de cuadros de la empresa.

La capacitación para trabajadores es diferente debido a que estos reciben los cursos, talleres y diplomados para su capacitación de acuerdo a las brechas de conocimientos detectadas en sus evaluaciones y plasmadas en sus DNA y son controlados por los cursos plasmados en el plan de la Sucursal y revisados por el director de la empresa.

Actualmente en la Sucursal el proceso de Capacitación y Desarrollo tanto para trabajadores como para cuadros y reservas, presenta carencias de documentación para regirse y controlarse, debido a que no se posee mapas o fichas de este proceso, por lo que no se puede observar con facilidad como ocurre y circula la información de este proceso dentro de la propia empresa. Además no posee un procedimiento documentado por el cual la empresa pueda regirse y lograr la capacitación de sus trabajadores con eficiencia.

Este proceso no es controlado, ni evaluado debido a que los indicadores que posee son muy pobres para poder examinar a este proceso desde su inicio hasta su fin, necesitando que este sea evaluado trimestralmente en todas sus dimensiones para lograr una capacitación eficaz en la Sucursal

El proceso de capacitación se desarrolla mediante las indicaciones que establecen las legislaciones laborales siguientes:

- ❖ 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.
- ❖ Resolución 9/2007 Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- ❖ Resolución 28/2006 Reglamento sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil.
- ❖ 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.

Capítulo III

➤ Identificación de problemas

Mediante la lista de chequeo elaborada por González, 2010 se extrae la sección en la cual se hace referencia al módulo de Capacitación y Desarrollo, esta es aplicada en la empresa, a través de la cual se identifican los principales problemas que generan inestabilidad en el proceso e impiden satisfacer adecuadamente los requisitos para la GICH.

Esta lista de chequeo engloba los requisitos que se establecen en la NC 3001: 2007 y los que se establecen y emplean los organismos que auditan a las empresas en materia de capital humano. Además contempla otros aspectos que controla e inspecciona el Ministerio del Turismo. Esto imprime un carácter integrador al instrumento y constituye un aporte importante de la presente investigación. En el **Anexo 14** se muestra la lista de chequeo.

Se realiza una sección de trabajo con la directiva y especialistas del área de Capital Humano, debido a que estos poseen ciertos conocimientos de los requisitos que debe cumplir el proceso de Capacitación y desarrollo siendo estas personas las más idóneas debido a sus conocimientos. En esta sección se le da respuesta de forma unánime a la lista de chequeo; en la cual los requisitos son evaluados con la siguiente escala Sí: (Requisitos establecidos), No: (Requisitos no establecidos) y Observaciones. En la **Figura 3.1** se representan los resultados obtenidos.

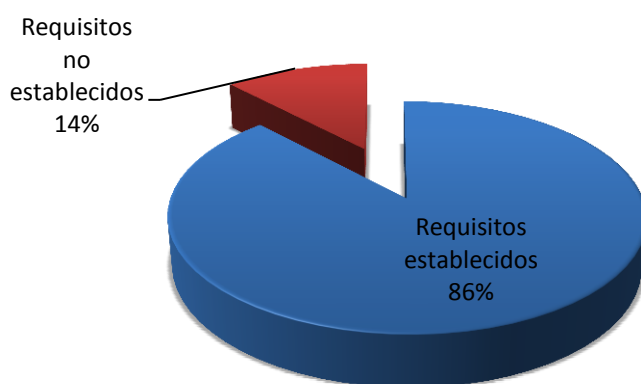


Figura 3.1: Resultado de la lista de chequeo del proceso de Capacitación y Desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III

Del análisis de la figura anterior se evidencia que el 14% de los requerimientos que plantea la lista de chequeo utilizada no están establecidos en la entidad; un 86 % de los requisitos se encuentran implantados y no se realizan observaciones. Lo que permite concluir que la organización presenta debilidades relativas al cumplimiento de requisitos necesarios en el proceso de Capacitación y Desarrollo en la empresa.

A continuación se procede a listar los puntos fuertes y débiles del proceso de Capacitación y Desarrollo en Emprestur, los cuales surgieron como resultado de haber aplicado la lista de chequeo:

Puntos Fuertes:

- Están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.
- Se encuentra elaborado el plan de capacitación y desarrollo de la entidad.
- Se utiliza la evaluación del desempeño para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo.
- Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas.
- 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.
- Existe correspondencia entre el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad, las DNA elaboradas y los planes individuales de todos los trabajadores.
- Existe, se controla y ejecuta el presupuesto de capacitación.

Puntos Débiles:

- La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
- No se encuentran identificados y no se evalúan sistemáticamente los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.
- No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de Capacitación y desarrollo.

Capítulo III

- La organización no ha logrado que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el MTSS.

Para lograr una priorización de estas deficiencias se utiliza el criterio establecido a partir de la técnica UTI, ya que se analiza cada oportunidad de mejora atendiendo a la urgencia, la tendencia e impacto.

Este paso fue realizado a partir de sesiones de trabajo con los especialistas de Capital Humano de la entidad y la directiva, donde se les explicó el procedimiento de dicha técnica, la cual consiste en darle una puntuación de 1 a 10 a las debilidades detectadas siendo 10 el mayor valor para poder ofrecer un orden de prioridad.

En la **Tabla 3.1** se expone la técnica UTI aplicada a las debilidades antes mencionadas:

Debilidades detectadas	U	T	I	TOTAL	PRIORIDAD
La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.	9	10	9	28	2
No se encuentran identificados y no se evalúan sistemáticamente los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.	9	9	8	26	3
La organización no ha logrado que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el MTSS.	8	8	8	24	4
No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de Capacitación y desarrollo	10	10	10	30	1

Tabla 3.1. Aplicación de la técnica UTI. **Fuente:** Elaboración Propia.

Capítulo III

Luego de la priorización puede observarse que las debilidades que deben dársele respuesta con una mayor preferencia son:

1. No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de Capacitación y Desarrollo.
2. La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
3. No se encuentran identificados y no se evalúan sistemáticamente los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.

Estas debilidades están dedicadas a la elaboración de procedimientos e indicadores, dado que las restantes debilidades se eliminarán cuando se elabore la documentación del proceso y se implemente, debido a que los procedimientos deben incluir la solución del resto de las debilidades encontradas para dar cumplimiento a los requisitos de la NC 3001:2007

Etapas III: Mejoramiento del proceso de GCH.

En esta etapa se pretende planear, implantar y monitorear, permanentemente, los cambios que garanticen la calidad de la actividad.

Los siguientes elementos componen esta tercera y última etapa:

➤ **Levantamiento de soluciones.**

A partir de los resultados de la técnica UTI se proponen varias oportunidades de mejora, listadas a continuación, obtenidas mediante una tormenta de ideas.

- ❖ No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de Capacitación y Desarrollo
 1. Elaborar los mapas y fichas del proceso de capacitación y desarrollo para una mejor interpretación de este.
 2. Realizar un levantamiento del proceso.
- ❖ No se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control del proceso de Capacitación y Desarrollo.

Capítulo III

1. Definir el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo.
2. Capacitar a todo el personal de Recursos Humanos sobre competencias laborales y gestión por competencias.
3. Perfeccionar la documentación para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo.

❖ No encuentran identificados los indicadores

1. Definir indicadores que evalúen el proceso.
2. Evaluar el proceso a través de indicadores.
3. Evaluar el proceso de Capacitación y Desarrollo con mayor fuerza en la medida en que ocurre, desarrollando indicadores para medir el impacto.

Se listaron una serie de posibles soluciones a las debilidades detectadas con el objetivo de ofrecer una solución eficiente a esta, se aplica la ponderación del equipo de trabajo donde se realiza una votación múltiple para obtener una solución. Se deben dar una puntuación entre 1 y 10 a las soluciones brindadas.

Los resultados se muestran a continuación en la **Tabla 3.2:**

Soluciones / Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
Elaborar los mapas y fichas del proceso de capacitación y desarrollo para una mejor interpretación de este.	9	8	10	10	9	10	7	10	10	9	8	10	10	10	130
Realizar un	7	6	3	6	7	4	2	4	5	4	2	3	3	2	58

Capítulo III

levantamiento del proceso.															
Definir el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo.	10	10	9	9	8	7	6	9	9	10	10	8	9	8	122
Capacitar a todo el personal de Recursos Humanos sobre competencias laborales y gestión por competencias.	6	5	2	3	5	5	3	8	7	7	4	2	2	3	62
Perfeccionar la documentación para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo.	5	4	5	2	3	8	4	3	6	6	3	4	4	4	61
Definir indicadores	8	9	8	8	10	9	8	5	8	8	9	9	8	9	116

Capítulo III

que evalúen el proceso															
Evaluar el proceso a través de indicadores.	4	2	7	7	6	3	9	7	4	5	7	5	5	5	76
Evaluar el proceso de Capacitación y Desarrollo con mayor fuerza en la medida en que ocurre, desarrollando indicadores para medir el impacto.	3	3	6	5	2	2	10	6	3	3	5	7	6	6	67

Tabla 3.2: Votación del equipo de trabajo **Fuente:** Elaboración propia

Mediante la votación del equipo de trabajo se selecciona cuál de todas las oportunidades de mejora brindas para cada debilidad garantiza una solución inmediata, según las necesidades de la empresa, quedando las soluciones siguientes:

- ❖ Elaborar los mapas y fichas del proceso de capacitación y desarrollo para una mejor interpretación de este.
- ❖ Definir el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo.
- ❖ Definir indicadores que evalúen el proceso.

Capítulo III

➤ Elaboración del plan de mejora

Con las soluciones identificadas se elabora un plan para desarrollar las oportunidades de mejora a través de la técnica 5W2H (**Ver Anexo 15**). Aquí se organiza el proceso de mejora, diseñando una nueva forma de funcionamiento del proceso y estableciendo además la meta que se debe lograr.

Las oportunidades de mejoras definidas en el **Anexo 15** fueron dadas solución en esta investigación a través de los **Anexos 16, 17, 18, 19, 20,21, 22 y 23**.

1. Se elaboran los mapas y fichas del proceso de capacitación y desarrollo para una mejor interpretación de este. (**Ver Anexo 16 y 17**)

En la elaboración de los mapas y fichas del proceso de Capacitación y Desarrollo, se efectuó observaciones con el fin de obtener un contacto directo con el proceso objeto de estudio. Se realiza una revisión de documentos dentro de los cuales se analizaron: la documentación del proceso (DNA, plan de capacitación: individual, por área, por departamento y Plan de capacitación general de la empresa), la familia de normas NC 3000: 2007, resoluciones y leyes establecidas por el Ministerio del Turismo y otros órganos rectores, con el objetivo de realizar una comparación en cuanto a la documentación existente y la que debería estar, se ejecuta una evaluación en los documentos existentes. Se establece sesiones de trabajo: con especialista y directivos del área de Capital Humano, de Contabilidad y Economía para tener un mejor entendimiento de cómo funciona el proceso en cada una de las áreas, departamentos y con cada uno de los trabajadores de la empresa. Se genera entrevistas con los trabajadores con fin de que emitan sus criterios y experiencia en cuanto a cómo se desarrolla este proceso. Finalmente se confecciona las fichas y mapas del proceso basados en la recopilación de datos generados a través de cada actividad realizada.

2. El procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo (**ver Anexo 18 y 19**).

Para la realización de los procedimientos (uno para cada subproceso definido anteriormente) se realiza una búsqueda de la documentación relacionada con el tema y se ejecuta una revisión de documentos dentro de los cuales se analizaron: la documentación del proceso, la familia de normas NC 3000: 2007, resoluciones y leyes establecidas por el Ministerio del Turismo y otros órganos rectores, con el objetivo de regirse por normas y leyes vigentes relacionadas con el tema, además se realiza una

Capítulo III

evaluación a la documentación existente. Se efectúan entrevistas con la directora de Capital Humano, los especialistas y Jefes de áreas y algunos trabajadores seleccionados por la organización, para ofrecer un mayor dominio sobre cómo se ejecuta la planificación, ejecución y control de los subprocesos, además de obtener criterios y vivencias sobre este. Finalmente se efectuó un compendio de todos los datos e información recopilada para quedar conformado los procedimientos del proceso de Capacitación y Desarrollo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.

3. Indicadores para medir el impacto del proceso de capacitación y desarrollo.

Para la confección de los indicadores del proceso se hizo necesaria la realización de secciones de trabajo con la directiva y especialistas del departamento de Capital Humano, Contabilidad y Economía pertenecientes a la empresa. Se realizaron una serie de observaciones al proceso con el fin de detectar como se controla y evalúa este. Se efectúa una búsqueda de documentación relacionada con el tema de indicadores para la evaluación de este proceso y se ejecuta una revisión de documentos dentro de los cuales se analizaron: la documentación del proceso, la familia de normas NC 3000: 2007, resoluciones y leyes establecidas por el Ministerio del turismo y otros órganos rectores, con el fin de regirse por normativas vigentes en el tema. Se establece entrevistas con especialista y directivos del área de Contabilidad y Economía con el objetivo de analizar cómo se efectúa la evaluación y control del proceso de Capacitación y Desarrollo en la empresa en cuanto a costos y ejecución del presupuesto y cumplimientos de este. Finalmente se agrupa toda la información y quedan listados los posibles indicadores que evaluará el proceso de Capacitación y Desarrollo en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Estos son:

- Porcentaje de incumplimiento de las acciones de capacitación y desarrollo.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y o de servicios.
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional
- Costo de las horas de formación.
- Porcentaje de trabajadores capacitados
- Porcentaje de utilización del presupuesto de capacitación

Estos indicadores son sometidos a la aplicación de una lista **(Ver Anexo 20)**, con el objetivo de conocer en qué grado se ajustan los indicadores a las características del

Capítulo III

proceso, se tuvo en cuenta el criterio de puntuación dado por cada miembro del equipo de trabajo y con la ayuda del paquete de programa SPSS versión 19.0 se obtiene como resultado un rango promedio para cada indicador (**Ver Anexo 21 y 22**). Para verificar si el juicio del equipo de trabajo es consistente o no, se utiliza la significación asintótica (0.000) el cual es menor que el nivel de confianza establecido en esta investigación (0.05), además se utiliza la prueba de hipótesis χ^2 , en la cual se cumple la región crítica ($\chi^2_{\text{Calculado}}=45,256 > \chi^2_{\text{Tabulado}}=15.087$). Por tanto, se concluye que el juicio de los miembros es consistente.

Una vez comprobado lo anterior se identifican los indicadores de mayor rango como apropiados para medir el desempeño de las acciones preventivas, mostrándose los mismos en el **Anexo 23**

Además del seguimiento de los indicadores de Capacitación y Desarrollo, en este paso se deben tener en cuenta lo siguiente:

Revisión por la dirección: debe ejecutarse semestralmente al menos hasta cerciorarse del funcionamiento eficaz del proceso, luego el plazo puede extenderse hasta un año; entre los aspectos a revisar se encuentran: cumplimiento de los requisitos del módulo por la 3001:2007, evaluación de los indicadores seleccionados anteriormente; los resultados de la revisión se encaminan hacia la toma de acciones para la mejora continua.

➤ Evaluación del impacto

Para evaluar el impacto de las mejoras propuestas se debe citar tres formas o maneras de impacto cualitativo orientadas hacia la organización.

Impacto organizativo

La organización recibe las principales deficiencias de los procesos que de acuerdo a las Normas Cubanas serán mejorados a partir de los planes propuestos para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Impacto en la calidad del proceso

Capítulo III

Al identificar los procedimientos, indicadores, mapas y fichas del proceso de capacitación y desarrollo, proporcionará un mejor control y evaluación del proceso de Gestión de Capital Humano.

Impacto motivacional:

En el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano la participación de los trabajadores es de vital importancia, ya que existe un equilibrio entre el desempeño y los resultados del trabajo ya que al capacitar al personal y con el desarrollo de un buen liderazgo organizacional, se identifican nuevas brechas de conocimientos que son traducidas en la motivación de las personas al ver que es válido su esfuerzo y se corresponde con el buen desarrollo del proceso.

Conclusiones del capítulo

1. Se identifican la existencia de dos subprocesos: el proceso de capacitación y desarrollo para trabajadores y el proceso de capacitación y desarrollo para cuadros y reservas.
2. Se realiza un análisis del proceso de Capacitación y Desarrollo, haciendo uso de herramientas de diagnóstico como la lista de chequeo, que permitieron identificar que las fortalezas y debilidades del mismo.
3. Se prioriza mediante la técnica UTI tres deficiencias detectadas, las cuales están centradas en la no elaboración de procedimientos, mapas, fichas e indicadores del proceso y se les brinda solución a estas deficiencias.
4. Se elaboran los procedimientos y se definen los registros para los subprocesos de Capacitación y Desarrollo para cuadros y reservas y el resto de los trabajadores.

Conclusiones



Conclusiones

CONCLUSIONES GENERALES

En correspondencia con los objetivos trazados y como resultado de la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

- El procedimiento diseñado por Covas, 2009 se centra en el tratamiento de la tecnología de diagnóstico, y el desarrollo de otros dos procedimientos basados en la gestión por Proceso y por Competencias que posibilitan desplegar acciones que permiten la mejora y la integración del SGCH en empresas cubanas.
- En el diagnóstico aplicado se alcanza como resultado que todos los módulos están evaluados en el nivel medio y dos premisas están evaluadas de medio y tres en el nivel alto, resultados que inciden en la no existencia de la orientación estratégica del SGCH de la Sucursal, para un bajo nivel estratégico en la integración.
- Se identificó la necesidad de desarrollar el enfoque de procesos en cuatro de los módulos que constituyen el Modelo de Gestión de Capital Humano (Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Capacitación y Desarrollo y Autocontrol).
- Se realiza un análisis del proceso de Capacitación y Desarrollo, haciendo uso de herramientas de diagnóstico como la lista de chequeo, que permitieron identificar las fortalezas y debilidades del mismo, proporcionándose en esta investigación solución a esas debilidades.
- Se elaboran los procedimientos y se definen los registros para los subprocesos de Capacitación y Desarrollo para cuadros y reservas y el resto de los trabajadores.



Recomendaciones

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Implementar los dos procedimientos del proceso Capacitación y Desarrollo propuestos en esta investigación.
2. Certificar los indicadores establecidos por cada procedimiento para auto controlar el funcionamiento del proceso de Capacitación y Desarrollo en la Sucursal EMPRESTUR Cienfuegos.



Bibliografia

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Abelleria, L., García, Y. (2011). Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en la Empresa de Cereales en Cienfuegos. Trabajo de Diploma, Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.
- Abrahante, S., (2013) " Aplicación de un procedimiento para la mejora de la Organización del Trabajo en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Trinidad Tesis de Grado. Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.
- Alhama, R., (2004) "Capital Humano. Concepto e Instrumentación". Available at: <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento>. 16 de abril del 2009
- Alhama, R., (2006). Nuevas Formas Organizativas. La Gestión de Recursos Humanos entre los valores del tener y del ser. COMPLEXUS. Revista sobre complejidad, ciencia y estética. Edición Corporación SINTESYS.
- Alhama, R., (2006) "Nuevas formas organizativas. La Gestión de Recursos Humanos entre los valores del tener y del ser". COMPLEXUS. Revista sobre complejidad, ciencia y estética. Edición Corporación SINTESYS. Chile. Volumen 2. Agosto 2006. No. 5. pp. 29 - 48. ISSN 0718-1515.
- Álvarez, M.C., (2010). Diagnóstico del sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur". Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas.
- Anon. S.F. «Actuales Problemas De Recursos Humanos: RelatedDocuments». Recuperado Mayo 23, 2014a (file:///C:/Users/IZZIS/Desktop/tesis mia/Isis/Actuales Problemas de Recursos Humanos/ Related Documents.htm).
- Beer, (1998). Estrategias para la Gestión de Recursos Humanos. Available at: Disponible en: www.wilkilearning.com/la/11647-4.
- Beltrán, J., (2001). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Beltrán S. (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.

Bibliografía

- Benavides, L., (2003). Gestión por procesos. Available at: <http://www.calidadlatina.com>. [Consultada: 5 diciembre del 2011].
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Ed. Deusto, 1990.
- Bustelo, C. y Amarilla, R. (2001) "Gestión del conocimiento y gestión de la información". Available at: [http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion del Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf](http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf). 26 de junio del 2008.
- Bustillo, C. (1994) La GRH y la motivación del personal. Revista Capital Humano # 73 España.
- Caballano Alcántara, José Luis. (n.d.). Introducción a la gestión de los Recursos Humanos. Retrieved March 19, 2011, from [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/gestionempresarialrecursos humanos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursos humanos/default3.asp).
- _____. Gestión de la Calidad. Retrieved March 19, 2011, from [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/gestiondelacalidad/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/).
- Cantú, H., (2001) "Desarrollo de una Cultura de Calidad". Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Segunda Edición. México
- Cáravez Y.S. (2006) Modelo para la mejora de procesos en un Circuito Turístico. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos.
- Cáravez, Y S. (2005) "Procedimientos para la mejora de procesos en servicios turísticos. Experiencias en el Hotel "La Unión" de la provincia de Cienfuegos". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Cartaya, A. (2006). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política.
- Costa, J., (2001). Organización por proceso Masson., Barcelona.
- Covas, D., (2009). Diseño de un procedimiento para implementar el MGICH en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Cuesta, A., (2002) "Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos." Editorial Academia. La Habana.

Bibliografía

- _____. (2005). Tecnología de la gestión de los recursos humanos. La Habana. Ed. Academia.
- _____. (2008). Tecnología de GRH. ISPJAE. Editorial Félix Varela, 2008.
- _____. (2010). Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Ed. Félix Varela y Academia.
- Curbelo, D., Álvarez, R. & Torres, (2008). Identificación y diagnóstico del proceso de Gestión de recursos humanos. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Chiavenato, I., (1990). Manual de entrenamiento. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc.' GraW Hill. Available at: uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Referencia.pdf. [Consultado 9 de enero de 2012]. Costa, J].
- Chiavenato, I. (2003) Gestión del Talento Humano. Editorial Mc. Graw Hill.
- Ballivian D., Rafael A., & Gonzales C., Carola T. (2006). Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Dao, A y et. al. (2000) "El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI". Caracas. Universidad Metropolitana. p. 175. Available at: http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol43_2_05/hie07205.htm - 33k. 16 de abril del 2009.
- Davis, I. (2014). Mejoras al sistema de Gestión del Capital Humano en el Hotel Pasacaballo. Tesis en opción al título de Ingeniero industrial Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez.
- Deming, E.W., 1989. Calidad, Productividad y Competitividad, Díaz de Santos S.A.
- De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita, & Hernández Dominguez, Ing. Herney. (2009, Abril). La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión 92 Bibliografía empresarial. Retrieved March 19, 2011, from <http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestionrecursos-humanos-evolucion.shtml>.
- De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita, Pérez Campdesuñer, Reyner, Cuesta Santos, Armando, Noda Hernández, Marcia, & Sánchez Augier, Liliana. (2009, November). Análisis de los modelos de planeación de los recursos humanos. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009b/gcsha.htm>.

Bibliografía

Domínguez, Y. (2008). Procedimiento metodológico como contribución a la aplicación de las NC: 3000-2 del 2007, en las unidades de trámites del MININT. Tesis en opción al grado de Máster en Gestión de Recursos Humanos.

Euroforum (1998). Instituto Universitario Euroforum Escorial y KPMG. Modelo Intelectual. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-kpmg>. 12 de junio del 2008.

Fleitas, S., (2002). "Enfoque de procesos en la gestión de los recursos humanos". Revista de Ingeniería Industrial, 23(2).

García, V. (2011). Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Instituto Superior Politécnico José A Echeverría.

González, R. Torrez, G. (2010). Diseño de un procedimiento para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos". Tesis presentada en opción al grado de Ingeniero Industrial, Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez.

Harrington, H.J., (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Colombia: McGraw Hill.

Harper and Lynch Manuales de Recursos Humanos Ed., Mc Graw Hill, 1992.

Hernández, F. (2006) "Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Vol.14. Acimed. Available at: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm. 5 de marzo del 2009.

Hernández0, R., Collado, C. & Lucio, P., (1998). Metodología de la Investigación 2º ed., Mexico: McGraw Hill.

Ishikawa, Kaoru. (1993). Introduction to Quality Control.

Ivancevich., (1996). Gestión, calidad y competitividad. Available at: www.gestiopolis.com/canales/.../compelorg.htm [Consultado 13 de enero de 2012].

J. R. s.f. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.

Juran, J. M. (2001). Gestión de Proceso. McGraw_Hill. New York.

Kaizen, G., (2005). Cómo desarrollar el enfoque de procesos. Available at: <http://www.>

Ley No. 116. (2013) Asamblea Nacional del Poder Popular Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014.

Bibliografía

- Liungberg, A., (1994). International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Wikipedia, the free encyclopedia. Available at: <http://www.wikipedia.org/.../International-Journal-of-Physical-Distribution-%26-Logistics-Management7>. [Consultado 16 de enero de 2012].
- Malgigioglio, J. M. (2001) "Capital intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del Tercer Milenio". Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadísticas. Universidad Nacional del Rosario. Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas.
- Martínez, C. y Herrera, C. (2002) "Planificación de la efectividad organizativa: una herramienta para alcanzar resultados en las instalaciones turísticas". CD Memorias de la III Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Universidad Central de Las Villas. ISBN: 959-250- 049-5.
- Morales, A., (2006). "Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos". CUJAE. C. Habana.
- MTSS. Resolución 29. (2006) Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos de las entidades laborales.
- _____. Resolución 9. (2007). Reglamento sobre el tratamiento de los recién graduados durante el periodo de adiestramiento laboral.
- _____. Resolución 28. (2006). Reglamento sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil.
- Navas, José E. y De Urbina, Marta O. (2002) "El capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional". Economía Industrial. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y Universidad Complutense de Madrid. No. 346.
- Nieves, A. F, Velázquez, R, & Rivas, M. (2010). Procedimiento para implantar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en las organizaciones. Holguín: Universidad de Holguín, Oscar Lucero Moya.
- Norma Cubana, ISO 9000 (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO. GINEBRA. Suiza.
- Norma Cubana, ISO 9001 (2000): Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Secretaria General ISO. GINEBRA. Suiza
- Norma Cubana, 3000. (2007) "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"- Vocabulario. Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2008.

Bibliografía

- _____. 3001. (2007) "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"- Requisitos. Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2008.
- _____. 3002. (2007) "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano"- Implementación. Available at: <http://www.nc.cubaindustria.cu/>. 8 de mayo del 2008.
- _____. ISO 14 001 (2000). Sistemas de gestión medioambiental-Requisitos. Secretaria General ISO. GINEBRA. Suiza.
- _____. 18 001. (2005) Integración de la gestión de la seguridad y salud del trabajo. Vocabulario". Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- ONN, (2007) A: Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Requisitos.
- Ordóñez, P (2002) "Gestión del conocimiento y capital intelectual: el valor de los activos intangibles". Facultad de Ciencias Económicas. España. p. 2. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=146&colaborador=patricia>. 16 de abril del 2014.
- Ortiz, O.L., (2006). Los Sistemas de Gestión y el Enfoque de Procesos para aumentar la Competitividad. Available at: %20 Ortiz.pdf. [Consultado 20 de diciembre de 2011].
- Peppard, J. & Rowland, P., (1995). More about The Essence of Business Process Reengineering: Setting out to clarify the philosophy of BPR. Available at: www.ebay.co.uk/...Joe-Peppard-Philip Rowland.1995/91832963. [Consultado 20 de diciembre de 2011].
- Pita, S.L. (2011). Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano en el hotel La Unión Palacio Azul. Tesis de Diploma Universidad "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos.
- Quiñones, A (2008) "Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Ingeniería industrial. Tesis de Grado. Universidad "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Available at: <http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/tesis/tesis-de-grado/ciencias-economicas-y-empresariales/ingenieria-industrial/Abdiel%20Quinones>. 27 de abril del 2014.
- Raso, A., (2000). Gestión de proceso. Retrieved from <http://www.valoryempresa.com/monografía/monografias-rec/presentación IV.ppt2000>.
- Resolución # 187 de (2011). Establece el sistema de preparación y superación de los cuadros que registrará en el Sistema del Ministerio del Turismo. La Habana, 30/12/2011.

Bibliografía

- Sainz, O (2001) "Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja". Tesis de Doctorado. Universidad de Rioja. España.
- Salasar, A. (2000) "Modelo de implantación de gestión del conocimiento y Tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas". Departamento de Informática. Opción al grado de Ingeniero Civil Informático. Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso. Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>. 16 de abril del 2009
- Sánchez, R. (2001) "Nuevas vías para la organización de la función de Recursos Humanos". Fundación Iberoamericana del conocimiento Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00170rpiriz.pdf>. 16 de abril del 2009.
- Tovar, Y. (2011). Estudio sobre la implantación del sistema de gestión integrada de Capital humano en la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Tesis presentada en opción al grado de Ingeniero Industrial, Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez.
- Vega, Y. (2011). Diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación y certificación de competencias laborales en la empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos. Trabajo de Diploma. Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez.
- Viedna, M. (2001) "La gestión del conocimiento y el capital intelectual". Available at: <http://www.gestiondelconocimiento.com> 11 de junio del 2008
- Villa, E. & Pons, R., (2006). Gestión por Procesos. Monografía. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.



Anexos

Anexo1: Tabla de los modelos de Gestión de los Recursos Humanos.

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
1	Beer (1982)	Presenta a la dirección estratégica de la organización y la filosofía gerencial como rectoras de la GRH. Otorga un peso decisivo a la política de influencia de los empleados y al papel que desempeñan los factores de situación.	Influencia de los empleados, sistema de trabajo, Sistema de recompensa, flujo de RH.	Aporta una metodología para interpretar las interacciones entre los elementos componentes del sistema, GRH.	Aunque hace referencias al sistema de trabajo, no evidencia las interrelaciones de los subprocesos en el mismo
2	Besseyre (1989)	Plantea un modelo de gestión estratégica de los RH, muestra un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa, al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.	Misión, cultura y proyecto de empresa, diagnóstico externo, análisis del entorno, diagnóstico interno, análisis de los factores, auditoría de las prácticas de GRH, formulación de los objetivos, identificación de las opciones estratégicas, gestión provisional de la GRH, elección de las estrategias, elaboración y ejecución de los planes de acción, auditoría social estratégica.	Es de utilidad al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH, establece los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.	No evidencia el enfoque por subprocesos, ni el uso de la idoneidad.
3	Werthery Davis (1991)	Expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.	Fundamento y desafío, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relaciones interpersonales y con el sindicato, auditoría y perspectiva global.	Posee carácter funcional, el entorno es la base para establecer el sistema, auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.	Marcado carácter funcional, falta mayor enfoque en las interrelaciones y tratamiento de algunos subprocesos y no hay proyección estratégica.

4	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.	La interrelación entre los 8 subprocesos seda en forma ordenada. Trabaja las actividades claves de la GRH	No se centra en las competencias, no ubica al proceso de trabajo, ni al flujo de GRH
5	Harper Lynch (1992)	Expone un modelo con enfoque descriptivo en el que detalla el contenido y desarrollo de cada uno de los elementos que lo integran y dejan implícita la necesidad de una secuencia de acciones que ubica la GRH en una posición estratégica para la organización	Recursos Humanos, organizaciones, previsión de necesidades, optimización de los RH, seguimiento, otros subprocesos.	Establece varias actividades relacionadas con la GRH, le incorpora la informatización y lo relaciona con el plan estratégico con la previsión de necesidades hasta llegar a la optimización y el seguimiento.	Considera los subprocesos, no evidencia interrelaciones, ni se centra en competencias, no se ubica en el sistema de trabajo y por su gran diversidad y el carácter descriptivo que tiene es muy engorrosa su utilización para realizar los diagnósticos.
6	Chiavenato (1993)	Ofrece una secuencia para la aplicación de los subsistemas claves de la administración de recursos humanos, que según él, son los siguientes: provisión, precisión de los cargos, mantenimiento y control.	Subsistema de control, de provisión, de aplicación, de mantenimiento y de desarrollo de RH.	Orientado al flujo de RH.	No evidencia las interrelaciones aunque las plantea, el sistema de trabajo se ubica sólo en un proceso, no explica el uso de competencias, no abarca todas las actividades claves.

7	Gratton (1993)	Modelo de Gestión del talento humano llamado modelo del proceso humano que considera los impulsores a largo y corto plazo v inculcando las capacidades actuales y de previsión con la estrategia humana a corto y largo plazo.	Objetivos empresariales hace análisis de las brechas y tiene en cuenta el rendimiento o la estrategia humana a corto plazo.	Orientado a las estrategias de capital humano	No enfocados los subprocesos, ni los interrelaciona no considera el flujo de GCH
8	Bustillo (1994)	Otorga al puesto de trabajo y a su ocupante el centro de las acciones de GRH, destacando como clave la preparación y el desarrollo, el otorgamiento de responsabilidades, la evaluación y la estimulación.	Estrategia, estructura, puesto y ocupante, reclutamiento y selección evaluación del potencial, evaluación y clasificación, evaluación del desempeño y del rendimiento, motivación de la persona.	Integrador (percibe interrelaciones entre diferentes elementos), sistémico porque forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades.	No otorga el mismo grado de importancia a las actividades claves de la GRH
9	CIDEC (1994)	Parte, de que las políticas y objetivos de la GRH, están determinadas por la filosofía de la empresa y su plan estratégico, concibe como eje central la comunicación a la que la ubica como factor integrador de los restantes elementos de la GRH.	Plan estratégico, cultura de la empresa, política y objetivos de GRH, planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control, desarrollo y resultado.	Propicia el desarrollo y el crecimiento de los RH medio para obtener la productividad y los objetivos deseados	Modelo funcional, aunque centra la comunicación no evidencia un flujo en la GRH
10	Robbinsy DeCenzo (1994)	Tiene en cuenta la planeación, reclutamiento, selección, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y las relaciones de la administración con la fuerza laboral	Propone una cadena de influencias entre cada actividad clave y la siguiente, con el fin de lograr empleados competentes con alto nivel de desempeño.	Los subproceso que considera están vinculados con la competencia del personal y en interrelación con el entorno.	Esta manera de analizar el problema se dirige solo en un sentido sin tener en cuenta las relaciones inversas entre estas actividades.
11	Puchol (1994) y Puchol,et al.,2007	En su primera edición, plantea la existencia de 6 funciones en el desempeño de la GRH, le agrega y precisa otras funciones en el 2007.	En 1994 pone en la función de empleo a las actividades de provisión y selección de personal. En el 2007 pone como funciones de la GRH: el empleo, la administración de personal, la compensación, la dirección y desarrollo de las RRHH, las relaciones laborales y la comunicación interna.	Declara la existencia de funciones para la GRH.	Aunque se refiere a varias actividades de la GRH, no considera algunas

12	Chiave nato (1995)	Se basa en seis procesos del talento humano que se relacionan con las actividades de admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo de las personas, evidenciando su relación.	Plantea que la gestión del talento humano lo componen el reclutamiento y las elección, el diseño de cargos y la evaluación del desempeño, la remuneración y los beneficios y servicios, del entrenamiento, los programas de cambio y la comunicación, de la disciplina la higiene, la seguridad y	La gestión del talento humano sigue un camino asociado a la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.	No evidencia las interrelaciones aunque las plantea, el sistema de trabajo se ubica sólo en un proceso, no explicita el uso de competencias. No sigue una obligatoria secuencia metodológica.
13	Cuesta (1996)	Es un modelo basado en el diseño de Beer sobre la GCH, partiendo de los grupos de interés y factores de situación, incorporando auditoría.	Grupos de interés, políticos de RH, consecuencias a largo plazo, factores de situación y auditorías.	Incorpora la auditoría al modelo.	No evidencia la interrelación de todos los subprocesos de la GRH interrelacionados aunque lo declara
14	Quinta- nilla (1996)	Se ubica en el entorno y la filosofía empresarial en la concepción de los miembros de la organización que establecen la política de personal.	La política de personal relaciona a su integración y socialización, mantenimiento y desarrollo, dirección y control y la estrategia psicosocial.	Establece que la política de personal debe encaminarse al enriquecimiento del trabajo, humanización del trabajo y otros elementos.	No se refiere al enfoque de GRH, trabaja la política de personal sin evidenciar las interrelaciones.
15	Palenzue- la (1999)	Presenta un modelo donde se observan las relaciones entre el plan estratégico de la organización y el entorno (factores situacionales) con los subsistemas de GRH y otros.	Plan estratégico, factores situacionales, políticas de RH, subsistema de RH, resultados, auditoría.	Es un sistema de retroalimentación que beneficia la actualidad del sistema y su control.	Aunque hace énfasis en las interrelaciones de los subprocesos, no los evidencia.
16	Rodríguez, (2000)	Plantea la necesidad de la formación incorporando el enfoque a proceso y un procedimiento que vincule este con las herramientas de la Ingeniería Industrial.	Evaluación de la implantación, implantación, soluciones de cada proceso, análisis, revisión y aprobación, proyección de soluciones encada proceso, decisiones estratégicas para la solución de cada proceso, valoración de problemas en cada proceso, determinación de problemas y comprobación de las premisas.	Aporta una tecnología para la formación con enfoque a procesos, herramientas de Ingeniería Industrial.	Centrado en la formación como actividad clave, con el uso del enfoque a procesos pero no referidos a la GRH

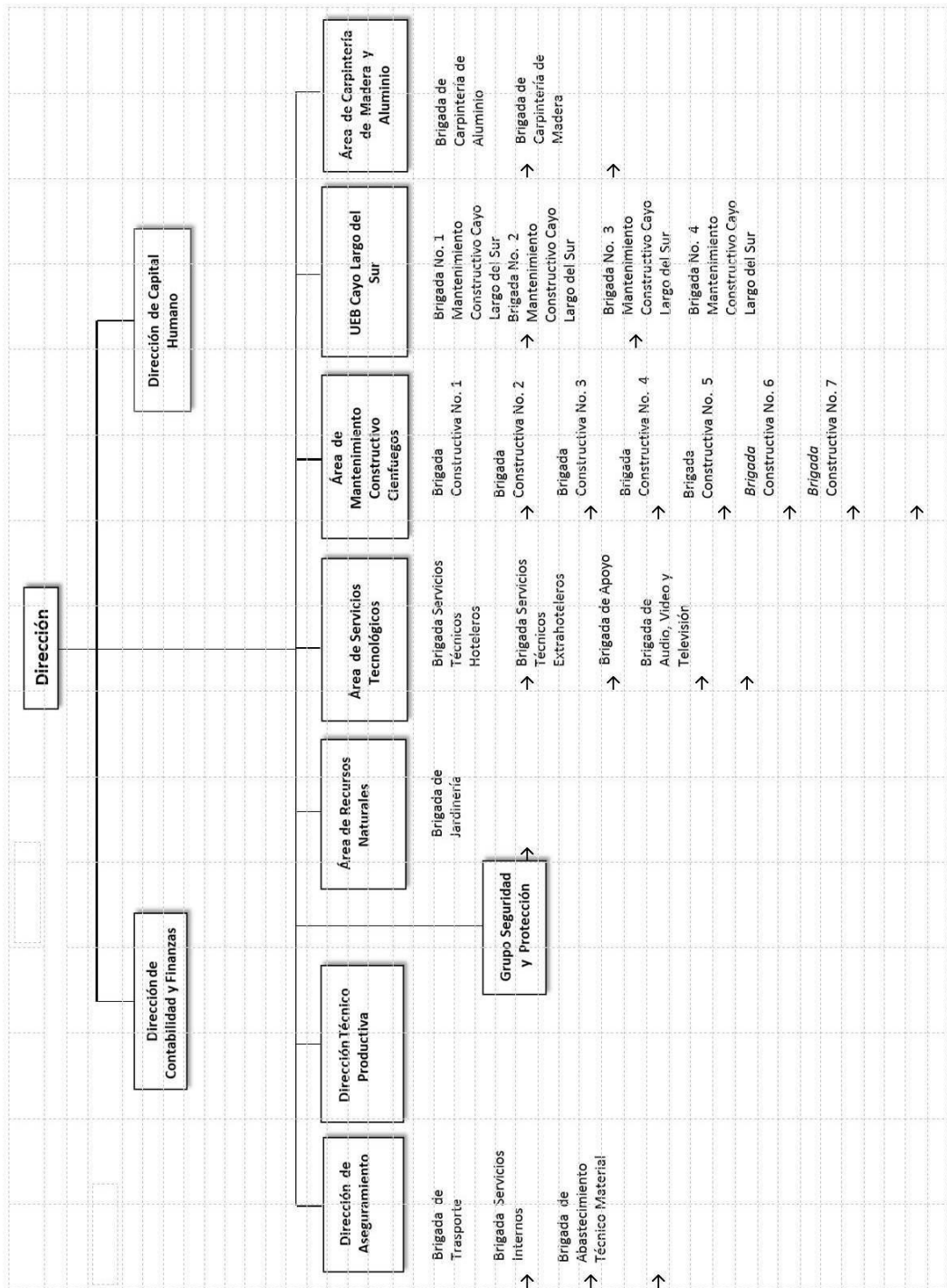
17	Arrón (2000)	Parte de la relación de la valoración de la necesidad del análisis del sistema de trabajo para luego hacer este y diseñarlo valorando los cambios propuestos.	Valoración de la necesidad de análisis del sistema de trabajo, análisis del sistema de trabajo, diseño del sistema de trabajo, valoración del cambio	Se vincula a los estudios de sistemas de trabajo vinculado a tecnologías novedosas para la obtención de soluciones y valoración de los centros.	Se refiere a la organización del trabajo sin evidenciar su interrelación con otros subprocesos.
18	Public Sector Standard sin HRM, (2001)	Emitida por la Office of the Public Sector Standards Commissioner (OPSSC), de Australia.	Establece los requisitos de actuación para gestionar los recursos humanos	Contiene aspectos generales sobre la forma de realizar la GRH	No se basa en actividades claves interrelacionadas.
19	Fleitas (2003)	Describe el flujo del RH desde el plan hasta la realización de auditorías y la retroalimentación y el control.	El RH identificado, caracterizado, descrito, valorado, inventariado, potenciado, seleccionado, colocado, formado, evaluado y compensado.	Enfocado al flujo del RH, establece interrelaciones del proceso de GCH.	La base del modelo son las interrelaciones, abarca el flujo sin evidenciar cómo será la implementación de la GRH.
20	Chiavenato (2003)	Define el subsistema de formación de las personas considerando el entrenamiento y desarrollo, monitoreo y en general todo lo relacionado con el talento humano.	Gestión del talento humano, adquisición, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.	Se refiere al talento humano y el enfoque hacia las personas.	Chiavenato usa una denominación particular para las actividades de la GRH
21	Zarragotia (2003)	Se basa en un modelo que evidencia el flujo del recurso humano	Se centra en las competencias y comprende desde que el hombre se selecciona	Aporta las actividades claves para la gestión por competencias.	No evidencia las interrelaciones entre los subprocesos
22	Cuesta (2005) GRH-DPC	Plantea el modelo de gestión de RH DPC, donde ya las competencias laborales entran a jugar un rol fundamental en la gestión integrada.	Factores de base, dirección estratégica, competencias laborales, subsistemas y políticas de RH, resultados, auditorías, consecuencias	Es un modelo que sirve para el diagnóstico y la planeación; en combinación con las competencias y los subprocesos de la GRH.	Su interpretación requiere de un conocimiento profundo del tema.

23	Dome- néch (2005) Norma Auren de Valencia	Está formada por las normas : GRH27001-4.EX:2003 "Reglas generales, guía para la implantación, vocabulario y de auditoría de sistemas de Gestión de Recursos Humanos"	Contiene políticas, estructura y responsabilidades, planificación, implementación, control de las acciones, evaluación del sistema y mejora continua.	Desarrolla una familia de normas que van desde las reglas generales hasta la auditoría para la GRH	No se estructura teniendo en cuenta los subprocesos de la GRH, establece de forma general los pasos para implantar el sistema.
24	Resolu- ción No.752: 2005	Emitida en Chile, para unidades de salud gestionadas en red	Contiene el objetivo, la unidad encargada, las funciones, la política de gestión y desarrollo, el plan anual, la dotación, la evaluación	Contiene aspectos generales sobre la GRH para estas unidades de salud en red, específicas de Chile	No se desarrollan los subprocesos de la GRH, no evidencia las interrelaciones de las actividades claves.
25	Sotolon- go (2005)	Se refiere a procedimientos para realizar la auditoría en instalaciones turísticas.	Se refiere a la parte del control relacionado con la GRH	Aporta indicadores para el control de la GRH desde la auditoría de las instalaciones.	Es anterior a la NC3000:2007 y es sólo para la auditoría de la GRH.
26	Fernán- dez, (2006)	Modelo de GRH por competencias en el sector portuario	Mezcla el análisis estratégico, los elementos básicos y los sistemas de gestión.	El análisis estratégico determina a sus componentes básicos y estos al sistema de gestión.	No se evidencian las interrelaciones entre sus componentes
27	Morales (2006)	Expone un modelo que coloca a las competencias laborales como eje fundamental en las relaciones de la organización, compuesto por 9 subsistemas.	Competencias laborales, autocontrol, comunicación institucional, selecció n integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño, organización del trabajo, seguridad y	Ha sido tomado como base para la elaboración de las normas cubanas de sistema de gestión Integrado de capital humano.	El enfoque por competencias tiene falta de evidencia de la interrelación entre los subsistemas y no explica cómo deben implementarse los requisitos

28	Ramos (2006)	Se refiere al proceso de formación trabajando las tecnologías asociadas al mismo	Consiste en un modelo para la capacitación en el CIMEX	El uso de la capacitación y el desarrollo establece pasos y tecnologías a usar	Aunque puede usarse tiene especificidades para el CIMEX
29	Alles (2006)	Establece su modelo de gestión integral de competencias ubicando en el centro la dirección estratégica de recursos humanos, en su relación con otros subprocesos.	Compuesto por el análisis y descripción de los puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y	Agrupar a la dirección estratégica de RH	Aunque evidencia interrelaciones centrado por las competencias, se basa en el flujo de los RH pero no se centra en el proceso de trabajo.
30	NC 3000: 2007	Modelo centrado en las competencias laborales con 9 Subprocesos asociados	Modelo centrado en las competencias laborales con 9 Subprocesos asociados	Es el modelo referente para el mundo empresarial cubano sobre la GCH	El enfoque por competencias, tiene falta de evidencia de la interrelación entre los subsistemas y no explica cómo deben implementarse los requisitos
31	Decreto 281:2007	Contiene los elementos fundamentales del perfeccionamiento	Describe la Gestión de los Recursos Humanos desde los módulos	Desarrolla la organización del trabajo y la idoneidad demostrada	No establece la forma de aplicar los elementos componentes. No evidencia las interrelaciones
32	Soltura (2008)	Lo componen las competencias a nivel de la organización, las de proceso y las laborales, en su interrelación e importancia.	Trabaja el orden y la interrelación de las competencias en las empresas y la asocia a los procesos de la GRH.	Centra el enfoque de dirección hacia las competencias	Se limita su uso al no estar diseñadas las competencias de la organización y las de proceso.

33	García y Basnuevo(2008)	Establecen un procedimiento para la organización del trabajo basado en el método general para resolver problemas	El procedimiento consta de pasos que van desde la definición del problema hasta la implantación y la mejora	Se usa principalmente para los estudios del trabajo	Aunque puede ser adecuado, para el sector de la salud requiere de especificidades.
34	Lau (2008)	Aporta un flujo de los recursos humanos, ubica la gestión asociada al proceso de trabajo	Planeación, análisis y diseño de puestos de trabajo, progreso de ingreso del personal, reclutamiento, contratación e inducción, proceso de permanencia en la organización y auditoría de los RH	Trabaja el enfoque de procesos y el flujo del recurso humano	Se limita el uso por la falta de las interrelaciones del proceso de GRH ubicando.
35	I. Rodríguez (2009)	Diseña el proceso de gestión de CH para el proceso de trámites en el MININT	Diseña un procedimiento centrado en las competencias laborales para las unidades de trámites del MININT	Se basa en las competencias laborales y en los 9 subprocesos de la GICH.	Hace adaptaciones a la NC3000:2007 acorde a las especificaciones del objeto de estudio.
36	Sadier (2009)	Se basa en un procedimiento desde el método general para resolver problemas	Utiliza los pasos del procedimiento de García, C y Basnuevo	Se basa en el procedimiento de García, C y Basnuevo con adecuaciones para el sector del transporte.	La aplicación en unidades del Ministerio del transporte hace que requieran adecuaciones para su implementación
37	Quintana (2009)	Aporta una lista de chequeo sobre los requisitos de la norma	Se basa en los requisitos de la NC 3000 :2007 SGICH	Aporta una herramienta para precisar el cumplimiento o no de cada requisito de la NC3000:2007	Sólo caracteriza el sí o no del cumplimiento de los requisitos.

Anexo 2: Estructura Organizativa Sucursal Emprestrur Cienfuegos.



Anexo 3: Objetivos de trabajo de la Sucursal Emprestur Cienfuegos para el año 2015.

OBJETIVO I.- “Elevar la eficiencia en los resultados de la Gestión Empresarial”

- 1.- Cumplir al 100% la ejecución de las obras contratadas del Plan de Inversiones del MINTUR para el año 2015.
- 2.- Incrementar los servicios de mantenimiento a las instalaciones del MINTUR en un 15%, con respecto al año 2014.
- 3.- Lograr un Costo por Peso de Ingresos menor o igual a 84.75 ctvos. en MT.
- 4.- Lograr un Costo por Peso de Ingresos menor o igual de 87.0 ctvos. en CUC.
- 5.- Lograr un ciclo de cobros menor o igual a 30 días en MT incluyendo las cuentas por cobrar internas y los efectos.
- 6.- No tener cuentas por pagar con más de 60 días.
- 7.- Lograr el 100% de las Ventas planificadas en MT.
- 8.- Lograr un coeficiente salario medio productividad (SM / P), medido a partir del VAB, de 0.99
- 9.- Alcanzar un ahorro en los P. E. a partir de lograr un índice de TEP/MP de 1% con respecto al plan del año 2014.
- 10.- Lograr un ciclo de Inventario no mayor de 96.6 días.
- 11.- Lograr superar el plan de recape del año 2014, a partir del recape de 40 neumáticos.
- 12.- Lograr un coeficiente de disponibilidad técnica superior al 75 %.

OBJETIVO II.- “Mantener una cultura organizacional encaminada a incrementar la calidad de las producciones y servicios, la protección de los trabajadores y el medio ambiente”.

- 13.- Lograr un nivel de Satisfacción del Cliente del 92%.
- 14.- Lograr la solución de no menos del 88% de las No Conformidades.
- 15.- Certificar el Sistema de Gestión Calidad en los servicios solicitados.
- 16.- Cumplir al 100% el Plan de Inversiones propias.
- 17.- Utilizar en los servicios que brindamos productos ecológicos en un 90 %.
- 18.- Certificar el Sistema de Gestión Medio ambiental.
- 19.- Lograr la implementación del Sistema de Gestión de Innovación Tecnológica.
- 20.- Certificar el SGSST en la Sucursal.
- 21.- Lograr la implementación del SGICH.
- 22.- Garantizar el 80 % de completamiento de la reserva de cuadros, así como su correcta selección y preparación.

23.- Dar cumplimiento a los procedimientos establecidos para ejecutar los movimientos de cuadros.

OBJETIVO III.- “Eleva y cuida el patrimonio de la Sucursal Emprestur Cienfuegos”.

24.- Mantener la implementación del Sistema de Control Interno superior al 90%.

25. Lograr ejecutar el 100 % de las auditorias planificadas.

26.- Lograr ejecutar el 100 % de la Inspecciones planificadas para el año el año.

27.- Alcanzar que el 85 % de las acciones de control sean evaluadas de aceptable.

28.- Asegurar la implementación del Plan de Reducción de Desastres.

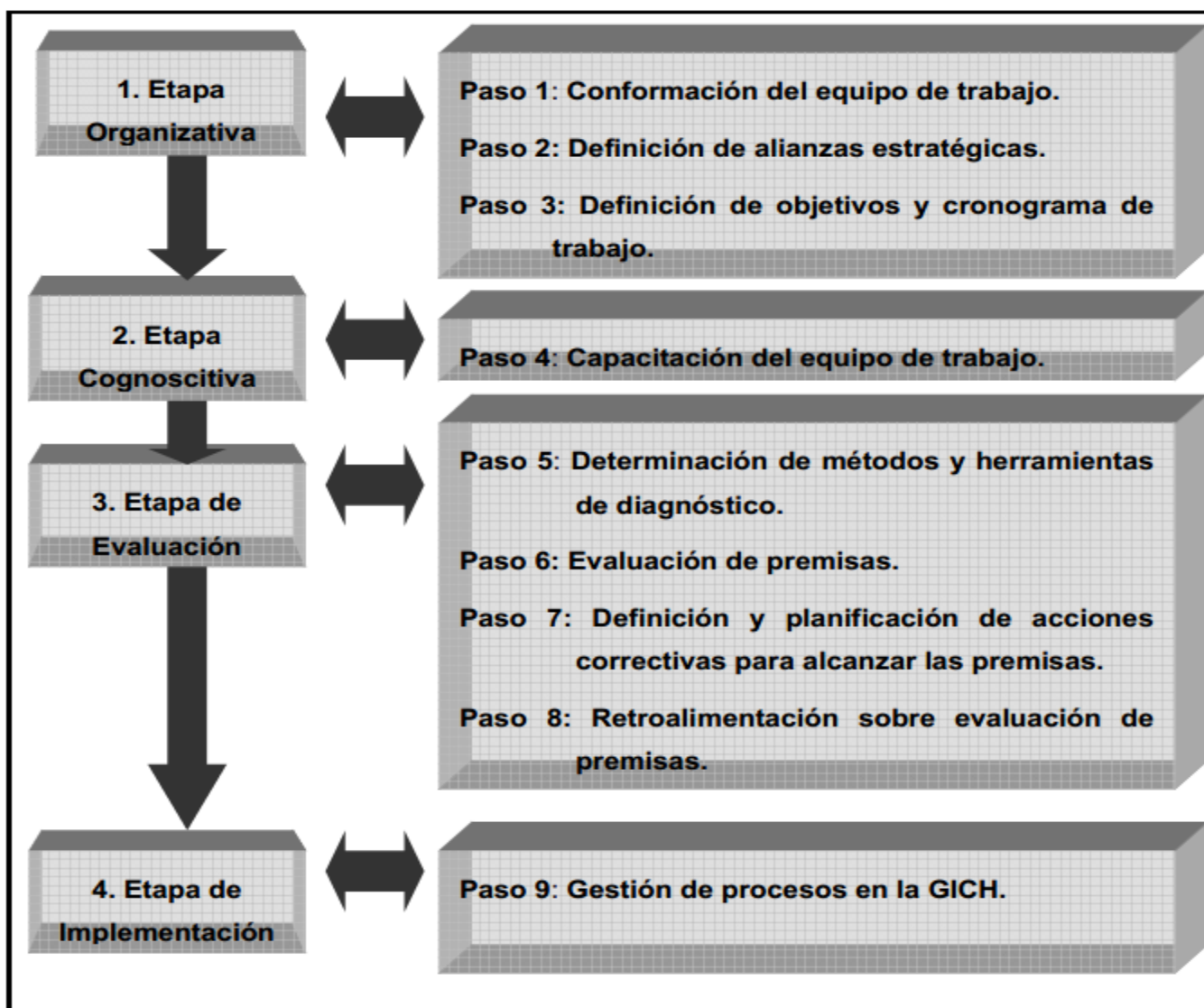
29.- Asegurar la implementación de la documentación y del Plan de Tiempo de Guerra.

30.- Reducir los hechos delictivos y las incidencias con respecto al 2014 en un 80%.

31.- Ofrecerle un adecuado seguimiento al 100 % de los hechos delictivos ocurridos en la Entidad.

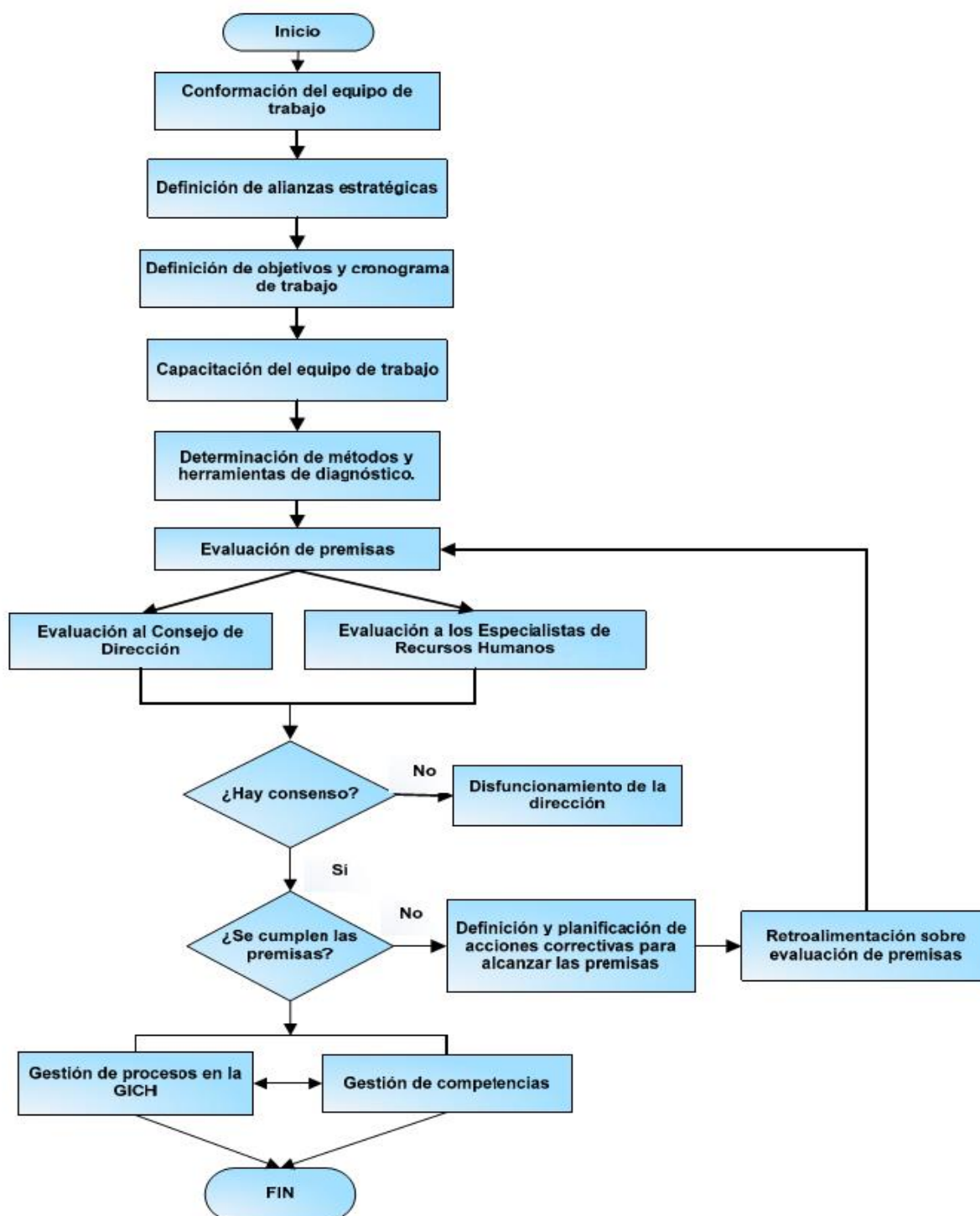
32.- Cumplimiento de la Resolución 29/2004 del MINTUR sobre el trabajo del asesoramiento jurídico.

Anexo 4: Etapas del procedimiento. **Fuente:** Covas (2009).



Anexo 5: Flujograma de pasos del procedimiento para la implantación del SGICH.

Fuente: Covas (2009).



Anexo 6: Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. **Fuente:** Cartaya (2006).

Datos Generales de la Empresa	
Empresa	
Organismo	
Sector	
Rama	
Provincia	
Municipio	

¿Está Perfeccionamiento?	en	Si		No	
-----------------------------	----	----	--	----	--

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

Plantilla Aprobada	
Plantilla Cubierta	

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

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

Anexo 6: Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (Continuación). **Fuente:** Cartaya (2006).

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y 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 esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.
	5	¿Existe un	Prevalecen las	Se planifican el	Los trabajadores

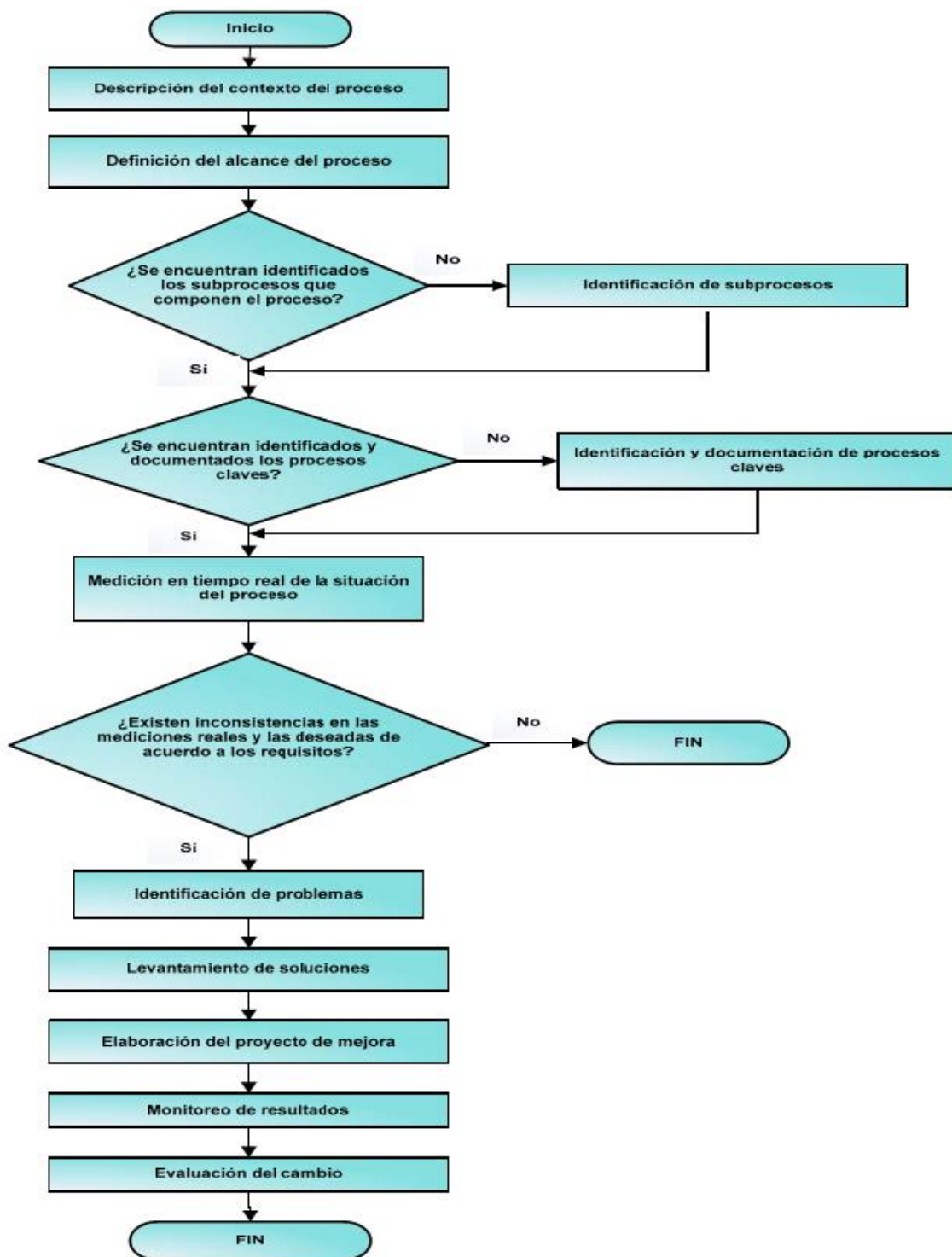
		Sistema de Planificación del Trabajo?	dificultades en la planificación del trabajo	trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico 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	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre cómo	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia	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,

		y proyección estratégica de la empresa?	lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	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	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.

				organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en 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.

Anexo 7: Flujograma de pasos del procedimiento para la gestión de procesos en la GICH para la implantación del MGICH. **Fuente:** Covas (2009).



Anexo 8: Cronograma de implementación de las NC 3001:2007 en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Actividad	Fecha
Etapa 1 Organizativa Conformación del equipo de trabajo Definición de alianzas estratégicas Definición de objetivos y cronograma de trabajo	Diciembre 2014
Etapa 2 Cognoscitiva Capacitación del equipo de trabajo	Diciembre 2014
Etapa 3 Evaluación Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico Evaluación de las premisas Definición de acciones para alcanzar las premisas Evaluación de los módulos	Enero 2015
Etapa 4 Implementación Gestión de procesos en la Gestión Integrada de Capital Humano en los módulos peor evaluados Autocontrol Capacitación y desarrollo Estimulación moral y material Seguridad y Salud en el Trabajo	Febrero 2015 - mayo 2015
Gestión de procesos en la Gestión Integrada de Capital Humano en el resto de los módulos Selección e integración Evaluación del desempeño Competencias Laborales Comunicación Institucional Organización del Trabajo Inserción de estos procesos al sistema de gestión de la calidad de la instalación	Junio 2015 – septiembre 2015
Elaboración del manual del SGICH	Octubre 2015

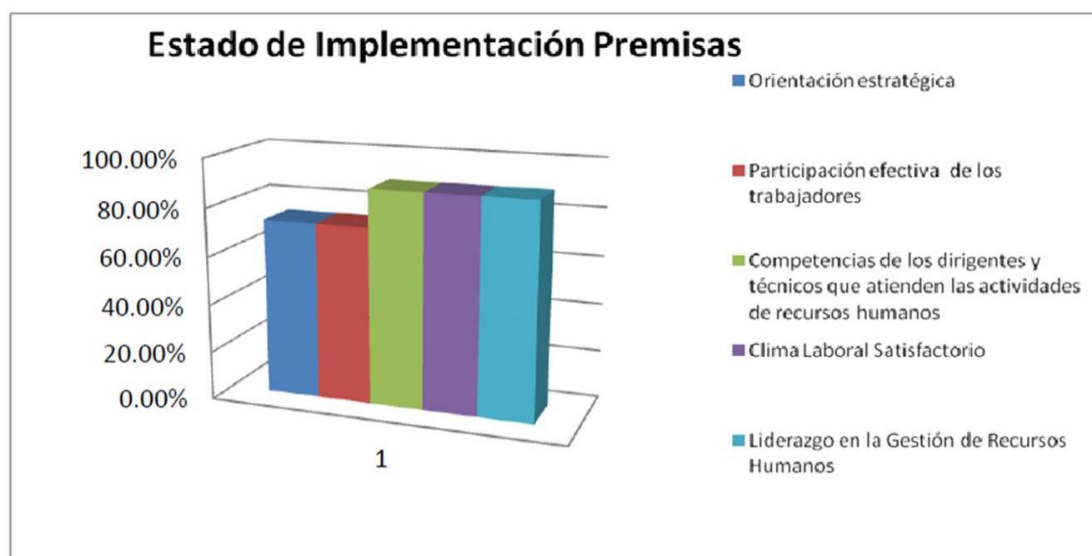
Anexo 9: Herramienta para procesar la Tecnología de Diagnóstico desarrollado por el GECYT apoyado en el programa Microsoft Excel. **Fuente:** Crespo (2006).

HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPITAL HUMANO			
INDICE			
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	EVALUACION DE PREMISAS	EVALUACION DE MODULOS	RESULTADOS
Datos Generales de la empresa	Evaluación de Premisas	Competencias Laborales	Integración Externa
		Organización del Trabajo	Integración Interna
		Selección e Integración	NIVEL ESTRATEGICO
		Capacitación y Desarrollo	
		Estimulación material y moral	
		Seguridad y Salud en el Trabajo	
		Evaluación del Desempeño	
		Comunicación Institucional	
		Autocontrol	
INFORMACION			
Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:		Como usar la herramienta	
1. Bajo		Sólo tiene que proceder a contestar las preguntas de cada una de las premisas y los módulos. La evaluación se realiza por separado de forma automática. El resultado alcanzado de la evaluación realizada se obtiene en %. Se obtiene el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión según la metodología establecida. Terminado de evaluar las PREMISAS y los MODULOS, pinche las ventanas Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados	
2. Medio			
3. Alto			
Importante			
En la esquina superior izquierda de cada hoja, se encuentra un hipervínculo al índice, lo que permite la navegación por todas las hojas de la herramienta, sin tener que hacerlo por las pestañas tradicionales.			
	Elaborado por:	Ing. José Carlos Melo Crespo	
		Consultor Empresa GECYT	
		melo@gecyt.uy	

Anexo 10: Evaluación de las premisas. **Fuente:** Elaboración propia.

	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Orientación estratégica	66.67%	66.67%	100.00%	66.67%	66.67%	73.33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	66.67%	66.67%	100.00%	66.67%	73.33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	100.00%	100.00%	66.67%			88.89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	100.00%	100.00%	66.67%			88.89%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	100.00%	100.00%	66.67%			88.89%
							80.70%

NO EXISTE ORIENTACION ESTRATEGICA

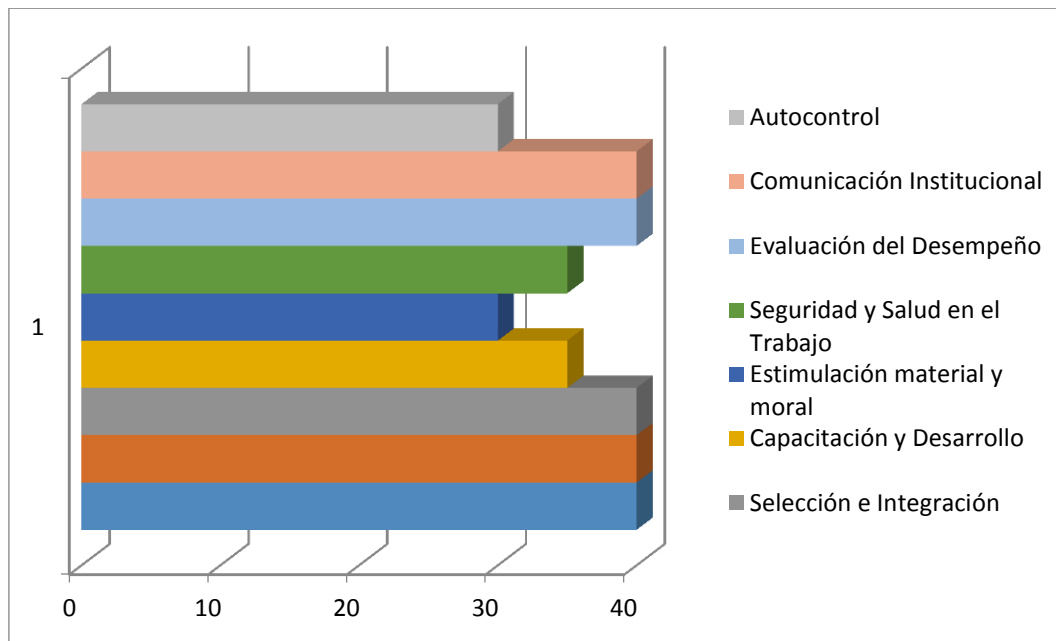


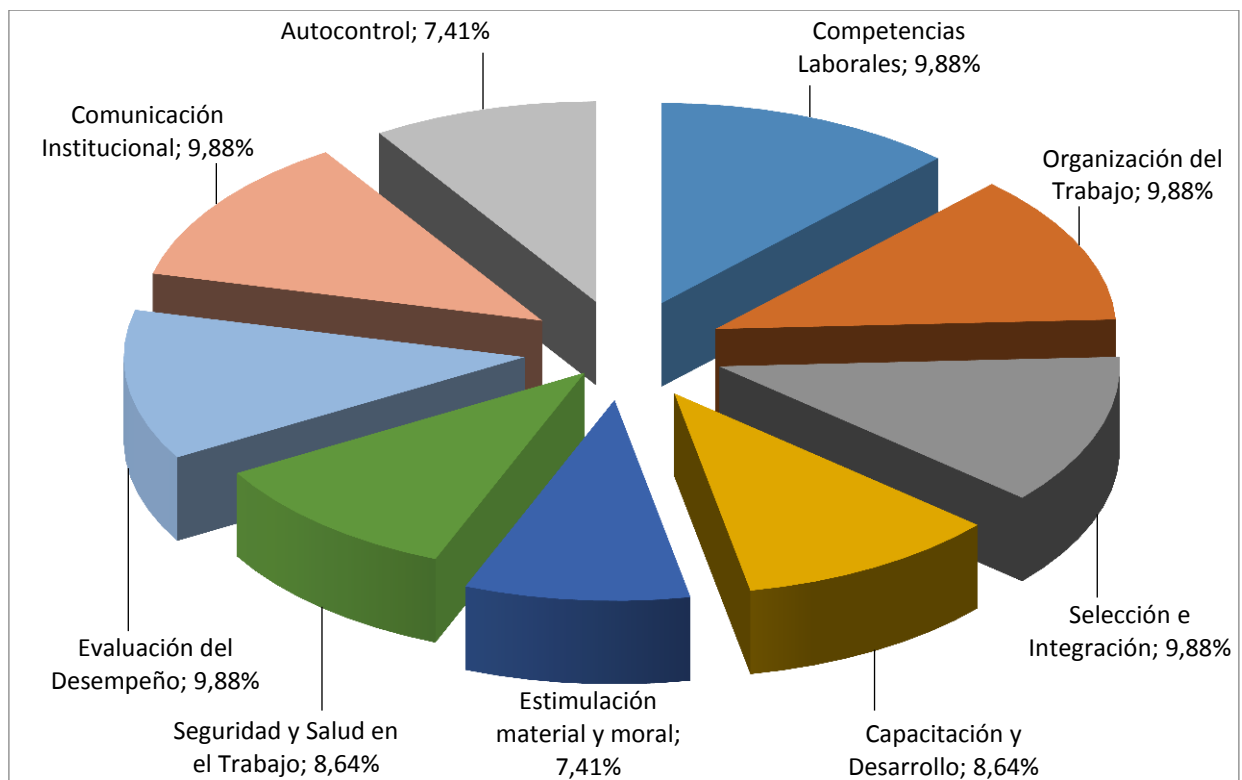
Anexo 11: Evaluación de los módulos. **Fuente:** Elaboración propia.

INTEGRACIÓN INTERNA

MÓDULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
II	Organización del Trabajo	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
III	Selección e Integración	1	66,67%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	100,00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66,67%	77,78%	35
		2	100,00%		
		3	66,67%		
V	Estimulación material y moral	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	66,67%	77,78%	35
		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	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
IX	Autocontrol	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
EVALUACIÓN INTEGRAL MÓDULOS		81,48%			

Competencias Laborales	45	40	9,88%
Organización del Trabajo	45	40	9,88%
Selección e Integración	45	40	9,88%
Capacitación y Desarrollo	45	35	8,64%
Estimulación material y moral	45	30	7,41%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	35	8,64%
Evaluación del Desempeño	45	40	9,88%
Comunicación Institucional	45	40	9,88%
Autocontrol	45	30	7,41%
81,48%	405	330	

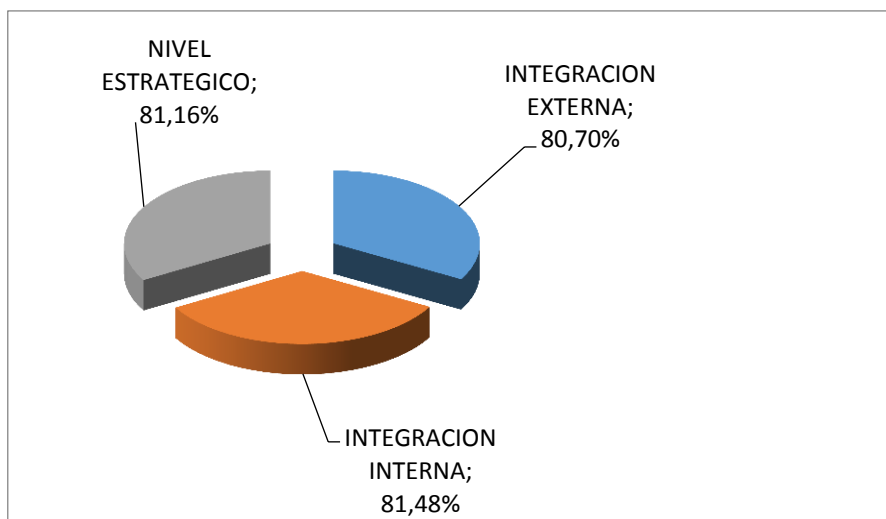




Anexo 12: Evaluación de las premisas y módulos. **Fuente:** Elaboración propia.

NIVEL ESTRATÉGICO

Premisas		Evaluación	
1	Orientación estratégica	55	73,33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	55	73,33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	40	88,89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	40	88,89%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	40	88,89%
INTEGRACION EXTERNA		230	80,70%
Módulos		Evaluación	
I	Competencias Laborales	40	88,89%
II	Organización del Trabajo	40	88,89%
III	Selección e Integración	40	88,89%
IV	Capacitación y Desarrollo	35	77,78%
V	Estimulación material y moral	30	66,67%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	35	77,78%
VII	Evaluación del Desempeño	40	88,89%
VIII	Comunicación Institucional	40	88,89%
IX	Autocontrol	30	66,67%
INTEGRACION INTERNA		330	81,48%
NIVEL ESTRATEGICO		560	81,16%



Anexo 13: Plan mejoras para el cumplimiento de las premisas. **Fuente:** Elaboración Propia

Premisa	Acción a desarrollar	Responsable	Fecha
Participación efectiva de los trabajadores	Elaborar una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa. Debe contener criterios relativos a: • La toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa. • Deben estar integradas las organizaciones políticas que están presentes en la empresa. • Debe contener criterios que permitan lograr una cultura económica, de ahorro de recursos y de portadores energéticos.	Director General, Jefes de Área y Dirección de Capital Humano.	Mayo-Junio 2015
Orientación estratégica	• Elaborar la planeación estratégica, buscando alineación de las áreas de resultados claves y objetivos estratégicos con el sistema de gestión integrado (gestión de la calidad, medio ambiente y gestión de la seguridad y salud en el trabajo) elaborado en la sucursal.	Director General, Jefes de Área y Dirección de Capital Humano.	Mayo-Junio 2015

Anexo 14: Lista de chequeo **Fuente:** González, 2010

Capacitación y Desarrollo	Existencia		Observaciones
	Si	No	
¿Está definida la estrategia en materia de capacitación y desarrollo del capital humano?	X		
¿Están determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan?	X		
¿Existen evidencias de los resultados de la determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores (DNA)?	X		
¿La DNA alcanza a todos los trabajadores de la entidad?	X		
¿Están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?	X		
¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?		X	
¿Se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de Capacitación y desarrollo?		X	
¿Se encuentra elaborado el plan de capacitación y desarrollo de la entidad?	X		
¿Se da cumplimiento a los requerimientos	X		

metodológicos en la elaboración del Plan de capacitación?			
¿Se utiliza la evaluación del desempeño para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo?	X		
¿Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas?	X		
¿Los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores están anexados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?	X		
¿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?	X		
¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?	X		
¿Existe correspondencia entre el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad, las DNA elaboradas y los planes individuales de todos los trabajadores?	X		
¿Para 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?	X		
¿Se encuentran identificados y se evalúan sistemáticamente los indicadores que		X	

permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan?			
¿Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y se realizan las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten?	X		
¿La organización ha logrado que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el MTSS?		X	
¿Se encuentran elaborados	X		
a) Los planes de adiestramiento			
b) Los planes de carrera para los puestos claves	X		
c) Los planes de capacitación en Seguridad Industrial	X		
¿Está elaborada la proyección de ubicación del personal en adiestramiento?	X		
¿Existe evidencia de la evaluación de los resultados del adiestramiento?	X		
¿Existen programas internos?	X		
¿Existen instructores de la entidad?	X		
¿Existen evidencias de la preparación de los instructores?	X		
¿Existen y se actualizan	X		
a) Los expedientes de adiestramiento			
b) Los expedientes individuales de capacitación	X		
c) El Registro de matrículas y graduados	X		
d) El registro de asistencia y evaluación de	X		

los programas internos			
¿Existe evidencia de convenios de colaboración?	X		
¿Se cumple el Programa de Homologación y Certificación de obreros?	X		
¿Existe, se controla y ejecuta el presupuesto de capacitación?	X		

Anexo 15: Plan de mejoras **Fuente:** Elaboración Propia

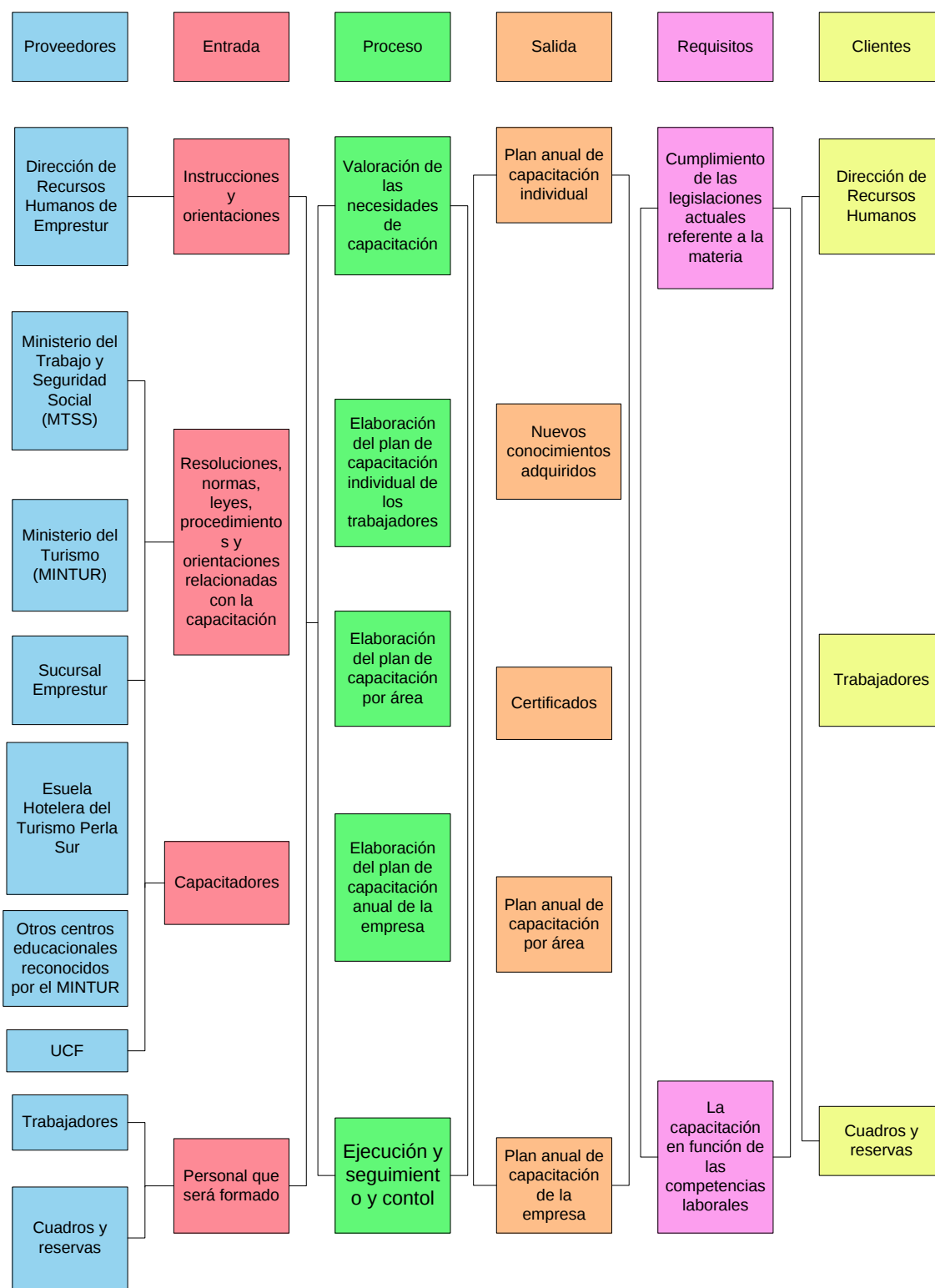
Tabla No.6: Plan de Mejoras para el proceso: Capacitación y Desarrollo.

Meta: Alcanzar la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”

Responsable: Dirección de Recursos Humanos.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Definir el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo.	Dirección de Recursos Humanos. Especialistas.	Trabajo en equipo para definir metodológicamente la planificación, ejecución y control del proceso.	Para dar cumplimiento a los requisitos de las Normas Cubanas (NC 3001:2007, NC 3002:2007)	Emprestur	2015	Gasto de tiempo invertido
Definir indicadores para la evaluación del proceso de capacitación y desarrollo con mayor fuerza en la medida en que ocurre.	Dirección de Recursos Humanos. Especialistas.	Evaluando los resultados de la persona que recibe el curso. Aplicación de herramientas (entrevistas y observaciones directas)	Evita recaer en errores cometidos.	Emprestur	2015	Gasto de tiempo invertido
Elaborar los mapas y fichas del proceso de capacitación y desarrollo para una mejor interpretación de este	Dirección de Recursos Humanos. Especialistas	Trabajo en equipo.	Necesidad de documentar el proceso	Emprestur	2015	Gasto de tiempo invertido

Anexo 16: Mapa SIPOC del proceso de Capacitación y desarrollo. **Fuente:** Elaboración Propia



Anexo 17: Ficha del proceso Capacitación y desarrollo. **Fuente:** Elaboración Propia

PROCESO. Capacitación y Desarrollo		
PROPIETARIO. Dirección de los Recursos Humanos y Comisión de cuadros		
Misión: Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de la organización, planificación del proceso y evaluación de los resultados, con el objetivo de contribuir a la formación y desarrollo de las competencias laborales en la Sucursal Emprestur Cienfuegos.		
DOCUMENTACIÓN NORMATIVA. ➤ Resolución 29/2006 Reglamento para la planificación. Organización, ejecución y control de trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales. ➤ Resolución 9/2007 Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral. ➤ Resolución 28/2006 Reglamento sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil. ➤ Resolución 187/2011 Reglamento para el sistema de preparación y Superación de los cuadros y Reservas. ➤ 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.		
ALCANCE.	Aplicar a todos los trabajadores y directivos de la Sucursal Emprestur Cienfuegos.	
➤ ENTRADAS. ➤ Resoluciones, normas, leyes relacionadas		➤ SALIDAS

con la Capacitación ➤ Instrucciones y orientaciones. ➤ Capacitadores ➤ Procedimiento y orientaciones ➤ Personal que será formado	➤ Plan anual de Capacitación individual ➤ Nuevos conocimientos adquiridos ➤ Plan anual de capacitación por área ➤ Plan anual de capacitación de la empresa
Actores involucrados en el proceso	
PROVEEDORES. ➤ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) ➤ Dirección de Recursos Humanos ➤ Ministerio del Turismo (MINTUR). ➤ Escuela de Hotelería y Turismo Perla Sur. ➤ UCF. ➤ Otros centros educacionales reconocidos por el MINTUR ➤ Trabajadores ➤ Cuadros y reservas ➤ Empresa	CLIENTES. ➤ Trabajadores. ➤ Dirección de RH ➤ Cuadros y reservas ➤ Adiestrados
INSPECCIONES. ➤ El especialista de Recursos Humanos de la empresa el cual se encarga de ir personalmente	REGISTROS. ➤ Diagnóstico Individual de Necesidades de Capacitación

o realizar llamadas para verificar si se están impartiendo los cursos y si el personal está asistiendo a los cursos, talleres o maestrías. ➤ Cumplimentada las acciones se plasman en las DNA, de esta manera al finalizar el año se tiene controlado en qué medida se cumplió el plan de capacitación. ➤ El seguimiento y cumplimiento del plan se analiza trimestralmente en el consejo de dirección según la resolución 29/2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). ➤ Informe anual de cuadros y reservas	➤ Plan de capacitación por Área ➤ Plan de capacitación y desarrollo de la empresa. ➤ Conciliación de las acciones de FORMATUR con EMPRESTUR ➤ Plan de Preparación y Superación de los cuadros y reservas ➤ Reporte de capacitación ➤ Informe de cumplimiento del plan de preparación y superación de cuadros y reservas
Indicadores Actuales ➤ Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo ➤ Por ciento del incumplimiento de las acciones de capacitación previstas. ➤ La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y o de servicios	Indicadores Propuestos ➤ Coste unitario de las horas de formación ➤ Porcentaje de trabajadores capacitados ➤ Porcentaje de utilización del presupuesto de capacitación. ➤ Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo ➤ Por ciento del incumplimiento de las acciones de capacitación previstas. ➤ La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y o de servicios

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 46 de 14
---	--	--

Anexo 18: Procedimiento de Capacitación y Desarrollo.

TÍTULO: Procedimiento de Capacitación y Desarrollo para trabajadores.

Observaciones:

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma y fecha
Elaborado	Barbara R. Sturt Duarte	Espec. Gestión RH	
Revisado	Niovis Aquino Simón	Drt RH	
Aprobado	Javier L. Arango Díaz	Drt General	

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 47 de 14
---	--	--

1. Objetivos

- 1.1** Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de la organización, planificación del proceso y evaluación de los resultados, con el objetivo de contribuir a la formación y desarrollo de las competencias laborales en la Sucursal Emprethur Cienfuegos.

2. Alcance

- 2.1** Aplicar a todos los trabajadores de la Sucursal Emprethur Cienfuegos

3. Definiciones y términos:

- 3.1 Acción de capacitación:** Descripción del objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.
- 3.2 Capacitación:** Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.
- 3.3 Competencias laborales:** Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- 3.4 Desarrollo de Capital Humano:** Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 48 de 14
---	--	--

- 3.5 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.
- 3.6 Formación por competencias:** Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.
- 3.7 Idoneidad Demostrada:** Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.
- 3.8 Modo de formación:** Vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- 3.9 Necesidades de capacitación:** Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
- 3.10 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.
- 3.11 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

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 49 de 14
---	--	--

en el ejercicio de sus funciones, diversidad de tareas, así como promociones dentro de la organización.

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

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

4. Referencias:

- 4.1** Resolución 29/2006 Reglamento para la planificación. Organización, ejecución y control de trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
- 4.2** Resolución 9/2007 Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- 4.3** Resolución 28/2006 Reglamento sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadoros de ocupaciones y cargos de amplio perfil.
- 4.4** Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- 4.5** Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos
- 4.6** Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación.

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 50 de 14
---	--	--

5. Anexos:

5.1 Mod– CH-005-01 Diagnóstico Individual de Necesidades de Capacitación.

5.2 Mod– CH-005-02 Plan de capacitación por Área

5.3 Mod– CH-005-3 Plan de capacitación y desarrollo de la empresa

5.4 Mod- CH- 005-04 Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación

5.5 Flujo grama de las actividades del proceso.

6. Responsabilidades:

6.1 El Director General es responsable de aprobar y coordinar el cumplimiento del presente procedimiento.

6.2 El Director General es el máximo responsable de aprobar y dar cumplimiento al Plan de Capacitación.

6.3 El Director General es el máximo responsable de asegurar las condiciones para el desarrollo de la Capacitación.

6.4 Los Directores y Jefes de Áreas son los máximos responsables de hacer cumplir el Plan de Capacitación a nivel de proceso, así como asegurar las condiciones para el desarrollo del mismo.

6.5 Los Jefes de Área son los responsables de:

- Elaborar los Planes Individuales de capacitación.
- Exigir que se cumpla el plan de capacitación.

6.6 Los Especialista B de Capital Humano son los máximos responsables de:

- Confeccionar el Plan de capacitación de la empresa.
- Controlar el cumplimiento del plan de capacitación.
- Coordinar con la escuela FORMATUR las acciones extra planificadas

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 51 de 14
---	--	--

7. Desarrollo:

7.1 Descripción de las actividades.

- 7.1.1 Jefe de Área se reúne con cada uno de sus subordinados de manera individual, explicándole que se está iniciando el proceso de acciones de capacitación para el próximo año y el trabajador tiene conocimiento de las acciones de capacitación que va a recibir debido a las brechas de conocimiento que ha tenido durante el año en curso, las cuales se derivan de las evaluaciones que anualmente se realizan del desempeño del trabajador.
- 7.1.2 Se conforma el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) **(Mod– CH-005-01)** con cada trabajador y estas son firmadas por el Jefe de Área y el trabajador
- 7.1.3 Al concluir las DNA de cada trabajador por departamento son llevadas al Jefe de Capital Humano y se conforma por esta Área el plan de capacitación y desarrollo de todas las áreas **(Mod– CH-005-02)**, los cuales tributan al plan general de la Sucursal **(Mod– CH-005-3)**.
- 7.1.4 Este es aprobado por el Consejo de Dirección y firmado por el director de la empresa y así queda conformado el plan de capacitación y desarrollo de la empresa
- 7.1.5 De este plan general se extraen las acciones que por el nivel de complejidad de los temas los imparte la escuela de capacitación del MINTUR (FORMATUR), el cual aprueba las acciones solicitadas y las introduce en su plan anual.
- 7.1.6 Este plan es aprobado por FORMATUR y retorna a la empresa la cual se lo comunica a los trabajadores implicados en estas acciones.
- 7.1.7 Este proceso es controlado por el especialista de Recursos Humando de la empresa el cual se encarga de ir personalmente o realizar llamadas para verificar si se están impartiendo los cursos y si el personal está asistiendo a estos.

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 52 de 14
---	--	--

7.1.8 Una vez terminado cada curso, taller o diplomado, FORMATUR envía una lista de graduados y los certificados de finalización a la sucursal, estos son incluidos en el Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación **(Mod- CH- 005-04)**.

7.1.9 Cumplimentada las acciones se plasman en el Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación, de esta manera al finalizar el año se tiene controlado en qué medida se cumplió el plan de capacitación.

7.1.10 El seguimiento y cumplimiento del plan se analiza trimestralmente en el consejo de dirección según la resolución 29/2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

8 . Registros.

Código	Título	Disposición (archivo)	Tiempo de retención.
Mod– CH-005-01	Diagnóstico Individual de Necesidades de Capacitación	archivo técnicos de Capital humano	Por 2 años
Mod– CH-005-02	Plan de Capacitación por Área	archivo técnicos de Capital humano	Por 2 años
Mod– CH-005-03	Plan de Capacitación	archivo técnicos de Capital humano	Por 2 años
Mod- CH- 005-04	Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación	archivo técnicos de Capital humano	permanente

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 53 de 14
---	--	--

9. Disposiciones Finales.

9.1 La Empresa Sucursal Emprestur Cienfuegos deberá lograr la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 54 de 14
---	--	--

Mod- CH-005-01: DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

De PGRH-Mejoramiento profesional

DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL DE NECESIDADES DE CAPACITACION

1. DATOS GENERALES

1. Territorio: Emprestur Cienfuegos Instalación:

Nombre y Apellidos: _____

C.I. _____

Ocupación o Cargo: _____ Graduado de:

Nivel Escolar: 6to _____ 9no _____ 12vo _____ T.M _____ Superior _____

Graduado FORMATUR: SI _____ NO _____

2. A LLENAR POR EL TRABAJADOR

2.1 Señalar las principales acciones de capacitación recibida en los últimos tres años.

No.	Tipo de acción (Curso, seminario, entrenamiento, etc)	Temática	Institución

2.2 Diga en orden de prioridad los aspectos que usted necesitaría mejorar en su desempeño en cuanto a su actitud, habilidades, valores, conocimientos profesionales,

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 55 de 14
---	--	--

nivel cultural, capacidad de dirección, dominio idiomático, necesidades de desarrollo general.

2.2.1 Necesidades de desarrollo general

2.2.2 _____

2.2.3 _____

2.2.4 _____

3. A LLENAR POR EL JEFE INMEDIATO

3.1 Nombre y Apellidos del trabajador:

3.2 Acciones de capacitación y Desarrollo a realizar por el trabajador durante el próximo año:

No.	Acciones de Capacitación Propuestas	Fecha de ejecución Propuesta
1	Seminario Preparación Política	Abril
2	Seminario Preparación Defensa	Mayo
3	Seminario de Calidad	Noviembre
4	Seminario de P. Empresarial	Octubre
5	Seminario Seguridad y Salud	Julio
6		
7		
8		

Firma del Trabajador
Inmediato

Firma del Jefe

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 56 de 14
---	--	--

Mod– CH-005-02: Plan de capacitación por Área

MODELO DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

**PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
DEPGRH- Mejoramiento Profesional**

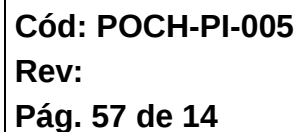
Año: _____ **SUCURSAL:** Sucursal Emprethur Cienfuegos **Hoja Número:** 1 (Recursos Naturales)

Nombre y Apellido	Categoría ocupacional y puestos de trabajo u ocupación	Actividades para adquirir competencias en:	Tipos de formación y capacitación	Actividades a desarrollar en:	Fecha	Presupuest o proy	
						MN	CUC

Niovis Aquino Dimón
Díaz
Directora RR HH
Firma:

Alberto Rodríguez Estevez
Secretario del Buró Sindical
Firma:

Javier Librado Arango
Director General
Firma:



Firma:

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-005 Rev: Pág. 58 de 14
---	--	--

Mod- CH- 005-04: Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación

No	Acciones de Capacitación	Duración y Fecha	Evaluación	Lugar	Observ.

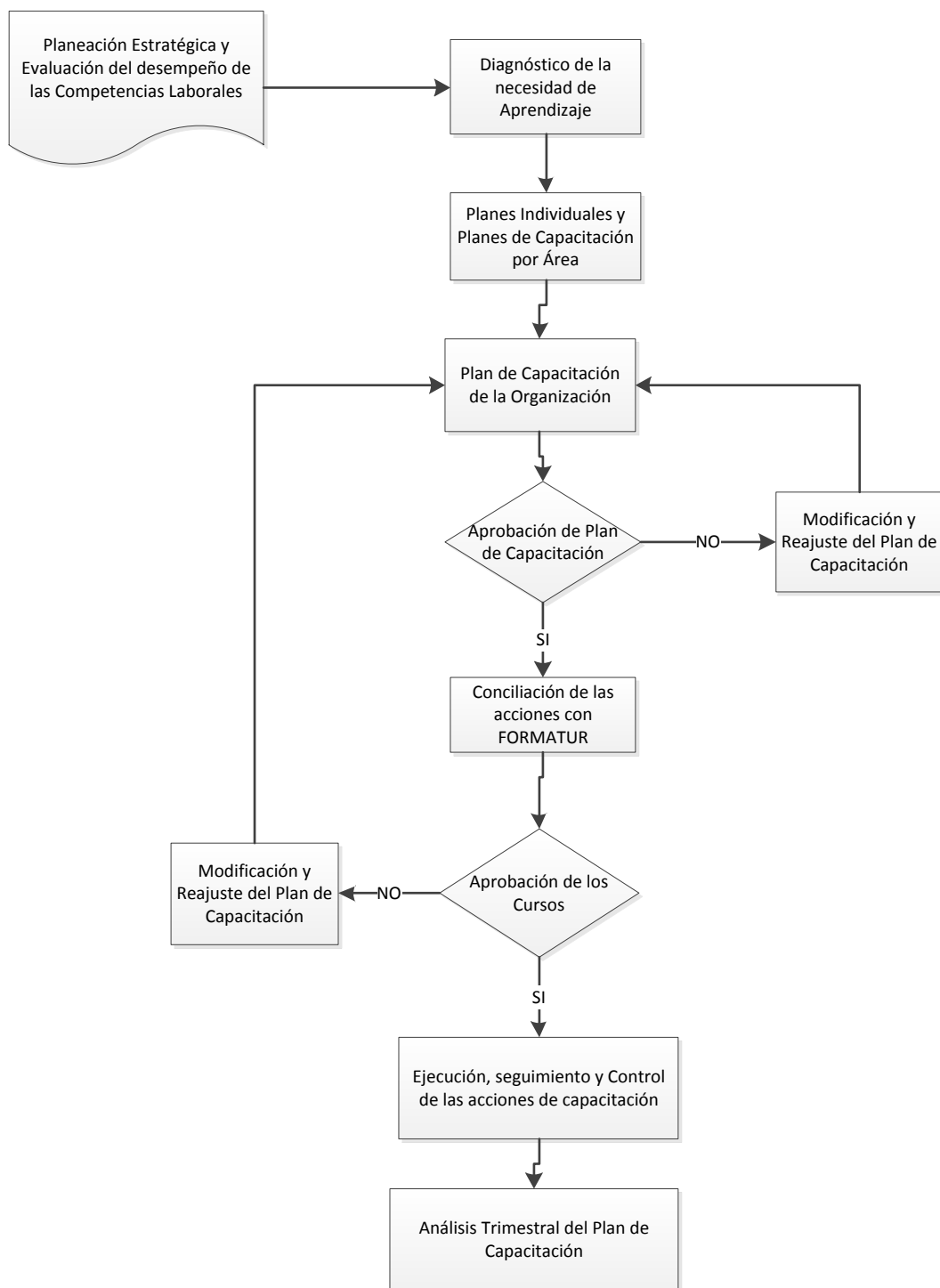
Fecha Emisión

Día	Mes	Año

Nombre y Firma del Capacitador

Nombre y Firma del Trabajador

Flujo grama de las actividades del proceso.



 empresur s.a.	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 60 de 24
---	--	--

Anexo 19: Procedimiento de Capacitación y Desarrollo para cuadros y reservas

TÍTULO: Procedimiento de Capacitación y Desarrollo para cuadros y reserva

Observaciones:

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma y fecha
Elaborado	Yainelis Romero Oliva	Espc. B en Cuadro	
Revisado	Comisión de Cuadro		
Aprobado	Comisión de Cuadro con pie de firma Presidente de la comisión (mediante acuerdo) Javier L. Arango Díaz	Director Genaral	

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 61 de 24
---	--	--

1. Objetivos

- 1.2** Establecer la forma de determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de los cuadros y reserva, planificación del proceso y la evaluación de este en Emprestur con el objetivo de contribuir a la formación y desarrollo de competencias laborales integrales de los cuadros y reservas.

2. Alcance

- 2.1** Aplicar a todos los cuadros y reservas de Emprestur

3. Definiciones y términos:

- 3.1 Acción de capacitación:** Descripción del objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.
- 3.2 Capacitación:** Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.
- 3.3 Competencias laborales:** Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- 3.4 Desarrollo de Capital Humano:** Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les

 emprestur s.a.	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 62 de 24
--	--	--

permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

- 3.5 Entidad en aprendizaje permanente:** Condición que se alcanza por la organización, cuando demuestra que realiza una actividad formativa continúa y se caracteriza por la eficacia en la capacitación y desarrollo del capital humano, con alto impacto en la eficiencia y la calidad.
- 3.6 Formación por competencias:** Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.
- 3.7 Idoneidad Demostrada:** Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.
- 3.8 Modo de formación:** Vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- 3.9 Necesidades de capacitación:** Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
- 3.10 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.

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 63 de 24
---	--	--

3.11 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.

4. Referencias:

- 4.1 Resolución 187/2011 Reglamento para el sistema de preparación y Superación de los cuadros y Reservas.
- 4.2 Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- 4.3 Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- 4.4 Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

5. Anexos:

- 5.1 Mod– CH-006-01 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA)**
- 5.2 Mod– CH-006-02 Plan Individual de Desarrollo de Cuadros y Reservas**
- 5.3 Mod– CH-006-03 Concilian las acciones de FORMATUR con EMPRESTUR**
- 5.4 Mod- CH- 006-04 Plan de Preparación y Superación de los cuadros y las Reservas**
- 5.5 Mod- CH- 006-05 Reporte de capacitación**
- 5.6 Mod- CH- 006-06 Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación**
- 5.6 Mod- CH- 006-07 Informe del cumplimiento del plan de preparación y superación de cuadros y reservas.**

5.7 Flujo grama de las actividades del proceso.

 emprestur s.a.	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 64 de 24
--	--	--

6. Responsabilidades:

- 6.1** El Director General es responsable de aprobar y coordinar el cumplimiento del presente procedimiento.
- 6.2** El Director General es el máximo responsable de aprobar y dar cumplimiento al Plan de Capacitación.
- 6.3** El Director General es el máximo responsable de Asegurar las condiciones para el desarrollo de la Capacitación.
- 6.4** Los Directores de las Direcciones y jefes de grupos son los Máximo responsable de cumplir el Plan de Capacitación para el desarrollo de los mismos
- 6.5** La Especialista B de Cuadro es la máxima responsable de:
- Elaborar los Planes Individuales de capacitación.
 - Confeccionar el Plan de capacitación de los cuadros y sus reservas.
 - Exigir que se cumpla el plan de capacitación de los cuadros y sus reservas.

7. Desarrollo:

7.1 Descripción de las actividades.

- 7.1.1** La especialista de cuadro se sienta con cada uno de los cuadros enseñándoles sus deficiencias en cuanto a conocimiento, reflejadas en las evaluaciones parciales y las evaluaciones integrales quedando plasmado en el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) **(Mod– CH-006-01)** y en el Plan Individual de Desarrollo de Cuadros y Reservas **(Mod– CH-006-02)**.
- 7.1.2** Las DNA son firmadas por el Director del Área y el Plan por el Director General.
- 7.1.3** La especialista de cuadro elabora un proyecto de Plan de preparación y superación de Cuadros y reservas de la empresa para el próximo año, basándose en las DNA de cada uno de los cuadros y reservas.
- 7.1.4** De este Plan General se concilian las acciones que van a ser impartidas por FORMATUR **(Mod– CH-006-03)**, el cual aprueba los cursos solicitados y los introduce en su plan anual, reflejándose de manera cuantitativa así como las fechas de inicio y finalización de los cursos que van a ser impartidos.
- 7.1.5** El plan es aprobado por FORMATUR y este lo envía a la Sucursal.

 emprestur s.a.	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 65 de 24
--	--	--

- 7.1.6 Con este plan la especialista conforma el Plan de Preparación y Superación de los cuadros y reservas **(Mod- CH- 006-04)** donde se incluye: los cursos, los días de la preparación del cuadro con los temas, quien lo ejecuta, donde se va a realizar, la fecha de realización, quienes van, junto con el impacto que causa este curso.
- 7.1.7 Este plan de preparación y superación es firmado por el Director de la empresa.
- 7.1.8 Se le informa al trabajador con antelación en qué momento se impartirán estos cursos, además de los días de preparación de cuadro plasmados en su plan de trabajo referente a temas específicos del MINTUR,
- 7.1.9 Cuando los cursos son impartidos por FORMATUR, la especialista envía correos o se comunica para poder controlar las asistencias de los trabajadores a los cursos
- 7.1.10 Existen talleres o seminarios que son impartidos por la empresa en los cuales se recoge la asistencia en un Reporte de capacitación **(Mod- CH- 006-05)** el cual es firmado por cada uno de los cuadros y así queda recogida la asistencia a estos talleres.
- 7.1.11 Una vez terminados los cursos y talleres impartidos por FORMATUR y la empresa, se le entrega a la especialista de cuadro un certificado de finalización junto con una lista de los graduados y son incluidos en el Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación **(Mod- CH- 006-06)**.
- 7.1.12 Una vez cumplida las acciones se plasman en las DNA, en el Plan Individual de Desarrollo de Cuadros y Reserva y en el Plan de Acción y Capacitación general de la empresa.
- 7.1.13 La especialista de cuadros al finalizar todos los cursos realiza un informe **(Mod- CH- 006-07)** de cumplimiento de la preparación de los cuadros y esta es llevada a la comisión de cuadros para tener un control sobre los cursos y talleres impartidos.
- 7.1.14 El seguimiento y cumplimiento del plan se analiza trimestralmente en el Consejo de Cuadros según la Resolución 187/2011 del Ministro del turismo



MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Cód: POCH-PI-006

Rev:

Pág. 66 de 24

8 . Registros.

Código	Título	Disposición (archivo)	Tiempo de retención.
Mod- CH-006-01	Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA)	archivo técnicos de cuadro y reservas	Por 2 años
Mod- CH-006-02	Plan Individual de Desarrollo de Cuadros y Reservas	archivo técnicos de cuadro y reservas	Por 2 años
Mod- CH-006-03	Concilian las acciones de FORMATUR con EMPRESTUR	archivo técnicos de cuadro y reservas	Por 2 años
Mod- CH- 006-04	Plan de Preparación y Superación de los cuadros y las Reservas	archivo técnicos de cuadro y reservas	Por 2 años
Mod- CH- 006-05	Reporte de capacitación	archivo técnicos de cuadro y reservas	Por 2 años
Mod- CH- 006-06	Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación	archivo técnicos de cuadro y reservas	Permanente
Mod- CH- 006-07	Informe del cumplimiento del plan de preparación y superación de cuadros y reservas.	archivo técnicos de cuadro y reservas	Por 2 años

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 67 de 24
---	--	--

9. Disposiciones Finales.

9.1 La Empresa Sucursal Emprestur Cienfuegos deberá lograr la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

 emprestur s.a.	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 68 de 24
---	--	--

Mod– CH-006-01: DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

De PGRH-Mejoramiento profesional

MODELO No. 2

DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL DE NECESIDADES DE CAPACITACION

1. DATOS GENERALES

1. Territorio: Emprestur Cienfuegos Instalación: _____
Nombre y Apellidos: _____ C.I. _____
Ocupación o Cargo: _____ Graduado de: _____
Nivel Escolar: 6to _____ 9no _____ 12vo _____ T.M _____ Superior _____
Graduado FORMATUR: SI _____ NO _____

2. A LLENAR POR EL TRABAJADOR

2.1 Señalar las principales acciones de capacitación recibida en los últimos tres años.

No.	Tipo de acción (Curso, seminario, entrenamiento, etc)	Temática	Institución

2.2 Diga en orden de prioridad los aspectos que usted necesitaría mejorar en su desempeño en cuanto a su actitud, habilidades, valores, conocimientos profesionales, nivel cultural, capacidad de dirección, dominio idiomático, necesidades de desarrollo general.

 emprestur s.a.	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 69 de 24
--	--	--

2.2.1 Necesidades de desarrollo general

2.2.2 _____

2.2.3 _____

2.2.4 _____

3. A LLENAR POR EL JEFE INMEDIATO

3.1 Nombre y Apellidos del trabajador: _____

3.2 Acciones de capacitación y Desarrollo a realizar por el trabajador durante el próximo año:

No.	Acciones de Capacitación Propuestas	Fecha de ejecución Propuesta
1	Seminario Preparación Política	Abril
2	Seminario Preparación Defensa	Mayo
3	Seminario de Calidad	Noviembre
4	Seminario de P. Empresarial	Octubre
5	Seminario Seguridad y Salud	Julio
6		
7		
8		

Firma del Trabajador

Firma del Jefe Inmediato



MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Cód:
Rev:
Pág. 70 de

Mod- CH-006-02: ESTRUCTURA DEL PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO DE CUADROS Y SUS RESERVAS ESTRUCTURA DEL PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO DE CUADROS Y SUS RESERVAS

Entidad: Sucursal Empresur Cienfuegos

Nombre y apellidos del cuadro o reserva: _____

Cargo actual y tiempo en el mismo: _____

Cargo del que es reserva: _____

Nivel cultural y especialidad: _____

Necesidades de aprendizaje (DNA)	Preparación a recibir:									
	2014		2015		2016		2017		2018	
	Forma organizativa	Temática	Forma organizativa	Temática	Forma organizativa	Temática	Forma organizativa	Temática	Forma organizativa	Temática

Actualización En Temáticas del Turismo	Diplomado	Básico en Gestión Turística	Diplomado	Básico en Gestión Turística	Especialidad	Capital Humano	Especialida d	Capital Humano		
Preparación en acciones de Dirección	Entrenamie nto	Participar en los Consejos de Dirección en sustitución del Director de Capital Humano	Entrenamiento	Participar en los Consejos de Dirección en sustitución del Director de Capital Humano	Entrenamiento	Participar en los Consejos de Dirección en sustitución del Director de Capital Humano	Entrenamie nto	Participa r en los Consejos de Dirección en sustitució n del Director de Capital Humano	Entrenamie nto	Participa r en los Consejos de Dirección en sustitució n del Director de Capital Humano
Preparación en acciones	Entrenamie nto	Realizar estudios de	Entrenamiento	Realizar estudios	Entrenamiento	Realizar estudios de	Entrenamie nto	Realizar estudios	Entrenamie nto	Realizar estudios

de Dirección		la documenta ción referente al trabajo del área de Recursos Humanos		de la document ación referente al trabajo del área de Recursos Humanos		la documentac ión referente al trabajo del área de Recursos Humanos		de la documen tación referente al trabajo del área de Recurso s Humano s		de la documen tación referente al trabajo del área de Recurso s Humano s
Preparación en acciones de Dirección	Entrenamie nto	Participar en los despachos con los Especialist a del área de Recursos Humanos	Entrenamiento	Participar en los despacho s con los Especialist a del área de Recursos Humanos	Entrenamiento	Participar en los despachos con los Especialista del área de Recursos Humanos	Entrenamie nto	Participa r en los despach os con los Especiali sta del área de Recurso s Humano s	Entrenamie nto	Participa r en los despach os con los Especiali sta del área de Recurso s Humano s

Preparación en acciones de Dirección	Entrenamiento	Participar en los días de Preparación De Cuadros	Entrenamiento	Participar en los días de Preparación De Cuadros	Entrenamiento	Participar en los días de Preparación De Cuadros	Entrenamiento	Participar en los días de Preparación De Cuadros	Entrenamiento	Participar en los días de Preparación De Cuadros
Actualización en Sistemas de Pagos			Seminario	Sistemas de Pagos	Seminario	Sistemas de Pagos				

Resultados de la Evaluación (marcar con una X)				
Año	Avance	Estable	Estancado	Retroceso
2013				
2014				
2015				

Fecha de Aprobación

Firma del Director de la entidad



MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Cód:
Rev:
Pág. 74 de

Mod- CH-006-03: Concilian las acciones de FORMATUR con EMPRESTUR



ACCIONES DE CAPACITACION CONCILIADAS CON LA EHT PARA EL AÑO 2014.

Empresa: Sucursal Emprestrur Cienfuegos

No.	Tipo de Acción	Temáticas	Dirigido a:			No. Partic	En la Entidad	En EHT	Propuesta	Mes/Hora
			Trabaj.	Cuadros y Reserv.	Univers.					
1	Curso	Técnicas de Dirección para Dirigentes C y R		X	17	21	X		Febrero-2.00pm	
2	Curso	Contabilidad Básica para Dirigentes C y R		X	17	20	X		Marzo-2.00 pm	
3	Curso	Control Interno para Dirigentes C y R		X	17	21	X		Marzo-2.00 pm	
4	Curso	Servicios Técnicos		X		3		X		
5	Curso	Sistema de Paños		X		1		X	Septiembre-8.30am	
6	Curso	Secretaría		X		1		X	Octubre-8.30am	
7	Curso	Logística de Almacén		X	1	1		X	Enero-2.00pm	
8	Curso	Economía de Almacén		X	1	1		X	Noviembre-2.00pm	
9	Seminario	Defensa para Cuadros y Reservas		X	17	21	X		Abril-2.00pm	
10	Seminario	Calidad para Cuadros y Reservas		X	17	21	X		Mayo-2.00 pm	
11	Seminario	Superación Política para Cuadros y Reservas		X	17	21	X		Mayo-2.00 pm	
12	Seminario	Seguridad y Salud para Cuadros y Reservas		X	17	21	X		Junio-2.00 pm	
13	Seminario	Medio Ambiente		X	17	21	X		Junio-2.00 pm	
14	Diplomado	Básico en Gestión Turística		X	2	2		X		
15	Diplomado	Servicios Técnicos		X	1	1		X		
16	Curso	Licenciatura en Turismo		X		1		Univ. Cfg		

Total de Cuadros: 11
Total de Universitarios: 17
De ellos ocupan cargo con tal:
Total de Adiestrados:
Universitarios:
De ellos Técnicos Medios:2

Total Reservas: 19

Nivel Medio Superior:3

De ellos

Hecho por: Yainelis Romero Oliva
Especialista B en Cuadro
Sucursal Emprestrur Cienfuegos

Aprobado por: Javier L. Arango Diaz
Director General
Sucursal Emprestrur Cienfuegos

Sucursal Emprestrur Cienfuegos
Dirección Recursos Humanos

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 46 de
---	--	---

Mod- CH- 006-04: **Plan de Preparación y Superación de los cuadros y las Reservas.**

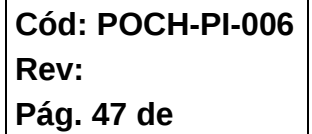
Entidad: Sucursal Emprestur Cienfuegos

Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas

Contenid o	Temáticas	Formas Organizativas	Cargos a los que están dirigidos las acciones	Centro o lugar donde se desarrollarán	A desarrollar con:		Fecha	Presupuesto asignado		Impacto y desempeño	Estado de cumplimiento	
					Entrenadores	Profesores		CUP	CUC		SI	No

Javier Librado Arango Díaz

Director General



REPORTE DE CAPACITACIÓN		Folio:	
		Código:	
		Edición:	
		Fecha:	
		Pág:	
UNIDAD:			
Forma de capacitación:			
Tema:			
Objetivos:			
Contenidos:			
Dirigidos a:			
Fecha:		Hora:	Horas lectivas:
Lugar:			
No	Nombre y Apellido	Unidad Organizativa	Firma
Entrenador:			
Título de formación:			
Institución:			
Obsevaciones:			
Firma:			

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 48 de
---	--	---

Mod- CH- 006-06: **Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación**

No	Acciones de Capacitación	Duración y Fecha	Evaluación	Lugar	Observ.

Fecha Emisión

Día	Mes	Año

Nombre y Firma del Capacitador

Nombre y Firma del Trabajador

	MANUAL DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Cód: POCH-PI-006 Rev: Pág. 49 de
---	--	---

Mod- CH- 006-07: Informe del cumplimiento del plan de preparación y superación de cuadros y reservas.



emprestur
CIENTUEGOS



- ✓ Solidaridad
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Respeto
- ✓ Ambientación
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Amor al Trabajo

En este sentido se continúa trabajando para potenciar el estudio, análisis y debate de la implementación de los lineamientos relacionados con la política para el turismo.

Se cumplieron al 100 % las acciones de los demás contenidos planificados.

Las acciones por contenidos que por su importancia y frecuencia de ejecución merecen ser destacadas son:

➤ **Preparación Político Ideológica:**

- Estados Unidos vs Cuba. Mirada desde el Turismo.
- El ALBA Alternativa de integración Latinoamericana
- El escenario Europeo en la Actualidad. Una mirada desde Cuba
- Situación económica Mundial

➤ **Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y en Defensa civil:**

- Conferencia. Defensa Civil. Ejercicio Meteoro
- Curso de Defensa Territorial

➤ **Preparación en Seguridad y Protección del MINTUR, Protección Física, Contra Incendios, Información oficial Clasificada y Seguridad Informática:**

- Entrenamiento Preparación Contra Incendios.

➤ **Preparación en Administración y Dirección:**

- Trabajo en Equipo(E)
- La Gestión del Conocimiento en la Empresa Turística
- Sistema Emulativo en las áreas productivas (E)
- Sistema de Gestión por Competencias
- Caso de Estudio .Control Interno
- Taller de valores
- Seminario Trabajo en Equipo
- Seminario Contratación con trabajadores cuenta propia
- Seminario Inteligencia Emocional



INFORME DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS CON CIERRE DE OCTUBRE DE 2014.

La Sucursal Emprestrur Cienfuegos al cierre de octubre del año 2014 ha trabajado en correspondencia con los lineamientos de la Política económica y social del país, con el objetivo de dar cumplimiento al plan de preparación y superación de los cuadros y reservas en el año 2014, obteniendo hasta la fecha resultados positivos en los objetivos propuestos, que se han traducido en una mayor eficiencia y eficacia dentro de la organización.

En el plan previsto para el año 2014 fueron desarrolladas todas las formas organizativas comprendidas en la Resolución 187 del 2011 del MINTUR, las cuales tributaron a cada uno de los contenidos estipulados en dicha resolución y en las indicaciones para la implementación de la preparación de los cuadros y reservas del Grupo Empresarial.

El estado de cumplimiento del plan por contenidos se detalla a continuación:

Contenido	Total de acciones planificadas	Cumplidas	% de cumplimiento
Preparación Político Ideológica	4	4	100
Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial	2	2	100
Preparación en Defensa civil	1	1	100
Preparación en Administración y Dirección	7	9	100
Preparación en Política de Seguridad y Protección del MINTUR, Protección Física, Contra Incendios, Información oficial Clasificada y Seguridad Informática	1	1	100
Preparación Técnico Profesional	3	3	100
Total de acciones generales	18	20	111

Resumiendo los resultados, se evidencia que de las 18 acciones planificadas, fueron ejecutadas 20 para un 111 por ciento de sobrecumplimiento del plan. El contenido de preparación en administración dirección presentó un número de acciones ejecutadas significativamente superior al resto, logrando su mayor impacto en las tareas de control interno, gestión de la información, calidad, organización del trabajo, planificación de las tareas entre otras.

En el contenido de preparación política ideológica se logra el total cumplimiento de las acciones planificadas, evidenciándose entre los valores un reforzamiento de los valores y sentimientos patrióticos, se fortalecen sus convicciones revolucionarias.



Especialista B en Cuadros
Sucursal Emprestrur Cienfuegos



➤ **Preparación Técnico Profesional**

- Taller Nacional de Cuadros
- La Gestión por Procesos
- Taller Mujer Directiva

En los meses de enero y febrero la Directora Contable Financiera y el Director Adjunto recibieron el seminario de unificación monetaria impartido por profesores de FORMATUR y de gran importancia para la implementación de los cambios que se avecinan en el modelo económico cubano. Esta acción de capacitación se impartió a los demás directivos de nuestra Sucursal en vistas de contribuir a la preparación de los mismos.

En el mes de septiembre una de las reservas del Área de Atención a los Recursos Naturales, en funciones de Jefe de Área, asistió a una preparación impartida por funcionarios de la Delegación de la Agricultura, sobre la identificación y prevención de la plaga entidad "056", cuya acción de capacitación se extendió a los Directores de las entidades clientes, personal de la brigada de la jardinería y a cuadros de la empresa.

En el mes de octubre el Director Adjunto de nuestra Sucursal recibió el Seminario de Preparación para enfrentar la enfermedad del Ébola, el cual fue impartido por Especialistas de Epidermiología de nuestra provincia, donde se adoptaron acuerdos para la protección de entrada de turistas visitantes en la Marina Marling. Los conocimientos adquiridos se extendieron a los demás trabajadores de la entidad.

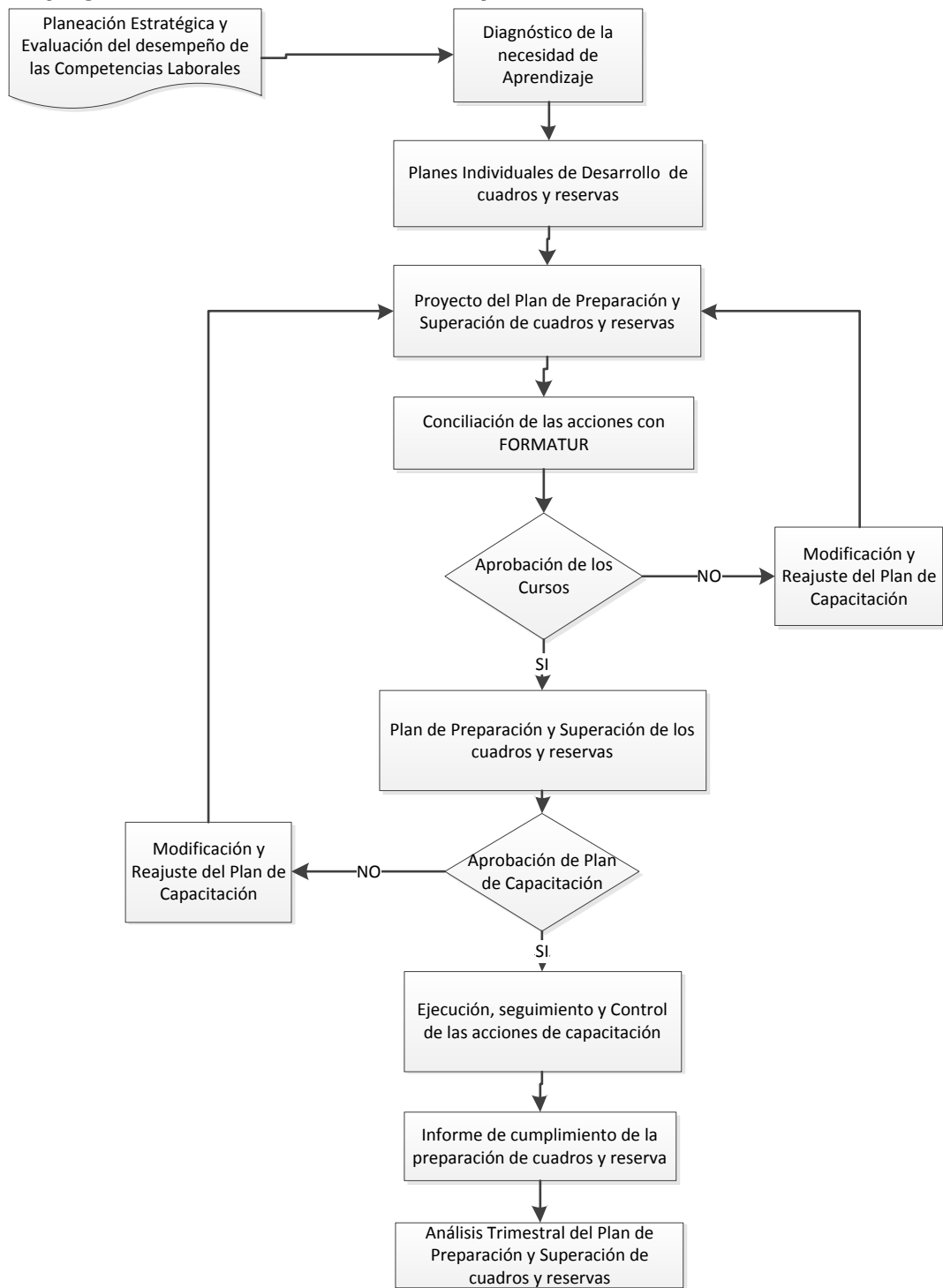
Las acciones de preparación realizadas fueron fundamentalmente internas, prevaleciendo la forma organizativa de desarrollar las diferentes temáticas en trabajo con los equipos de dirección, seminarios, talleres, y entrenamientos en el puesto de trabajo. Se desarrollaron acciones de forma permanente a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas, tributando a mejorar el desempeño.

Se ha cumplimentado el Día de la Preparación de Cuadros, impartiendo los temas indicados por el MINTUR.


Yainelis Romero Oliva
Especialista B en Cuadros

Especialista B en Cuadros
Sucursal Emprestur Cienfuegos

Flujo grama de las actividades del proceso.



Anexo 20: Lista de chequeo aplicada al equipo de trabajo con el objetivo de establecer indicadores para analizar el desempeño del Proceso de Capacitación y Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de establecer un conjunto de indicadores que sirvan de base para valorar las acciones desarrolladas en el Proceso de Capacitación y Desarrollo se está realizando esta investigación, a continuación se le proponen un conjunto de indicadores los cuales usted debe valorar en base a si se ajustan a las características al objeto de estudio de esta investigación, teniendo en cuenta la escala que aparece a continuación.

- El indicador se ajusta perfectamente (5)
- El indicador se ajusta bastante (4)
- El indicador se ajusta ni mucho ni poco (3)
- El indicador se ajusta un poco (2)
- El indicador no se ajusta (1)

A continuación se le muestran dichos indicadores y la manera en que pueden calcularse los mismos.

Indicador	Valoración				
	1	2	3	4	5
Porcentaje del incumplimiento de las acciones de capacitación previstas.					
La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y o de servicios					
Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo					
Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional					

Coste unitario de las horas de formación					
Porcentaje de trabajadores capacitados					
Porcentaje de utilización del presupuesto de capacitación					

Anexo 21: Resultado del procesamiento Estadístico del Método de Expertos.

Fuente: Elaboración Propia.

Pruebas no Paramétricas

Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Porcentaje del incumplimiento de las acciones de capacitación previstas.	14	5	5	5,00	,000
La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y o de servicios	14	4	5	4,88	,354
Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	14	5	5	5,00	,000
Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional	14	4	5	4,88	,354
Coste unitario de las horas de formación	14	5	5	5,00	,000
Porcentaje de trabajadores capacitados	14	5	5	5,00	,000
Porcentaje de utilización del presupuesto de capacitación	14	5	5	5,00	,000
N válido (según lista)	14				

Anexo 22: Continuación.

Rangos

	Rango promedio
Porciento del incumplimiento de las acciones de capacitación previstas.	28,56
La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y o de servicios	19,25
Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	28,56
Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional	19,25
Coste unitario de las horas de formación	28,56
Porcentaje de trabajadores capacitados	28,56
Porcentaje de utilización del presupuesto de capacitación	28,56

Estadísticos de contraste

N	14
W de Kendall ^a	,917
Chi-cuadrado	45,256
gl	7
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 23: Matriz de instrumentación de indicadores para el proceso de Capacitación y desarrollo. **Fuente:** Elaboración Propia

EMPRESTUR CIENFUEGOS	Diseño de los indicadores
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Capacitación y Desarrollo
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo
PROCEDIMIENTO DE CALCULO	$\% \text{cumplimiento plan de capacitación} = \frac{\text{Total de cursos impartidos}}{\text{Total de cursos}} \times 100$
UNIDAD:	%
SENTIDO:	Ascendente
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Dirección de Capital Humano Emprerur
FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS:	Anual
META:	≥100%
FRECUENCIA DE ANÁLISIS:	Trimestral
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS:	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos

EMPRESTUR CIENFUEGOS	Diseño de los indicadores
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Capacitación y Desarrollo
NOMBRE DEL INDICADOR	Incumplimiento del plan de capacitación y desarrollo
PROCEDIMIENTO DE CALCULO	% de incumplimiento del plan =100 - %cumplimiento plan de capacitación
UNIDAD:	%
SENTIDO:	Descendente
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Dirección de Capital Humano Emprestur
FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS:	Anual
META:	<100%
FRECUENCIA DE ANÁLISIS:	Trimestral
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS:	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos

EMPRESTUR CIENFUEGOS	Diseño de los indicadores
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Capacitación y Desarrollo
NOMBRE DEL INDICADOR	Coste unitario de las horas de formación
PROCEDIMIENTO DE CALCULO	$CF = \frac{\text{Salario}}{\text{Total de horas del cursos}}$
UNIDAD:	Unidades monetarias por horas
SENTIDO:	Descendente
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Dirección de Capital Humano Emprestur
FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS:	Anual
META:	No definida
FRECUENCIA DE ANÁLISIS:	Trimestral
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS:	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos

EMPRESTUR CIENFUEGOS	Diseño de los indicadores
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Capacitación y Desarrollo
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de trabajadores capacitados
PROCEDIMIENTO DE CALCULO	$\% TC = \frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$
UNIDAD:	%
SENTIDO:	Descendente
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Dirección de Capital Humano Emprestur
FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS:	Anual
META:	≥100%
FRECUENCIA DE ANÁLISIS:	Trimestral
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS:	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos

EMPRESTUR CIENFUEGOS	Diseño de los indicadores
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Capacitación y Desarrollo
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de utilización del presupuesto de capacitación
PROCEDIMIENTO DE CALCULO	$\frac{\% \text{de utilización del presupuesto de capacitación} \times 100}{\text{Total de presupuesto}}$
UNIDAD:	%
SENTIDO:	Ascendente
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Dirección de Capital Humano Emprestur
FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS:	Anual
META:	≤100%
FRECUENCIA DE ANÁLISIS:	Trimestral
RESPONSABLE DEL ANÁLISIS:	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos