

Universidad Sancti Spíritus "José Martí Pérez"

Facultad de Contabilidad y Finanzas

# *Trabajo Diploma*

## Diagnóstico del Sistema de Capital Humano en la Sucursal Cimex Sancti Spíritus



**Autor: Maidelyn Cancio Hernández**

**Tutor: MSc. Sonia Hernández La Rosa**

*.... Capital humano implica no solo conocimientos, sino también y muy esencialmente conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco.....*

*Fidel Castro*





## **DEDICATORIA**

Ha sido grande el sacrificio que he superado para llegar a este trabajo de diploma, la vida me puso varias metas difíciles en este tiempo de estudiante, los cuales he superado con el apoyo y comprensión incondicional de mis familiares y amigos, por ese voto de confianza que alguna vez depositaron mi, quiero dedicarles este trabajo, principalmente a mis dos madres que siempre estuvieron ahí, al alcance mío, con la seguridad que llegaría hasta aquí.



## AGRADECIMIENTO

La vida está llena de metas y cumplirlas puede implicar el apoyo y sacrificio de muchas personas, por tal, debo ser cuidadosa al agradecer, porque estoy rodeada de personas importantes, entre ellas:

- Mi tutora Sonia Hernández de la Rosa, GRACIAS por su ayuda, porque sin ella no habría sido posible la realización de este trabajo.
- Mi abuela y mi madre por prepararme para la vida y brindarme toda su confianza y apoyo incondicional.
- Mi padre y hermano, los hombres que más amo.
- Mi hermana Liuba Leandra y mi “nani” Samara, las niñas que ocupan gran espacio en mi corazón, gracias por encontrar en mí el ejemplo a seguir.
- El resto de mi familia por su consagración, entrega y sacrificio.
- Dariel, por llegar a mi vida, cuando menos lo esperaba, pero cuando más lo necesitaba, te amo.
- Mi amiga Yaima, por su preocupación sin cansancio en todos estos años.
- Mis amigas Berky y Tamara, por la paciencia en estos seis años.
- Sandra mi “brother”, aliada y confidente.
- Mis compañeras de trabajo Dayami, Mirialys, Yusimi y Maylín, sin ellas no se que me hubiera hecho.
- Trabajadores del departamento de RRHH en la Sucursal, principalmente a Keyla León y Dayami Lima por facilitarme la herramienta y transmitirme sus conocimientos.
- A todas aquellas personas de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo investigativo.



## SÍNTESIS

El siguiente trabajo se enmarca en la Sucursal Sancti Spíritus de la Corporación Cimex, la cual transita por un proceso de implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano, desconociéndose el estado actual que presenta el mismo, así como deficiencias y limitaciones, considerando que en las condiciones de tensión en un entorno de crisis, se hace necesario e importante este trabajo, el cual permitirá diagnosticar el sistema, establecido en la Norma Cubana 3000, 3001 y 3002 /2007. Resaltando así como problema el desconocimiento del estado actual que presenta la implementación del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano.

Se toma con objetivo general de la investigación el diagnóstico del estado actual del Sistema de Gestión del Capital Humano, contribuyendo a su perfeccionamiento en la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

Como resultado de este trabajo se comprobó que la Sucursal Cimex Sancti Spíritus tiene un avance relevante en la implementación del Sistema, de resolver las limitaciones que actualmente presenta podrá completar su ejecución y contribuir al continuo fortalecimiento del perfeccionamiento empresarial, mediante la alineación de las diferentes actividades que anteriormente se ejecutaban por separado, y en lo adelante, deben tributar armónicamente al objetivo fundamental del cumplimiento de la misión social de la empresa.



## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Introducción  | 1  |
| Capítulo I: La Gestión del Capital Humano y su desarrollo en su perfeccionamiento   | 5  |
| 1- Introducción del Capítulo.....   | 5  |
| 1.1- La Gestión de Capital Humano como factor clave del desarrollo organizacional.....  | 5  |
| 1.2- Evolución de la Gestión del Capital Humano.....  | 7  |
| 1.3- Modelos de Gestión de Capital Humano. Modelo funcional de Diagnóstico, Proyección y Control.....                         | 12 |
| 1.4- Sistema de Gestión de Capital Humano dentro del perfeccionamiento empresarial.....                                       | 18 |
| 1.5- Diagnóstico.....   | 29 |
| 1.6- Conclusiones del Capítulo.....   | 32 |
| <u>Capítulo II: Caracterización de la Empresa</u>   | 33 |
| 2.1- Introducción al Capítulo.....  | 33 |
| 2.2- Caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.....  | 33 |
| 2.3- Cronograma de implementación del Perfeccionamiento Empresarial en la Sucursal Cimex Sancti Spiritus.....                 | 44 |
| 2.4- Herramienta para diagnosticar el grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH)..... | 47 |
| 2.5- Conclusiones del Capítulo.....   | 54 |
| <u>Capítulo III: Resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta</u>  | 55 |
| 3.1- Introducción al Capítulo.....  | 55 |
| 3.2- Resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta.....   | 55 |



---

|   |    |
|---|----|
| 3.3- Cronograma de las No Conformidades.....                                    | 80 |
| 3.4- Evaluación de la Sucursal de acuerdo a los resultados del diagnóstico..... | 80 |
| 3.5- Conclusiones del Capítulo.....   | 80 |
| Anexos.....   |    |
| Conclusiones.....   |    |
| <u>Recomendaciones.....</u>   |    |
| Bibliografía.....   |    |



## **INTRODUCCIÓN**

Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en los energéticos, así como tampoco en los financieros y ni tan siquiera en la tecnología: sino en el nivel de preparación y de Gestión del Capital Humano.

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones; en resumen, el capital humano con que cuenta un país delinear su propio futuro, por lo tanto, se requiere de un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labora y del país en general.

Los esfuerzos que se realizan para elevar los resultados económicos del país pasan, inevitablemente, por el compromiso de los trabajadores con los resultados finales de la organización en la cual laboran. Las personas son el elemento decisivo del éxito o el fracaso de una organización, por tanto, son el recurso más valioso y hay que saber potenciarlo al máximo. Toda organización grande, mediana o pequeña debe pensar a fondo cuáles son los objetivos respecto a la calificación, formación y motivación de las personas. Así mismo, debe reflexionar sobre cómo establecer los sistemas salariales y de incentivos, a fin de ser justos y motivadores, además de conducir a una estabilidad laboral dentro de la organización.

“Los cambios económicos bruscos, quiebras y nacimientos de nuevas empresas, han generado un clima de inestabilidad laboral que atenta contra la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores” (Castro Ruz Fidel, 2005). Ante este complejo escenario mundial, Cuba ha iniciado un necesario proceso de transformación económica le permite alcanzar los niveles de desarrollo deseado, pero sin renunciar a sus principios revolucionarios. La sociedad cubana exige un tipo diferente de racionalidad, no excluya la eficiencia; pero que la subordine a la vida humana y a las necesidades reales y justas de todos los hombres; máximo en estos momentos la Revolución libra su más colosal batalla en el campo de las ideas, donde los valores,





principios y convicciones son los garantes únicos del éxito y supervivencia de este proyecto revolucionario.

El siguiente trabajo se enmarca en la Sucursal Sancti Spíritus de la Corporación CIMEX, la misma no posee personalidad jurídica propia y se crea a partir de la Directiva Nº 46 del 2004 del Director General de Contraloría de la Corporación, puesta en vigor en Enero de 2005. Está conformada por 4 Gerencias Funcionales; Servicios Técnicos, Administrativa, Atención a Grupos Electrónicos y Recursos Humanos, además cuenta con 4 Complejos Minoristas y una Tienda Mayorista.

El 30 de julio de 2007 mediante RS-14053 emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, José Luís Rodríguez García firma la aprobación de la modificación del objeto social de la Sociedad Mercantil denominada Corporación CIMEX, de la cual se desprende el de la Sucursal de Sancti Spíritus, está ubicada en la capital provincial en la Avenida de los Mártires s/n, Olivos 1.

La Sucursal tiene aprobada, entre otras, la realización de actividades de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, las que se pueden relacionar:

Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye productos alimenticios y no alimenticios como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal; además, de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.

Se considera un país más competitivo, mientras mejor formado tenga su Capital Humano. Cuba no está exenta de estas consideraciones, las empresas cubanas deben dirigir sus funciones al incremento de la competitividad, para lograrlo conviene prestarle una atención especial a su Capital Humano, lo cual decidirá el futuro de la organización y su éxito. Esto ha tenido un desarrollo y aplicación creciente en distintos campos, sin embargo, en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus su presencia aún es limitada, se convierte esta entidad en un área importante a estudiar por su peso económico, a las



implicaciones de su funcionamiento sobre la estructura socioeconómica y la prioridad por los servicios brindados con la calidad requerida, como objetivo básico del bienestar de usuarios y clientes.

Dentro de la Sucursal Cimex de Sancti Spíritus, los trabajadores juegan un rol fundamental, constituyen la base necesaria e imprescindible que sustenta su desarrollo, mediante ellos se logra satisfacer la evaluación y mejora permanente de los servicios y la infraestructura tecnológica, deben ser capacitados, sanos, motivados y con sólidos valores. La importancia de llevar a cabo una gestión del capital humano eficaz en la empresa, es una necesidad imperiosa, dada la gran cantidad de trabajadores que aglutina para el cumplimiento de tan importante misión como es la recaudación de divisa para el país.

La Sucursal Cimex de Sancti Spíritus transita por un proceso de implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano, desconociéndose el estado actual que presenta el mismo, así como deficiencias y limitaciones; considerando que en las condiciones de tensión en un entorno de crisis, se hace necesario e importante este trabajo, para diagnosticar el sistema, el cual fue establecido en la Norma Cubana 3000, 3001, 3002 /2007, se plantea el siguiente Problema Científico:

El desconocimiento del estado actual que presenta la implementación del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano.

Como hipótesis se plantea que la aplicación del diagnóstico, permitirá evaluar la situación en que se encuentra la Sucursal Cimex Sancti Spíritus con relación a la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano, coadyuvando a su perfeccionamiento.

**Objetivo General:**

Diagnosticar el estado actual del Sistema de Gestión del Capital Humano, contribuyendo a su perfeccionamiento en la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

**Objetivos Específicos:**

1. Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática de la Gestión del Capital



Humano, su evolución y perfeccionamiento.

2. Realizar un estudio preliminar sobre la caracterización de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus y la aplicación de la Dirección estratégica.
3. Diagnosticar el grado de implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano
4. Valorar de acuerdo al diagnóstico la situación que presenta el Sistema de Gestión del Capital Humano

Son diversos los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, donde la autora ha seleccionado:

Del nivel teórico: Histórico y lógico, analítico y sintético, de lo abstracto a lo concreto y sistémico.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la entrevista, la observación y el análisis de documentos. Los respectivos instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

La investigación se estructura en tres capítulos:

**Capítulo I:** Marco Teórico Referencial de la Investigación. Se realiza un análisis crítico de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

**Capítulo II:** Caracterización de la entidad. En este capítulo se caracteriza la Sucursal Cimex Sancti Spiritus, mediante la aplicación de una guía utilizada al efecto, donde se abordan los aspectos contenidos en la estrategia de la entidad, el cronograma de implantación del Perfeccionamiento Empresarial y la adecuación de la herramienta para el diagnóstico del sistema de Gestión del Capital Humano.

**Capítulo III:** Resultados del diagnóstico. El trabajo presenta conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad en la determinación del estado real que presenta la gestión del capital humano y las medidas para la implementación del sistema de gestión correspondiente y su mejora continua. Además se expondrá la bibliografía consultada y los anexos necesarios.



## **CAPITULO I: LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO Y EL PAPEL DEL DIAGNÓSTICO EN SU PERFECCIONAMIENTO.**

### **1- Introducción**

En el presente capítulo en el epígrafe 1.1, se realiza un análisis sistémico de los elementos teóricos que aborda la Gestión de Capital Humano, como factor clave en el desarrollo de las organizaciones. En el epígrafe 1.2, se trata la evolución de la Gestión del Capital Humano. En el epígrafe 1.3, los diferentes modelos de Gestión del Capital Humano, e importancia del modelo de Gestión de Diagnóstico, Proyección y Control. En el epígrafe 1.4, aparecen los aspectos teóricos esenciales relacionados con el Perfeccionamiento Empresarial, concepto y la importancia de su desarrollo en las organizaciones laborales. En el epígrafe 1.5, se aborda los aspectos vinculados con el diagnóstico, objetivos y características.

#### **1.1 - La Gestión del Capital Humano como factor clave en el desarrollo organizacional.**

“En el devenir histórico, el hombre se ha agrupado según las necesidades básicas de supervivencia. La aparición de trabajos complejos ha llevado a que en muchas ocasiones sea la organización quien determine su comportamiento” (Castro F, 1991). A partir de ello, estudiar el comportamiento de las organizaciones es de gran utilidad para entender el propio desarrollo humano, máxime si se comprende que de ellas el hombre recibe los elementos económicos, culturales y afectivos necesarios en su desarrollo.

Él coexiste en múltiples organizaciones, la familia, la comunidad, la organización laboral, entre otras. Esta última es una de las más importantes, pues determina el desarrollo de importantes motivaciones profesionales, espirituales y de desarrollo personal. El hombre adulto, vive en ella la mayor parte de su vida, y recibe de esta el sustento material que le permite construir su propia familia, elemento que reconoce la importancia del estudio de las organizaciones laborales como estimuladoras del desarrollo de la sociedad en su conjunto.



“En la actualidad, el recurso más importante de una organización laboral, no es el económicos, ni su posición en el mercado, que es de gran importancia, sino por su Capital Humano, esa es la clave para el éxito de las organizaciones en la actual sociedad del conocimiento” (Daft Richard, 2006). Este principio es de gran actualidad para directivos e investigadores del mundo organizacional revierte en la necesidad de apostar por una eficiente Gestión de Capital Humano como base para lograr sostenibilidad en las empresas, pero no de una gestión tecnológica o centrada en factores económicos, sino una gestión netamente humana donde el estudio y conocimiento de la personalidad como reguladora del comportamiento organizacional permita una mejor inserción del sujeto en la organización, contribuyendo a su desarrollo y cultura general, siendo de gran utilidad el estudio de la motivación laboral como clave que permite la unidad del hombre con su actividad (González R, 1989).

En materia legal, la importancia del hombre en el mundo laboral tiene amplio reconocimiento. Actualmente la implementación de un Sistema Integral de Gestión del Capital Humano a través del cumplimiento por las organizaciones de los requisitos exigidos en la Normas Cubanas 3000, 3001, 3002:2007 traerán consigo un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficacia y eficiencia, en el aumento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en las respuestas de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

A nivel internacional existen importantes convenios y organizaciones que se encargan de legislar la política laboral. En Cuba, el modelo para el diseño y puesta en práctica del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano que establece la Norma Cubana se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que lo complementan, los cuales son: Comunicación Institucional, Organización del trabajo, Selección e Integración, Capacitación y desarrollo, Evaluación del desempeño, Seguridad y salud en el Trabajo, Estimulación Moral y material y Autocontrol. En Cimex por la importancia a la aplicación de la política de cuadros orientada por el estado cubano agrega este proceso a su Sistema Integral de Gestión del Capital Humano.



En este mismo orden, el Decreto 281 dictado por el Comité de Consejo de Ministro que pone en vigor el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial estatal, en el capítulo IV Sistema de Atención al Hombre define: “Las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el sistema de dirección y gestión, deberán priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de éstos en la dirección en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de los conocimientos técnicos y culturales, tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño”.

El sistema de estimulación moral a implantar deberá constituir un elemento de trabajo para la gestión de la dirección por su incidencia en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores, conllevando a que estos se sientan reconocidos por sus resultados personales, laborales y sociales en todo momento.

El tema es ampliamente concebido en el diseño organizacional de la Corporación Cimex, a través de la política de Atención al Hombre, puesta en vigor en la Instrucción 6 del 2002 de su Presidente donde se define como estrategia básica: la atención sistemática, multilateral e integral en la que deben intervenir todos los niveles de dirección, así como las organizaciones políticas y de masas. Establece dentro de sus aspectos generales la creación de un clima laboral y relaciones dirigente-subordinado adecuadas, que propicien la motivación al trabajador, y la comunicación.

La Gestión del Capital Humano centrada en el hombre como elemento fundamental y resultado directo del desarrollo de la organización es, una línea estratégica de las políticas laborales en Cuba, lo que entra en consonancia con los objetivos planteado por la Organización Internacional del Trabajo y muestra la esencia social humanista del desarrollo organizacional en el socialismo como sistema económico-productivo.

## **1.2- Evolución de la Gestión del Capital Humano.**

De forma evolutiva en la Gestión del Capital Humano se reconoce como uno de los primeros conceptos, el de Administración del Capital Humano, surgen a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, y concluye en



una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del tratamiento por varios autores, definiéndolo como:

Páez (1991): “Diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación”.

Pereda (1995): “Ayudar a definir los objetivos de Capital Humano, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados previstos, e introducir en caso contrario las modificaciones oportunas”.

Una cuestión importante que caracteriza también el desarrollo alcanzado en la Administración del Capital Humano lo constituye su carácter contingencial, este aspecto es tratado por Chiavenato (1991), cuando plantea que ésta depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la calidad de los Recursos Humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los Recursos Humanos de la organización. De ahí el carácter contingencial o situacional de la Administración del Capital Humano que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Este autor plantea que la Administración del Capital Humano está constituida por subsistemas interdependientes, en su modelo los logra relacionar de una forma muy acertada.

Para Chiavenato (1995) la Administración del Capital Humano consiste en la planeación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La Administración del Capital Humano significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.



“En la actualidad, al ser superada la clásica Administración o Dirección del Personal cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como gasto o costo es superado por la Gestión de Capital Humano” (Cuesta, 2005), aquí aparece una diversidad de gran utilidad en este nuevo enfoque:

La definición dada por Beer y colaboradores (1990) consiste en que “la Gestión del Capital Humano implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados (sus Recursos Humanos). No es más que el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que puedan fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas”.

Ivancevich (1996) entiende por Gestión de Capital Humano la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los Recursos Humanos en la organización.

Estas definiciones evidencian que la Gestión de Capital Humano proyecta perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico y psicosocial. Por otra parte los principales rasgos de la concepción moderna de la Gestión del Capital Humano son:

- La Gestión del Capital Humano no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa.
- La Gestión del Capital Humano es pro-activa, se anticipa a los problemas y dificultades que se prevén o puedan surgir en el futuro y planifica las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos.
- La Gestión del Capital Humano demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo su base tecnológica en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de





los sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las áreas.

- La Dirección de Recursos Humanos pasa a formar parte del nivel directivo más alto con participación en el diseño de los planes estratégicos, políticas y objetivos de la empresa.
- La Gestión del Capital Humano eficiente ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas las actividades.
- El soporte informativo de la Gestión del Capital Humano es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El desafío fundamental o número uno de la Gestión de Capital Humano es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

La Gestión del Capital Humano, constituye un área de estudios relativamente nueva y a pesar de su juventud ha experimentado considerables cambios asociados a las transformaciones ocurridas en el entorno donde se desarrolla la actividad empresarial. Ello se explica si se tiene en cuenta que las empresas que carecen de políticas efectivas de Capital Humano no pueden cambiar en forma oportuna y eficiente para permanecer competitivas.

Para lograr los objetivos fundamentales en una organización con la Gestión del Capital Humano, ésta debe implementarse en forma de sistema, por tanto esta forma se impone como una necesidad. El sistema de gestión integrada de los Recursos Humanos, implica una serie de subsistemas interrelacionados e interdependientes, entre los que debe existir cohesión y unidad de propósito, esto en su conjunto lo representan los modelos de Gestión del Capital Humano.

De significativa importancia en el avance de la Gestión del Capital Humano está el modelo de gestión de Chiavenato (1988), en el que considera al sistema expresado en subsistemas interdependientes, ellos son:



Subsistema de Provisión de Recursos Humanos: Incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos: El análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).

Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: La remuneración (administración de salarios), planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles de personal.

Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: El entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

Subsistema de Control de Recursos Humanos: El banco de datos, sistemas de información de Recursos Humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditorías de Recursos Humanos.

En una conceptualización más moderna de la Gestión del Capital Humano según Chiavenato (1990), significa “conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando al máximo de sí, con una actividad positiva favorable”.

El diseño de un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano conlleva a priorizar aquellos elementos más importantes, esto implica que cada empresa debe definir los subsistemas que le sean necesarios conforme a su estrategia. En consecuencia la Gestión del Capital Humano incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de la relación entre la organización y su Capital Humano, encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, la integración de los intereses individuales y organizacionales y la elevación de la eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

Para la proyección de un Sistema Integrado de Capital Humano se impone identificar los aspectos que se persiguen en función de las estrategias, con esta información se estructuran subsistemas acordes con los objetivos identificados; posteriormente se



establecen las estrategias o principios que regirán cada subsistema y por último acorde a estas se delimitan las prácticas y acciones de manera coherente.

### **1.3- Modelos de Gestión de Capital Humano. Modelo funcional de Diagnóstico, Proyección y Control.**

Harper y Lynch (1992), plantean un modelo de la Gestión del Capital Humano (**Anexo 1**) fundamentando que la organización requiere Capital Humano en determinada cantidad y calidad, y precisamente la Gestión del Capital Humano permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un 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, de formación y carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, y otros que se desarrollan a partir del modelo de gestión propuesto.

Otro de los modelos de Gestión del Capital Humano lo es el planteado por Werter y Davis (1991), el cual ofrece una basta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la Gestión del Capital Humano, contribuyendo a la aplicación de la misma, sin embargo no poseen una proyección estratégica del Capital Humano. Expresan que la administración del personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes.

- Fundamentos y desafíos.
- Planeamiento y selección.
- Desarrollo y evaluación.
- Compensaciones y Protección.
- Servicios al personal.
- Relaciones con el sindicato.
- Perspectivas generales de la administración personal.

Este método posee carácter funcional, pues muestra la relación de todos los elementos del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano vinculados con los objetivos que se



puedan lograr, evidenciando que la materialización solo es posible con un adecuado Sistema Integral de Gestión del Capital Humano.

El modelo de Gestión del Capital Humano de Beer y Colaboradores (**Anexo 2**), donde la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de Recursos Humanos, por esa razón las manifestaciones de los grupos de interés, es uno de los más tratados en la Literatura. La modificación propuesta por A. Cuesta, es considerado superior funcionalmente con respecto a otros conocidos y analizados con anterioridad: Chiavenato, 1988; Werther y Davis, 1992; Harper y Lynch 1992.

El gran valor metodológico que tiene el Mapa de Gestión del Capital Humano para el diagnóstico y la proyección del sistema de Gestión Del Capital Humano permite caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro, además de una serie de preguntas claves que los autores proponen, hacen de éste un instrumento muy efectivo. El mapa de Beer y colaboradores fue modificado al añadir expresamente la auditoría de Gestión Del Capital Humano centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación (**Anexo 3**).

Otro de los modelos que actualmente tiene un gran auge es el de Cuesta Santos (2005), ofrece una tecnología para el Diagnóstico de la situación actual, la Proyección y el Control del Sistema de Gestión de Capital Humano, siguiendo la lógica del Modelo de Beer al incorporar una serie de técnicas que son consecuencia de las experiencias de trabajo e investigación del autor y otras conocidas o nuevas modificadas por estudios realizados en ese ámbito.

Es precisamente este modelo el seleccionado para el Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la presente investigación, dada la importancia y tratamiento que le da al hombre como centro del desarrollo organizacional.

A partir de estos principios, se requiere de un modelo de trabajo que se acerque a la organización, sus procesos y las relaciones funcionales que el hombre establece en él. Para ello es importante buscar una concepción amplia, integradora de los diferentes



niveles y estructuras como un sistema de trabajo que además de los resultados, evalúe el proceso y se retroalimente constantemente.

El modelo de Gestión de Capital Humano, Diagnóstico, Proyección y Control (**Anexo 4**), es el que dada las condiciones y características de la empresa cubana muestra mayores potencialidades, pues se caracteriza por ser funcional, implica una tecnología para su aterrizaje, lo que permite llevarlo a la práctica organizacional.

Su aplicación se basa en la investigación-acción, en la medida que el proceso se va diagnosticando, se proyectan sus soluciones y posteriormente se controle su ejecución, es decir, comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la Gestión del Capital Humano consecuentemente con la estrategia empresarial trazada.

La compleja economía del conocimiento, que dicta una velocidad inusual en el mundo empresarial (Castro, 2005), no permite diagnosticar y pasado un tiempo proyectar su ejecución, es necesario transformar sobre la acción diagnóstica, como señala A. Cuesta en su libro “podría comprender un cambio rotundo de ese diagnóstico, en el cual la proyección partiría de presupuestos no válidos en tanto distintos por los nuevos acontecimientos en ese lapso”. (A. Cuesta, 2005).

Otro aspecto novedoso en este modelo consiste en situar la Dirección Estratégica como elemento rector para el diagnóstico y junto a ello las competencias clave de la organización y los perfiles de competencias de sus empleados, así como de qué manera se asume el concepto de “Organización que aprende” respecto a esas competencias.

La interacción de la Gestión del Capital Humano con el resto de las áreas o procesos funcionales de la empresa concibe el enfoque transversal, que presupone considerar a los indicadores como un todo integral y no como la suma simple de los indicadores de cada función y por otro parte, conceder al entorno organizacional su condición de indispensable en la formulación estratégica y en todo el ciclo que configuran los procesos de la dirección estratégica, constituye una de las principales ventajas de este modelo, que sitúa a la persona, su educación y desarrollo humano como fin y no como medio de las políticas.



Este modelo reafirma las convicciones ideológicas del proyecto social cubano, poniendo al hombre en el centro de la sociedad y con ello a la organización como responsable del desarrollo pleno de la personalidad de sus miembros. En este sentido Fidel expresaba: “Educar es todo, es sembrar valores, es desarrollar una ética, una actitud ante la vida. Educar es sembrar sentimientos. Educar es buscar todo lo bueno que pueda estar en el alma de un ser humano y es tarea de todos”... (Castro R, 1991).

En la nueva Gestión del Capital Humano, los valores culturales tienen un peso muy significativo, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las dificultades lo más importante va a ser siempre el hombre. Nada tiene más valor y significado que la autoestima (Cuesta, 2005).

En esa Gestión del Capital Humano, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del principio de distribución individual, Cuesta (2005) cita: “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, “ha de prevalecer los horarios laborales, hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico”. Estos aspectos que se centran en el valor humano son precisamente los que le dan valor al modelo propuesto.

Es importante subrayar, a pesar de, no obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de Gestión del Capital Humano, Diagnóstico, Proyección y Control, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “traje a la medida” para precisar la empresa u organización laboral en cuestión, aspecto que le da una gran flexibilidad ajustada a las características del contexto. (Pérez, 2001).

Aunque en este modelo se destacan invariantes de esta contemporaneidad, están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, de manera inmediata a sus



indicadores y técnicas. El cambio implicado por el movimiento, tal vez sea lo único eterno. Y atender a ese dinamismo obliga a la vida empresarial a orientarse hacia los cambios necesarios en el modelo y su tecnología, insistiéndose en particular en el dinamismo de los indicadores. En especial a la personalidad como instancia reguladora, la que es de vital importancia estudiar si se quiere asumir al hombre como centro de la estrategia empresarial.

Uno de los aspectos que aborda este modelo de Gestión del Capital Humano, Diagnóstico, Proyección y Control es: las políticas de Recursos Humanos son líneas de acciones a desarrollar, han de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Estas políticas se concentran en cuatro áreas: flujo de Capital Humano, educación y desarrollo, sistema de trabajo y compensación laboral. Además es importante conocer los grupos de interés, saber cuáles son sus necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones. El interés, concepto generalmente asociado a la motivación económica, aquí se concibe más amplio:

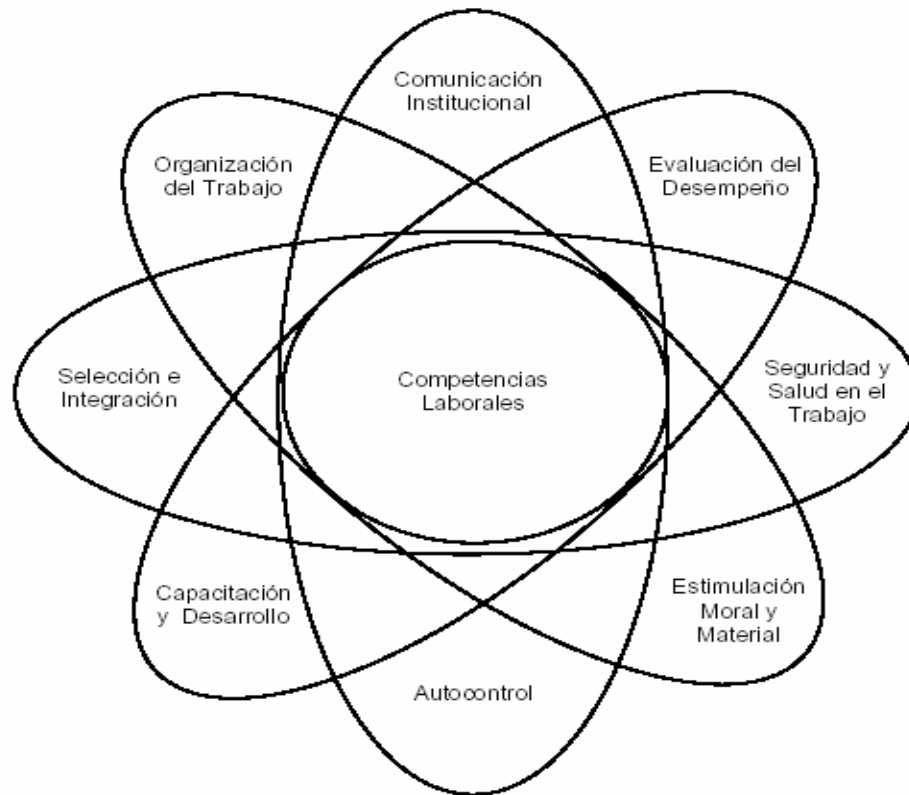
Necesidades: carencias que expresan la dependencia del ser humano del mundo externo, actuando como estimulante de la actividad.

Motivaciones: objetivos o metas que orientan la actividad presente o futura (aspiraciones).

Actitudes: predisposiciones a la actividad.

Actividad: conducta o respuesta impulsada por la necesidad.

La Norma Cubana 3000, 3001, 3002:2007 plantea textualmente: “El modelo cubano para el diseño e implantación de un Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humano se resume en el siguiente esquema:”



El modelo anterior tiene en su centro las Competencias Laborales donde se deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

La Organización del Trabajo determinará los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas al acometer el estudio del trabajo, además contará con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos, garantizando la Selección e Integración. En correspondencia con los cargos que ocupan deberá determinar las necesidades de Capacitación y Desarrollo a los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido.

La Estimulación Moral y Material cumplirá con el pago a los trabajadores de los salarios correspondientes, de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y





feriados y las vacaciones anuales. La política de seguridad y salud en el trabajo de la organización estará elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores y deberá aplicar el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En la Comunicación Institucional se tendrán definidos: la misión, la visión y los valores de la organización y se aprobará su objeto social, así como garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

La dirección debe asegurar el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo planteado en esta Norma, cualquier trabajo con un sistema de Gestión de Capital Humano, debe tener presente la sinergia entre estos procesos para poder llevar a cabo un análisis holístico de los problemas.

#### **1.4- Sistema de Gestión del Capital Humano dentro del Perfeccionamiento Empresarial**

##### **1.4.1- Perfeccionamiento Empresarial**

El perfeccionamiento empresarial es un proceso que tiene como objetivo fundamental garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales, organizaciones superiores de dirección donde se logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. Garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad Socialista y las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

El Sistema de Dirección y Gestión implantado en las empresas estatales actualmente, está integrado por 18 sistemas, siendo uno de ellos el de Gestión de Capital Humano, objeto de estudio en la presente investigación.



## **Sistema de Dirección y Gestión**

1. Sistema de Organización General.
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
3. Sistema de Atención al Hombre.
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Sistema de Gestión de la Calidad.
- 6. Sistema de Gestión del Capital Humano.**
7. Sistema de Gestión Ambiental.
8. Sistema de Gestión de la Innovación.
9. Sistema de Planificación.
10. Sistema de Contratación Económica.
11. Sistema de Contabilidad.
12. Sistema de Control interno.
13. Sistema de Relaciones Financieras.
14. Sistema de Costos.
15. Sistema de Precios.
16. Sistema Informativo.
17. Sistema de Mercadotecnia.
18. Sistema de Comunicación Empresarial.

### **1.4.2- Sistema de Gestión de Capital Humano.**

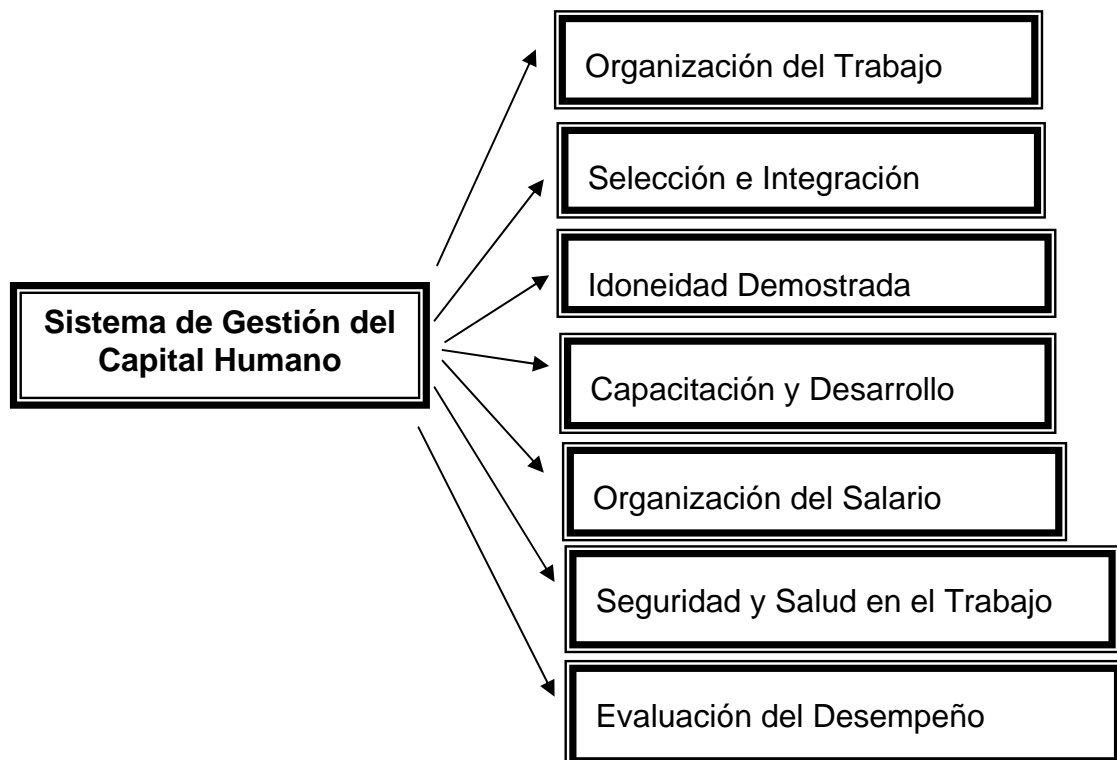
Se define como Capital Humano el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.



El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es 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 empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. La gestión de capital humano debe ser aplicada de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un Sistema de Gestión del Capital Humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas.

**1.4.3- Sistema de Gestión de Capital Humano lo integran los siguientes elementos:**





### **1.4.3.1 Organización del Trabajo.**

Los antecedentes que estimulan el análisis de la Organización del Trabajo fueron la tendencia al empleo de la normación vinculada solamente al salario, la falta de calidad en las normas que generó sobre cumplimientos excesivos, el rechazo a la revisión de estas, el debilitamiento de la organización y normación del trabajo, la paralización de la preparación del personal técnico y la desaparición de la infraestructura, además cobró fuerza la idea de que no eran necesarios los estudios de organización y normación del trabajo.

En las empresas en perfeccionamiento se han realizado esfuerzos para transformar la organización del trabajo, pero los resultados son insuficientes.

La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos económicos y ambientales establecidos. A través del Decreto 281 del Comité de Consejo de Ministro, se traza una estrategia para el logro de este objetivo; primero, se realiza un estudio de análisis al concepto, características, alcance y etapas.

El perfeccionamiento de la Organización del Trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis efectuado sobre los aspectos del trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad.

Con la realización de estudios sistemáticos de la organización del trabajo se puede lograr una mayor eficiencia de los recursos que se disponen, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad. Tomándose en consideración cuatro etapas fundamentales.

- Selección, preparación y aprobación del o los equipos de trabajo.



- Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.
- Realización del estudio.
- Implantación y control.

A partir de la realización de estudios de la organización del trabajo la empresa debe tener en cuenta que dos de los elementos de mayor importancia, lo constituyen el estudio de la organización y servicio de los puestos de trabajo y de la normación del trabajo, lo que permite obtener incrementos importantes de la productividad del trabajo o del rendimiento del trabajador, al lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades productivas o de prestación de servicios.

El puesto de trabajo es la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas.

En la empresa la normación del trabajo está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente; evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes; a establecer la medida del trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

Cuando se realizan estudios de normación del trabajo no debe dejar de valorarse los aspectos que tienen una mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa como son:

- El comportamiento de la utilización mal del fondo de tiempo en el puesto de trabajo.
- La utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo.
- La introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales.
- La aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización de la producción y del trabajo.



Para que la normación del trabajo marche a pasos firmes en la empresa es necesario observar un conjunto de principios:

- La normación del trabajo debe estar precedida por el estudio y perfeccionamiento de la organización de la producción y del trabajo.
- Las normas de trabajo deben corresponderse con las posibilidades productivas de los trabajadores
- La calidad de las normas ha de determinarse por el grado en que las mismas expresen la capacidad productiva del obrero y no por el método empleado en su elaboración.
- La utilización de la norma de trabajo no puede ser solo un criterio de medición del trabajo o para su retribución, sino por el contrario debe constituir un elemento importante al evaluar los métodos y procedimientos de trabajo, la planificación y programación de la producción, la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo, y la adecuada aplicación de los mecanismos de evaluación por los resultados del trabajo.

#### **1.4.3.2- Selección e integración al empleo**

La integración de los trabajadores al empleo, se realiza por las empresas y las organizaciones superiores de dirección, en coordinación con la organización sindical para atraer, seleccionar, incorporar, mantener y desarrollar al personal necesario en el cumplimiento de su estrategia y objetivos.

La dirección de la empresa u organización superior de dirección efectúa la selección entre los aspirantes, para desempeñar las ocupaciones o cargos existentes o su incorporación a cursos. Este paso comprende las fases siguientes:

- Elección de las técnicas de selección (Entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o pruebas psicométricas).
- Recepción de las propuestas y citación de los candidatos a seleccionar.
- Aplicación de métodos de selección.



- Análisis y toma de decisión.

En este paso se priorizarán las fuentes internas de la empresa (trabajadores declarados disponibles, y otros trabajadores del centro, a partir de traslados, rotaciones, promociones o cursos de formación). En segunda instancia, seleccionar a los que procedan de otras fuentes, entidades de la organización superior de dirección o del Organismo, reserva laboral de las Direcciones de Trabajo, personas sin vínculo laboral, etc.

En la etapa inicial de la relación laboral existe un período a prueba en la que el trabajador debe demostrar poseer los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira. Por su parte, la dirección brinda la información, los medios y las condiciones necesarias, y comprueba si el trabajador posee la idoneidad que el cargo u ocupación exige.

Durante el período a prueba cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, exponiendo por escrito el motivo de dicha determinación, este período, para los trabajadores en las empresas, que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se establece con un mínimo de 30 y un máximo de 180 días.

Vencido este plazo si todo se cumplió como estaba establecido se realiza el contrato de trabajo mediante acuerdo entre el trabajador y la dirección de la empresa u organización superior de dirección, para la formalización de la relación laboral, ambos se comprometen a cumplir los deberes y obligaciones que garanticen los derechos contenidos en el mismo, salvo en los casos de los dirigentes, ésta se establece por un nombramiento. El contrato de trabajo se concilia siempre por escrito, y la pro-forma de los mismos se determina por la empresa u organización superior de dirección, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.

Existe un tiempo de trabajo y descanso donde se incluyen las jornadas irregulares, el horario, las pausas dentro de la jornada laboral y el descanso semanal, que será decidido por la dirección de la empresa u organización superior de dirección, de mutuo acuerdo con la organización sindical a ese nivel, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.



### **1.4.3.3- Idoneidad Demostrada**

El director general de la empresa u organización superior de dirección, está facultado a reconocer, o retirar la idoneidad demostrada de cualquier trabajador.

Para determinar la idoneidad demostrada de todos los trabajadores, la dirección de la empresa u organización superior de dirección, se rige por el cumplimiento de los siguientes requisitos generales: Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida. Experiencia y conocimientos demostrados en el resultado concreto obtenido en su trabajo. Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa u organización superior de dirección, Calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador.

En la empresa y organización superior de dirección, que aplica el Sistema de Dirección y Gestión no se confeccionan escalafones. El mejor derecho lo tiene el mejor trabajador y se determina sobre la base de la idoneidad demostrada.

El director general de la empresa, oído al parecer del Comité de Expertos, puede autorizar el ingreso al trabajo, el desempeño de una ocupación y la promoción a una persona que cumple el requisito de calificación formal, si ésta demuestra que cumple el resto de los requisitos generales exigidos, siempre y cuando, a la ocupación, no se le exija para su ejercicio profesional, este requisito por legislación específica establecida para la actividad de que se trate, o la ética profesional así lo disponga. En este caso el trabajador es considerado idóneo, a todos los efectos legales.

En la empresa u organización superior de dirección el director general para ejercer la facultad del reconocimiento de la idoneidad demostrada, tendrá que crear como órgano asesor, Comités de Expertos en la empresa, áreas de regulación, control en las unidades empresariales de base, compuesto por 7 miembros, que representan: a la administración, a la organización sindical, a la Unión de Jóvenes Comunistas y cuatro(4) trabajadores destacados, elegidos en asamblea general de los trabajadores de la unidad organizativa en cuestión. Se podrá incorporar como invitado a las reuniones de los comités de expertos un representante del Partido Comunista de Cuba.





Los integrantes del comité eligen, entre ellos, su coordinador, que en ningún caso podrá ser el representante de la administración.

El jefe facultado para declarar o retirar la condición de idoneidad, presentará la solicitud al comité de expertos para la evaluación del caso, precisando entre otras, la información siguiente: nombre y apellidos del trabajador, cargo que desempeña y breve explicación del motivo o causas que conllevan a la necesidad de la determinación de la idoneidad demostrada del trabajador. Cada empresa u organización superior elabora su reglamento.

#### **1.4.3.4- Capacitación y desarrollo**

Las empresas definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores, con el objetivo de dotarlas, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en acciones de capacitación, conformando así el Plan de Capacitación y Adiestramiento de la empresa u organización superior, el que es aprobado y controlado periódicamente por el Director General.

Los gastos de capacitación y desarrollo tienen como fuentes, los ingresos de las empresas o la reserva autorizada por el Gobierno para este fin.

#### **1.4.3.5- Salario**

En las empresas y la organización superior de dirección que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, el personal devenga, sin excepción, el salario escala y el pago adicional, por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, correspondiente al cargo que ocupa.

Se consideran salario a todos los ingresos en moneda nacional (CUP) que percibe el trabajador asociado con la labor y las condiciones en que realiza el trabajo, el pago por los resultados del trabajo y la eficiencia.



Los elementos que integran el salario son los siguientes:

- a) Salario escala: Es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo según el grupo de la escala salarial vigente.
- b) Pagos adicionales: Son pagos que se aplican por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Organismo facultado por concepto de antigüedad, interés económico social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, otros pagos adicionales por factores extra- calificadorios y otros que se decidan por el Gobierno.
- c) Pagos por resultados. Son los pagos que se realizan, teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades.

Los directores generales establecen los salarios de los cargos de dirigentes, en correspondencia con la complejidad, responsabilidad, condiciones de trabajo y la categoría aprobada. Tendrán presente además, lo siguiente:

- El salario escala de los Dirigentes debe mantener una proporción razonable con el salario del resto de los trabajadores.
- Al aplicar el tratamiento a los especialistas principales, jefes de brigada o equipos de trabajo deben garantizar que no se produzcan incongruencias.

La empresa u organización superior de dirección, que elaboren su expediente de Perfeccionamiento Empresarial, proyectarán su plantilla de cargos con el salario escala legalmente aprobada en el país y el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial. Se aplican los calificadores de cargo aprobados y el director general puede diseñar nuevos cargos, que al año de puestos en vigor, debe presentar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para su aprobación final.

Si bien como regla general, las empresas en perfeccionamiento son más organizadas y eficientes que el resto, sus trabajadores reciben un salario superior y se basan en el



principio de distribución socialista para estas, tiene vigencia lo expresado por el Segundo Secretario de nuestro Partido, el 26 de julio de 2007 cuando señaló:

... “el salario aún es claramente insuficiente para satisfacer todas las necesidades, por lo que prácticamente dejó de cumplir su papel de asegurar... de que cada cual aporte según su capacidad y reciban según su trabajo.”

#### **1.4.3.6- Seguridad y Salud en el Trabajo**

Seguridad y Salud en el Trabajo abarca una concepción integral de la seguridad en el ámbito laboral, expresada en la prevención de los riesgos que puedan afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente incluyendo los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios, la competitividad y la eficiencia económica. La Seguridad y Salud en el Trabajo y el mantenimiento de condiciones seguras e higiénicas, constituyen aspectos fundamentales de la gestión empresarial y tiene el objetivo de prevenir accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y el medio ambiente La gestión de riesgos relacionados con la Seguridad y Salud, es un proceso sistemático y contempla las etapas siguientes: identificación de los riesgos, evaluación y control de los riesgos y ejecución de las medidas de prevención.

#### **1.4.3.7- Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza, y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral, idoneidad.

Se realiza por el jefe directo del evaluado y comprende a todas las categorías ocupacionales, excepto los dirigentes considerados cuadros, que se rigen por la Política de cuadro del país.



El Reglamento de Evaluación del Desempeño se elabora de común acuerdo con la organización sindical, basado en la legislación vigente.

### **1.5- Diagnóstico**

EL diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento. El diagnóstico constituye el segundo paso del proceso de perfeccionamiento empresarial y además es una actividad que deben desarrollar cada uno o dos años, las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial donde se implemente este sistema de dirección y gestión empresarial.

Constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del sistema de dirección y gestión empresarial, por lo que teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en el Decreto No. 281 dictado por el Comité de Consejo de Ministro, las empresas, grupos empresariales y uniones, podrán proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

Al realizar este diagnóstico, deben tener presente el cumplimiento del principio de la integralidad, es decir deberán evaluar y estudiar todas las estructuras y sistemas que integra el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

#### **1.5.1- El objetivo del diagnóstico es examinar, en la entidad que se estudia, los siguientes aspectos:**

- Los problemas internos que presenta la organización empresarial, de forma detallada.
- Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
- Describir en qué grado cada tema estudiado, está en correspondencia con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de



Dirección y Gestión Empresarial.

- Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
- Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
- Examinar cabalmente las relaciones que existen entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
- Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

#### **1.5.2- Características del proceso de diagnóstico**

1. Se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la entidad, empezando siempre desde la base hasta los máximos niveles de dirección.
2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados, siempre y cuando estas soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar en esta etapa, y que estas soluciones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos, tiene el director de la entidad.
3. Es importante que exista un equipo de trabajo, interactuando con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, para poner en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización.
4. El diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones, basado en datos fehacientes.
5. Debe organizarse bien el acopio y análisis de la información, logrando una activa participación de los trabajadores, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.



6. Se hace imprescindible, poner en práctica el principio de la evidencia, la necesidad de creer en lo que se dice y comprobarlo mediante documentos y otras informaciones.
7. Es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, para que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del sistema de dirección y gestión y posteriormente en la etapa de implantación.
8. Es también importante, que los resultados del diagnóstico elaborado, marque la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la organización.
9. Resulta imprescindible el aprovechamiento de la participación activa de los trabajadores en esta etapa de elaboración del diagnóstico, donde se incrementan su capacidad potencial para resolver los problemas.
10. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se prepare bien, no sólo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la entidad, en las técnicas existentes para diagnosticar, y en las características del objeto de estudio. Esto, permitirá que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
11. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicando el método de escuchar más que hablar, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento confianza, demostrando que el objetivo es generar un cambio que favorezca a toda la entidad, y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.
12. Es posible que se descubran problemas, de los cuales, la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.



13. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado lo hace. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberán ejecutarlo.

En su realización no se debe limitar la utilización de técnicas, instrumentos y métodos complementarios de diagnóstico que existan, incluidos las encuestas y entrevistas.

### **1.6- Conclusiones del capítulo**

La Gestión Del Capital Humano constituye una función integral de la empresa que se anticipa a los problemas y posee su base tecnológica en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo. La misma ha pasado por diferentes etapas hasta llegar a una gestión basada en la interacción de diferentes subsistemas unido a la sinergia entre el resto de los procesos de la organización. Existen diversos modelos para abordar la Gestión del Capital Humano al ser el modelo Diagnóstico, Proyección y Control de la Gestión uno de los más factibles dada su dinámica que permite diagnosticar y a la vez transformar, no obstante las Normas Cubanas establecen el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, sobre esa base está estructurado el Sistema planteado en el Perfeccionamiento Empresarial.

El estudio bibliográfico efectuado permite crear el marco teórico referencial sobre una base científica, al contribuir positivamente a la investigación. El desarrollo del capítulo permitió realizar un análisis de los elementos básicos que conforman de manera general el Perfeccionamiento Empresarial y su mejora constante, así como los pasos por donde transita y los sistemas que lo integran.



## **CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1- Introducción:**

En el presente capítulo se caracteriza la Sucursal Cimex Sancti Spíritus mediante la aplicación de una guía utilizada al efecto, donde se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, funciones, los objetivos estratégicos, los planes de acción, las políticas y la estructura organizacional. Se analiza el cronograma de implantación del Sistema de Gestión del Capital Humano y se selecciona el instrumento para su diagnóstico.

### **2.2- Caracterización de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus**

La Sucursal no posee personalidad jurídica propia y se crea a partir de la Directiva N° 46 del 2004 del Director General de Contraloría de la Corporación, puesta en vigor en Enero de 2005. Está conformada por 4 Gerencias Funcionales, una Gerencia de Servicios Técnicos, una Gerencia Administrativa para el servicio interno y una Gerencia para la Atención a Grupos Electrógenos, además 4 Complejos Minoristas y una Tienda Mayorista. Su actividad se encuentra debidamente recogida en el objeto social aprobado para la Corporación.

El 30 de julio de 2007 mediante RS-14053 emitida por el ministerio de Economía y Planificación José Luís Rodríguez Garcías firma la aprobación de la modificación del objeto social de la Sociedad Mercantil denominada Corporación Cimex S.A., de la cual se desprende el de la Sucursal de Sancti Spíritus, el siguiente:

#### **2.2.1 Objeto Social de la Sucursal.**

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos,





confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.

- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización Mayorista en MLC de productos Tecnológicos tales como equipamiento técnico de oficina, sistemas de climatización y de generación de energía.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Comercialización de películas extranjeras y cubanas, así como documentales con diferentes temáticas, venta de casetes para grabaciones de video y audio en diferentes formatos.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.



- Prestación de servicios relacionado con Western Unión.
- Prestación de servicios de señal de Televisión por Cable.
- Prestación de servicios de talleres automotores.
- Fungir como centro de procesamiento de tarjetas en divisas.
- Gestionar y administrar las remesas de ayuda familiar desde el extranjero hacia Cuba.
- Prestación de servicios de promoción y venta de moda cubana e internacional.
- Prestación de servicios de cerrajería profesional integral, y de alta seguridad bancaria.
- Prestación de servicios de recreación y de arrendamiento de activos dedicados a tales fines.

### **2.2.2 Funciones de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.**

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas, almacenes, tiendas y similares para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC y el PCC, así como con el órgano superior de dirección empresarial, y con otros órganos y organismos del estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas, almacenes, tiendas y similares que agrupa.



6. Rendir cuenta periódicamente, a la junta directiva, del desempeño de todo el complejo, y del resultado de su gestión.
7. Organizar, dirigir y controlar la implementación y aplicación de la política de mercadotecnia y venta de la sucursal, a partir de lo establecido.
8. Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
9. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera del complejo.
10. Organizar y establecer los procedimientos específicos para el control interno en el complejo, almacenes, tiendas y similares que agrupa, a partir de lo dispuesto.
11. Participar en el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores.
12. Participar en el proceso de elaboración del plan, y de los presupuestos de almacenes, tiendas y similares que agrupa el complejo, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el organismo superior de dirección empresarial, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento.
13. Responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan: de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo del complejo, almacenes, tiendas y similares que agrupa.
14. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
15. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
16. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
17. Asegurar que el personal del complejo desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.



18. Evaluar el desempeño de los directivos de áreas y de los almacenes, tiendas y similares que agrupa.
19. Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios.
20. Organizar, de conjunto con el sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores.
21. Responder por la seguridad y protección de almacenes, tiendas y similares del complejo.
22. Garantizar la imagen corporativa y la cultura empresarial.

### **2.2.3 La misión y la visión de la organización se expresan de la siguiente forma:**

#### **Misión**

Somos una empresa estatal cubana del comercio y los servicios que trabaja por una calidad renovada para satisfacer a los clientes con eficiencia y eficacia que capta y genera divisas frescas para el país. En nuestro constante desarrollo participan hombres y mujeres que se distinguen por su profesionalidad, disciplina, honradez y responsabilidad social. El empleo de tecnologías y sistemas de gestión avanzados nos permite alcanzar resultados con gran dinamismo, flexibilidad y sentido innovador. Ofrecemos una imagen de alta credibilidad respaldada por nuestra posición de líderes en el mercado, Somos CIMEX Sancti Spíritus.

#### **Visión**

Somos una empresa socialista, dinámica, fortalecida, con pensamiento único, flexible e innovador, líder en el mercado en divisa y en el empleo de tecnologías. Con la aplicación de una calidad renovada basada en nuevos paradigmas hemos elevado la eficiencia y la productividad en el cumplimiento de nuestra responsabilidad social. Se ha logrado potenciar la honradez y la conciencia revolucionaria de los cuadros y trabajadores que unido a la disminución del delito da una alta credibilidad e imagen.



### 2.2.4 Valores Compartidos

1. **Honestidad:** Ser capaz de decir siempre la verdad y actuar dignamente en cualquier circunstancia.
2. **Actuar con previsión** (“luz larga”): Anticipar a los problemas o a aquello que constituye una oportunidad que no se puede dejar pasar.
3. **Respeto a las personas:** A los clientes y a los compañeros de trabajo teniendo en cuenta que existe diversidad de personas y hay que aceptarlas tal cual son.
4. **Espíritu de sacrificio:** Para obtener grandes logros hay que hacer grandes empeños, es trabajar sin límites, sin miramientos, con consagración en aras de un objetivo.
5. **Rapidez de respuesta:** Ante un problema se reacciona rápidamente sin esperar a que otra persona tenga que venir a decir lo que hay que hacer o sin esperar a que tengan que señalar dos veces.

### 2.2.5 Estructura Organizativa

En el **(Anexo 5)** de este subsistema se muestra el organigrama que describe la estructura organizativa de la Sucursal.

Gerencia General de la Sucursal Territorial de Sancti-Spíritus

Instancia Superior: Presidencia de la Corporación CIMEX.

Instancia Subordinada:

- Supervisión
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Económica
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia Auditoria



- Gerencia Servicios Técnicos
- Gerencia Atención a Grupos Electrógenos
- Gerencias de los Complejos Comerciales Minoristas

Al hacer una caracterización general del capital humano se puede decir que actualmente cuentan con un total de 939 trabajadores, de ellos 453 hombres y 486 mujeres. En cuanto a la integración política tienen 279 militantes del PCC y 328 militantes de la UJC. Esto significa que se encuentran integrados políticamente el 65% de los trabajadores.

El Nivel escolar se encuentra distribuido como sigue:

Nivel Medio: 24

Medio Superior: 263

Técnicos Medios: 435

Universitarios: 217

Además, cuentan con varios másters en ciencias y muchos trabajadores se encuentran estudiando para alcanzar el nivel superior.

En cuanto a la edad la distribución es como sigue:

Menores de 20 años: 7

De 20 a 29 años: 331

De 30 a 39 años: 308

De 40 a 59 años: 277

De 60 a 64 años: 11

De 65 a 69 años: 5

Se puede apreciar que el 92% de los trabajadores se encuentran entre los 21 y 50 años por lo que cuentan con capital humano joven.



Como líderes de las diferentes actividades tienen un total de 55 cuadros, los cuales equivalen al 6% del total de trabajadores. De estos, 34 son hombres y 21 son mujeres. De los 55, tienen 49 militantes y 41 se encuentran entre 28 y 45 años.

### 2.2.6 Área de Resultados Claves (ARC) / Objetivos estratégicos.

#### ✍ **ARC. GESTIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA.**

##### **Objetivo Estratégico:**

Aumentar de forma sostenida la participación en los aportes a la Reserva del país, a partir de una mayor rentabilidad y eficiencia; con énfasis en los ingresos por la venta de bienes y servicios, la gestión de inventarios, la disminución de gastos y el aumento de la productividad, en correspondencia con la variación de los precios.

##### **Objetivos de trabajo para el 2010**

1. Crecer en no menos del 10.6% en los aportes totales a la Reserva del País con relación al año precedente.
2. Alcanzar ingresos por valor no menor de 44,482.0 MCUC.
3. Lograr una tasa de ganancia superior a 19.16 cts. por CUC de ingreso.
4. Lograr una tasa de gasto inferior a 21.03 cts. por CUC de ingresos.
5. Lograr que el 80% de las unidades cumplan el plan de ingreso al finalizar el año.
6. Alcanzar un 55% de participación de los productos nacionales en las ventas excluyendo el combustible.
7. Alcanzar un índice de intensidad energética de 76 kW por cada mil CUC de ingresos.
8. Alcanzar un índice de toneladas de combustible convencional de 32 TCC por cada mil CUC de ingresos.



**ARC. GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

**Objetivo Estratégico:**

Alcanzar la consolidación del sistema de gestión de los Capital Humano garantizando niveles superiores de satisfacción de los trabajadores y la potenciación de la Honradez, como valor esencial de la cultura de nuestra organización.

**Objetivos de trabajo para el 2010**

1. Continuar elevando los resultados a partir de la aplicación del sistema de pago y estimulación vinculado a los resultados.
  - Lograr que el 70% de los trabajadores como promedio sean beneficiados con el pago por resultados, a partir del cumplimiento de los ingresos.
  - Alcanzado un índice menor que la unidad en la correlación salario medio / productividad.
2. Lograr un mayor grado de satisfacción de los trabajadores y de profundización de los valores compartidos de la organización.
  - Alcanzar un 90% de satisfacción en las encuestas realizadas con los trabajadores.
  - Manteniendo un 95% de retención de la fuerza laboral.
  - Cumpliendo con el 100% de las acciones del Programa de Ética.
3. Alcanzar el uso más eficiente de la fuerza de trabajo elevando la preparación cultural, técnica y profesional de los Cuadros, Reservas y trabajadores.
  - Se logró que el 95% de los trabajadores estén evaluados entre Bien y Muy Bien en su desempeño.
  - Se logró un índice de utilización de la fuerza laboral de 98%.
  - Recibiendo un promedio de 10 acciones de capacitación por cada trabajador.
  - Se completó el 100% de la reserva y su preparación.
4. Elevar la eficacia en el desempeño de los cuadros y reservas de la Sucursal





- Se considera que el 35% de las reservas estén listas para ser promovidas.
- Alcanzar un índice de desempeño que, como promedio, en las evaluaciones de cuadros y reservas se encuentre entre 0.90 y 1.00.
- Lograr un 80% de estabilidad en los cargos de cuadros.
- Lograr que el 80% de las promociones provengan de las reservas.

### **ARC. GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

#### **Objetivo Estratégico:**

Alcanzar niveles superiores de satisfacción al cliente, con una elevada integración de los procesos, consolidando una cultura de la calidad en toda la organización.

#### **Objetivos de trabajo para 2010**

1. El incremento de un 80% el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las Normas ISO 9001.
2. Mantener los niveles adecuados de imagen y del patrimonio de la Sucursal.
  - La ejecución el mantenimiento M1 y M2 en el 100% de las unidades y entidades según plan.
  - El comportamiento en un 100% del Plan de Comunicación Social de la Sucursal.
  - Reponiendo el 50% de los equipos que están llegando a su vida útil y que su estado técnico lo aconseje.
3. Evaluar todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad.
  - Lograr que el 75% de los procesos sean eficaces.
4. Evaluar periódicamente la Satisfacción al Cliente Externo.
  - Alcanzar 4.0 puntos en la satisfacción al cliente.



**ARC. CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

**Objetivo Estratégico:**

Consolidar la ética y la moral que caracterizan a las organizaciones socialistas en defensa de los principios de la Revolución.

**Objetivos de trabajo para 2010.**

1. Elevar la preparación para la defensa y para la reducción de desastres.
  - Completar y preparar las plantillas hasta nivel de Unidad en un 100%.
  - Mantener la condición de Listo para la Defensa en la 2da Etapa en el 100% de las unidades y entidades.
  - Declarando preparado ante desastres al 75% de las unidades, entidades y a la Sucursal.
2. Profundizar y consolidar las medidas de Control Interno para disminuir al mínimo causas y condiciones para el delito, las indisciplinas y manifestaciones de corrupción.
  - Garantizar que el 100% de las entidades tengan elaborados, actualizados y controlados, los planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades.
  - Cumpliendo el 100% de auditorias planificadas para el año.
  - Cumplimentar los planes de medidas en un 100%, derivados de acciones auditorias.
  - Analizar los resultados, causas y condiciones del comportamiento de delito.

**2.2.6 Factores Claves de Éxito**

1. Gestión de recursos humanos
2. Sistema de gestión
3. Logística



4. Imagen (posición en el mercado, desde el punto de vista de la imagen real y la imagen percibida)

### **2.3- Cronograma de implementación del Perfeccionamiento Empresarial en la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.**

En enero del 2005, el consejo de dirección de la Corporación CIMEX y Sucursal Centro, crean la Sucursal Sancti Spíritus, la misma permite una proyección más marcada de utilización de los recursos económicos, materiales y humanos.

En este propio mes se crea el Consejo de Dirección, el Consejo de Dirección ampliado y el Comité de Expertos, además entra en vigor el Sistema de Pago por los resultados finales en Moneda Nacional y Divisas. Con la aplicación de este sistema de pago se mejora el desempeño de los trabajadores lo que repercutirá en una mayor eficiencia económica de la unidad.

Posteriormente se crea la Comisión de Faltantes, Sobrantes y Mermas y el Comité de Contratación. Este último permitirá que los contratos a firmar por la entidad respondan a las exigencias requeridas según corresponda, para obtener mayor eficiencia en la actividad.

En el primer trimestre del año se Implementan o sistematizan, las formas y métodos propuestos para la participación más activa de los trabajadores en los procesos de dirección de sus respectivas unidades de negocio o área de la dirección, lo que permite lograr un mayor comprometimiento de los trabajadores con la misión de la organización.

Se implanta además el Sistema de Gestión de la Calidad, permitiéndole a la empresa consolidar una cultura de trabajo basado en las Normas ISO 9000 con una mejora continua de la calidad de la producción y los servicios a los clientes y que todas las acciones llevadas a cabo en la producción se realicen siempre bajo los procedimientos establecidos, independientemente del trabajador o brigada y cumpliendo con todas las legislaciones en materia de Seguridad y Salud en el trabajo, Medio Ambiente, Tecnología, Mantenimiento y Gestión Energética.



Se implantan las técnicas y procedimientos proyectados para reconocer o retirar la idoneidad demostrada, esto permite determinar el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia o promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación profesional.

En el mes de marzo se crea el Comité de Control y se aplica la escala salarial del perfeccionamiento. Con la aplicación de dicha escala el gasto de salario de la entidad se incrementará en (42.93 MP) mensuales, lográndose una mayor motivación de los trabajadores, con un elevado sentido de pertenencia a la organización y una reducción en la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Permanentemente se realizan estudios de carga y capacidad por parte del departamento de Recursos Humanos para lograr un mayor aprovechamiento de la fuerza de trabajo en los puestos que así lo requieran.

Además, se aplican las normas a cada actividad, una vez aprobada las ramales, se revisarán e implantarán, no como medidas para el pago del salario del trabajador, sino como un elemento que determine las reservas de productividad del trabajo y tengan un mayor control en el uso de los recursos materiales.

Se completa la explotación de todos los sistemas automatizados en la Corporación, esto posibilita un mayor control interno; sistema de análisis económicos, garantiza tomar las decisiones correctas ante las desviaciones; sistema comercial, permitirá comprar solo lo que se necesita y a proveedores que no tengan lento movimiento y su costo sea el requerido para obtener la utilidad proyectada. Asegura una adecuada logística en todo el proceso de compra-distribución y venta.

En el 1er. Semestre del año, se habilitan las cuentas contables necesarias para registrar las operaciones que se deriven de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial lo cual posibilita reflejar en los controles de forma oportuna las transformaciones en las relaciones económicas de las Unidades.

Se implementa la política de atención al hombre, lo que contribuye a través de la motivación, comunicación, reconocimiento, formación y la atención personalizada a una mayor permanencia y anclaje en la organización.



Durante todo el año 2005 se continuó trabajando en la implantación y perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del Desempeño de los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, ya que la misma le permitirá a la empresa generar información útil acerca de la disponibilidad actual y el potencial de los recurso humanos, retroalimentar a los trabajadores sobre el estado de opinión que tienen sus superiores sobre los resultados de su trabajo y servir de base para ayudar a seleccionar a los más destacados.

Se incrementa paulatinamente el Listado de Cargo (Plantilla) de los Complejos y Gerencias con personal necesario según sus transformaciones, esto permite a los Complejos y Gerencia nutrirse del personal necesario para las nuevas inversiones proyectadas, con un mayor nivel de ingreso sobre la base del incremento de la productividad del trabajo y la eficiencia económica.

En agosto del 2005 se crea el Comité de Cuadros.

En octubre del propio año, se crean los órganos asesores, la Comisión de Perfeccionamiento y el Grupo de Garantía Comercial y Posventa en la Gerencia Tecnológica, esto último permitirá mantener una relación más directa con los clientes que soliciten servicios, además de fortalecer la actividad de Posventa que posibilitará brindar una mayor protección al consumidor.

Ya en el 3er. Trimestre del año se realiza la Implantación de la nueva Estructura y funcionamiento de la Sucursal (Reglamento Orgánico). La estructura que se diseña es aplanada, eliminándose los niveles intermedios de dirección.

Esto permite una mejor interrelación y comunicación entre las áreas acercando la solución de los problemas a la base.

Se implementa el Sistema de Gestión de Recursos Humanos. La implantación de este sistema permite aglutinar todos los elementos relacionados con los recursos humanos, logrando una mayor confiabilidad y veracidad de toda la información.

En el 2do. Semestre del 2005 se crea el Grupo de Garantía Comercial y Posventa en la Gerencia Tecnológica, que permitirá mantener una relación más directa con los clientes



para la solicitud de servicios, además de fortalecer la actividad de Posventa que posibilitará brindar una mayor protección al consumidor.

En el año 2006 se realiza una introducción del enfoque por competencia en la capacitación, donde se llevará a todos los cargos el enfoque de competencia y lograr una mejor utilización de la fuerza de trabajo.

El perfeccionamiento empresarial será regido en lo adelante por el Decreto-Ley 252, aborda sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, y el Decreto 281 basado en el Reglamento para su implantación y consolidación, aprobados por el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros, respectivamente, el 7 y 16 de de agosto del 2007.

En la intervención inaugural, Armando Pérez Betancourt, secretario del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial expresó: estos dos Decretos, están a tono con las principales transformaciones ocurridas en la economía e introducen cuatro nuevos Sistemas de Gestión: Capital Humano, Ambiental, de la Innovación y Comunicación empresarial, que se suman a los 14 existentes, en tanto se puntualizan cuestiones realizar en las empresas para cumplir con su principal objetivo: elevar el aporte a la sociedad.

El presente trabajo está enmarcado en un diagnóstico del grado de implementación del Sistema Integral de Capital Humano debido a la necesidad de conocer como se comporta en la Sucursal de Sancti Spíritus, por ser este uno de los cuatro sistemas de gestión introducidos a través del Decreto y Decreto Ley antes mencionadas.

### **2.4 Herramienta para diagnosticar el grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano.**

Creada por el Ing. Jose Carlos Merlos, Consultor de Empresa del Grupo Empresarial de Ciencia y Tecnología.

La Tecnología de Diagnóstico es parte integrante del Modelo de Gestión de Capital Humano, diseñada y validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002/ 2007. Permite medir el nivel de integración interna,



externa y estratégica así como facilitar a la entidad la aplicación del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano, identificando debilidades, fortalezas, oportunidades y barreras.

El procedimiento para la aplicación de la tecnología de diagnóstico en la empresa, tiene entre sus aspectos aplicar la lista de chequeo de un cuestionario agrupado en dos aspectos fundamentales; las premisas y los módulos.

Las 5 premisas son aspectos que determinan si la entidad u organización analizada tiene orientación estratégica o no en cuanto al Sistema Integral de Gestión del Capital Humano.

Los 9 módulos permiten determinar las brechas en los procesos de la gestión, en qué grado responden a los requisitos de las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002/ 2007.

La unión de las premisas y de los módulos, dan como resultado el nivel estratégico interno y externo de la entidad en relación al Sistema Integral de Gestión del Capital Humano.

Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:

1. Bajo, cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos.
2. Media, cuando se obtiene 10 puntos.
3. Alto, Cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos.

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

Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima puntuación posible a alcanzar y se expresa porcentualmente. Esto permite identificar las de menos y mayor participación. La suma total de las cinco premisas se divide por la puntuación total posible a alcanzar lo que determina el nivel de integración externo.

Como se puede observar, se necesita realizar una cantidad determinada de cálculos para obtener los resultados intermedios y finales.



Con el objetivo de obtener de forma más rápida y dinámica los resultados anteriormente señalados, se propuso el diseño de una herramienta informática para cumplir estos objetivos.

La herramienta está diseñada en Microsoft Excel, y permite de forma sencilla la evaluación de las preguntas de las premisas y los módulos, de la tecnología de diagnóstico validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los datos generales de la empresa se introducen en escaques que posibilitan obtener 3 gráficos con la composición de trabajadores por sexo, edad y por categoría ocupacional.

A continuación se realiza la evaluación de las cinco premisas, a través de responder las preguntas que se asocian a estas. Esto implica escoger dentro de una lista de posibles indicadores el que resulta aplicable a su gestión.

Las respuestas a cada pregunta se conciben en 3 grados de desarrollo; alto, medio y bajo, tienen determinados los criterios para esta evaluación.

De forma automática se asigna un color a la celda donde se responde y un valor determinado a la variable de evaluación.

La evaluación de los 9 módulos, se realiza de la misma manera que la evaluación de las premisas anteriormente explicadas, sobre la base de escoger el criterio que responda a su estado de gestión para la pregunta en cuestión y la asignación de valores y colores de forma automática.

Los resultados se obtienen de forma automática, al contestar las preguntas en cada uno de los aspectos antes señalados y se muestran en tablas y gráficos en tres hojas diferentes.

La Integración Externa, se refiere a la evaluación del estado de las premisas, la Integración Interna, se refiere a la evaluación de los módulos que conforman la tecnología y el Nivel Estratégico, se refiere a la unión de los dos aspectos anteriormente señalados.





Esta herramienta permite agilizar los cálculos al evaluar los resultados para determinar si la organización tiene o no orientación estratégica y el nivel estratégico alcanzado. De estos resultados se obtienen las brechas que la organización presenta en cada uno de los nueve módulos del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano.

No son necesarios conocimientos específicos de cálculo y de informática, como toda herramienta, esta dotada de utilidades en función de hacer más efectivo el trabajo del gestor.

La herramienta no tiene requerimientos de instalación y solo es necesario poseer ambiente de Microsoft para su utilización.

### **PREMISAS Y CRITERIOS A EVALUAR**

#### ✓ **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?
2. ¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que se enfrentará la empresa en los próximos tres años?
3. ¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad de productos y satisfacen las necesidades del cliente?
4. ¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?
5. ¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?

#### ✓ **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?
2. ¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?
3. ¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?



4. ¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?
5. ¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?

✓ **Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de Capital Humano.**

1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?
2. ¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?
3. ¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?

✓ **Clima laboral satisfactorio.**

1. ¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?
2. ¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?
3. ¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?

✓ **Liderazgo en la Gestión de Capital Humano.**

1. ¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?
2. ¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?
3. ¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?

✍ **MÓDULOS Y CRITERIOS A EVALUAR**

✓ **Competencias laborales.**

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



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

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

✓ **Organización del Trabajo.**

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

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

3. ¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?

✓ **Selección e Integración.**

1. ¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?

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

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

✓ **Capacitación y Desarrollo.**

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

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

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

✓ **Estimulación Material y Moral**

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



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

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

✓ **Seguridad y Salud del Trabajo**

1. ¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?

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

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

✓ **Evaluación el desempeño**

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

2. ¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?

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

✓ **Comunicación institucional**

1. ¿Existe una política de comunicación en la empresa?

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

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

✓ **Autocontrol**

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



2. ¿Está definido, en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quiénes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?
3. ¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?

### **2.5- Conclusiones del capítulo**

El desarrollo de este Capítulo permitió a partir de un resumen de la caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus y el análisis de su Estrategia, obtener un conocimiento general de la entidad, así como, el surgimiento y desarrollo del perfeccionamiento empresarial y la explicación de una herramienta, basada en un programa de Computación, para el diagnóstico del grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano.

A continuación, se exponen en el capítulo III los resultados obtenidos de esta investigación, mediante la aplicación de la herramienta.



## **CAPITULO III: RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA**

### **3.1- Introducción:**

En el presente capítulo se exponen los resultados de la aplicación de la herramienta en la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus. El análisis efectuado de las premisas y módulos, comentando la calificación obtenida en cada aspecto, lo cual posibilita diagnosticar el grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano y a su vez permite una valoración general de la situación que presenta la empresa en este Sistema.

### **3.2- Resultado obtenidos en la aplicación de la herramienta**

Resultados obtenidos en la evaluación de Sistema Integral de Gestión del Capital Humano, mediante la herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico, tomando como base el Modelo Cubano para el diseño e implantación de un Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano.

Para el diagnóstico de las premisas y módulos se efectuó revisión de la Planeación Estratégica Manual de Normas y Procedimientos de Comunicación Institucional, confeccionado por la Gerencia Comercial, materiales de Gestión de Calidad en la Intranet de la Sucursal, Perfiles de Cargos de los puestos principales, Programa Automático de la Evaluación del Desempeño, Plan da Capacitación Anual, Actas de Consejo de Dirección, Reuniones Sindicales, Matutinos, Actas de discusiones de los Planes Económicos anuales, entrevistas a funcionarios y especialistas de la Gerencia de Recursos Humanos, encuesta a 28 trabajadores del Complejo SS, para un 10% del total de la muestra seleccionada.

#### **3.2.1 Diagnóstico Premisas (Anexo 6)**

##### **✍ 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?**



La empresa cuenta con una estrategia actualizada en el año 2010, el cual fue modificado este propio año teniendo en cuenta como primer aspecto la crisis económica, fue una orientación del país y de la Corporación, la misma contiene la Misión y la Visión y cuenta con el consenso de los mandos intermedios y los trabajadores, los cuales se encuentran identificados con ella.

**Calificación: Alta**

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

Se encuentran identificados los problemas y sus soluciones con enfoque estratégico.

**Calificación: Alta**

**3. ¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad de productos y satisfacen las necesidades del cliente?**

Se encuentran definidas las funciones y responsabilidades de las áreas de manera que se garantiza la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Pero no están definidas las competencias de todos los cargos. Se encuentran identificadas en otras sucursales del país y está orientada su organización.

**Calificación: Medio**

**4. ¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicio, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?**

Existe agilidad de la respuesta en función de los servicios procurando la satisfacción de los clientes.

**Calificación: Alta**

**5. ¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?**

Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y las actividades de la empresa que la llevan a resultados de alto impacto.



**Calificación: Alta**

**✍ 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?**

Existe un alto grado de participación de los trabajadores aportando ideas e iniciativas para la solución de los problemas de la empresa.

**Calificación: Alta**

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

No existe una estrategia escrita de participación de los trabajadores, sin embargo se producen de manera organizada eventos que facilitan este proceso ya que constituye una prioridad de la dirección de la empresa e incluso a nivel de la corporación.

Ejemplos:

- Las organizaciones sindicales funcionan efectivamente y son compulsadas y apoyadas por la dirección de la empresa.
- La dirección de la empresa promueve la realización semanal de matutinos donde ofrece informaciones de interés a los trabajadores.
- Se encuentra orientado y se ejecuta un matutino nacional por parte de la corporación donde se analizan y dan a conocer temas de interés para los trabajadores así como dirigentes y funcionarios.
- Ante la situación económica actual de la empresa y la reducción ostensible de ingresos y gastos el Presidente de la corporación se reunió con los consejos de dirección de la empresa y de las unidades de toda la provincia así como los dirigentes políticos y sindicales.
- La dirección de la empresa se reúne sistemáticamente con los dirigentes y funcionarios de la empresa para analizar la situación económica de la misma.
- Anualmente se discute con los trabajadores de cada unidad los planes económicos así como se efectúan estos análisis siempre que hay cambios en dichos planes.





**Calificación: Medio**

**3. ¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?**

Al no existir una estrategia de participación no se puede hablar de integración con la estrategia de la empresa a pesar de lo antes expuesto.

**Calificación: Alto**

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

Las organizaciones de masa y políticas se encuentran plenamente identificadas y actúan en función de los objetivos de la empresa y en aras de la integración de los trabajadores al logro de los mismos.

**Calificación: Alto**

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

Los trabajadores cuentan con una alta educación económica que se revierte en la calidad de los servicios y el ahorro de recursos. Cada unidad conoce su plan y lo que debe hacer para lograrlo y esto se desglosa a cada departamento en las unidades comerciales.

**Calificación: Alto**

**✍ Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden la actividad de Recursos Humanos.**

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos (RRHH) en la empresa?**

La estructura organizativa de los RRHH forma parte de la dirección estratégica de la empresa, implementada y controlada por la alta dirección y es una de sus áreas de resultado clave. El responsable de RRHH forma parte del Consejo de Dirección de la empresa donde se le otorga un papel preponderante. Los técnicos de la gerencia de Recursos Humanos poseen el nivel superior y una experiencia en la actividad.



**Calificación: Alto**

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

El responsable de Recursos Humanos posee un conocimiento amplio de las demás áreas de la empresa y de los objetivos estratégicos de las mismas.

**Calificación: Alto**

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

El responsable de RRHH posee las competencias necesarias para la implantación y control de la gestión y goza de prestigio y autoridad dentro de la empresa.

**Calificación: Alto**

**✍ Clima laboral satisfactorio**

Como parte de la evaluación del Ambiente de trabajo que se realiza de manera trimestral para la evaluación del proceso de Recursos Humanos para el Sistema de calidad se efectuó la encuesta correspondiente al 10% de los trabajadores del Complejo Sancti Spíritus, directamente al Rápido Saratoga y Mercado Boulevard donde se obtiene un índice de Satisfacción del 90 % (**Anexo 7**).

**1. ¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?**

Se aprecia un alto sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, expresado en los resultados alcanzados en los servicios a pesar de la situación económica.

**Calificación: Alto**

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

Existen relaciones de respeto y cooperación entre jefes y subordinados.

**Calificación: Alto**

**3. ¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?**



Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa y salud de los trabajadores, existe un sistema de Atención al Hombre que incluye estos aspectos y son controlados sistemáticamente. Además como parte del Sistema de Gestión de la Calidad se registran y atienden las no conformidades referidas a este tema para darle solución en corto plazo siempre que sea posible.

**Calificación: Alto**

#### **Liderazgo en La Gestión de Capital Humano**

##### **1. ¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?**

Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

**Calificación: Alto**

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

Existen relaciones de cooperación sistemática con el Sindicato en la empresa y se le brinda apoyo ante todas las tareas que debe ejecutar.

**Calificación: Alto**

##### **3. ¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa?**

La Gestión de los Recursos Humanos ocupa un papel preponderante en la empresa ha ganado un espacio en todos los procesos que se refieren a él, cuentan con el apoyo de la dirección.

**Calificación: Alto**

#### **3.2.2 Diagnóstico Módulo Capital Humano (Anexo 8)**

##### **Competencias laborales**



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

No se encuentran identificadas ni aprobadas las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los cargos de esas actividades principales, sin embargo se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad.

**Calificación: Medio**

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

Para la evolución de la idoneidad demostrada se creó el Comité de Experto, funciona a solicitud del gerente general, dando al final la aprobación de los cargos que se analizan. En este propio mes de marzo se aprobó en el Consejo de Dirección el Comité de Competencia, siendo el primer paso a seguir para cumplir los requisitos de este módulo.

Por lo tanto la alta dirección no tiene identificado los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.

**Calificación: Medio**

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

La Sucursal tiene avalada la Gestión de Calidad en el año 2006 y renovada en el 2010, sin embargo la Sucursal no ha validado, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y los cargos, así como certificarse las competencias de los trabajadores, por demás no se utilizan las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

**Calificación: Medio**

 **Organización del trabajo**



## **1. ¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?**

Los procesos que añaden valor o encarecen los costos se encuentran identificados y explicitados en los diagnósticos realizados por la organización. Estos han sido el punto de partida para la realización de los estudios de trabajo emprendidos en la organización.

El Programa para la realización de estudios de trabajo se encuentra aprobado en el Consejo de Dirección de la Sucursal y en los de las entidades, en base a las principales dificultades identificadas.

Se encuentran identificadas y aprobadas las personas responsables y que participarán en los estudios de trabajo. Se trata fundamentalmente de especialistas con experiencia en el trabajo en Recursos Humanos y cuya formación académica es a fin con esta tarea. Esto se aprobó en Reunión ampliada de la Gerencia de Recursos Humanos, presidida por la Gerente de esta área.

Las técnicas y herramientas utilizadas en los estudios de trabajo no han sido las propias de la Organización del trabajo, sino aquellas más comunes a otro tipo de estudios. Es un propósito de la empresa para este año, que todos los estudios de Organización del Trabajo se realicen con las técnicas propias de esta especialidad, cuentan con especialistas preparados como ingenieros industriales y pretenden organizar acciones de capacitación para entrenar a los conocedores y recapitularlas en aquellos que las han trabajado con anterioridad.

Está diseñado el procedimiento documentado que consta de 4 etapas:

### Etapa.1.- Determinación de la necesidad del estudio

- I.1.- Identificar el problema o la necesidad del cambio.
- I.2.- Aprobación preliminar del estudio del trabajo.
- I.3.- Selección y aprobación del equipo que realizará el estudio.
- I.4.- Iniciar al equipo de la necesidad y autoridad para desarrollar el estudio.

### Etapa 2.- Diseño y Desarrollo



II.1.- Planificación del proyecto de estudio.

II.2.- Definir el problema

II.3.- Análisis del problema.

II.4.- Búsqueda de Soluciones

II.5.- Evaluación y Selección de alternativas

### Etapa 3.- Implantación

III.1.- Elaborar y Aprobar el plan de implantación

III.2.- Puesta en marcha de la implantación.

### Etapa 4.- Evaluación de satisfacción.

IV.1.- Aplicación de métodos de confirmación.

IV.2.- Procesamiento de los resultados.

IV.3.- Evaluación de los resultados

Este procedimiento fue diseñado por la Dirección de personal de la Corporación y revisado en la Sucursal para su homologación.

A partir de que se realicen los estudios de trabajo, siguiendo los pasos concebidos en el procedimiento, se realizará la descripción requerida de los nuevos procesos y métodos resultantes de estos.

La organización no ha realizado la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo o servicio establecida y actualizada, porque no lo ha requerido la empresa.

Está concebida la participación de los trabajadores en los estudios de trabajo y así se ha comportado en los realizados con anterioridad, son discutidos a cada nivel implicado. Es una política de la dirección de la empresa.

**Calificación: Medio**



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

La organización cuenta con su plantilla de cargos, según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación, la misma es revisada y aprobada por la dirección de Personal de la Corporación.

Las plantillas se proponen a la Corporación y es el Vicepresidente de Recursos Humanos de esa instancia quien da la aprobación de la misma. Se toma en cuenta además la planimetría de la unidad, que desde el punto de vista comercial, determina la estructura necesaria para llevar a cabo las ventas y la cantidad de trabajadores por áreas abiertas o cerradas. Otro factor que se tiene en cuenta es el tipo de servicio prestado.

**Calificación: Medio**

## **3. ¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?**

La plantilla de cargos aprobada se encuentra en plena concordancia con los niveles de actividad que desarrolla la organización. Constantemente se analizan los indicadores fundamentales y la aprobación de un nuevo contrato laboral conlleva al análisis de si el indicador económico de ingreso por trabajador permite cubrir la necesidad planteada y de no ser aplicable éste, si su promedio de trabajadores aprobado lo permite, se encuentra establecido en la Instrucción 10/08 del Presidente de la Corporación que pone en vigor el Reglamento para el Ingreso y Selección.

La Relación Salario Medio/Productividad se analiza mensualmente al cierre de la contabilidad y se toman medidas organizativas para que se comporte de manera positiva. Se logró la eficiencia a través de la optimización de las plantillas, puesto que el entorno nacional y mundial, debido a la crisis económica, resulta muy adverso por la elevación de los costos y la disminución de las ventas, los ingresos y el déficit de mercancías. Estos análisis se realizan en los Consejos de dirección y bimensualmente en el Comité de Perfeccionamiento.

**Calificación: Alto**



## **✍ Selección e integración**

### **1. ¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?**

Se encuentra constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización en el análisis de los candidatos a ingresar a la reserva laboral de la organización y el Comité de expertos para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada.

Se tienen en cuenta, en el proceso de Selección, las prioridades establecidas a los efectos en la legislación laboral vigente. (Resoluciones 3/2000 y 8/2005 MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL) Reflejados en la Instrucción 10/08 del Presidente de la Corporación que pone en vigor el Reglamento para el Ingreso y Selección.

La organización cuenta con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contempla todos los elementos requeridos en la Norma.

Existe un sistema automatizado donde se registran todos los aspirantes a ingresar en la organización, que permite acceder a una serie de datos esenciales para realizar análisis del comportamiento del proceso de Selección en determinado periodo y controlar cada uno de los pasos propios del proceso.

**Calificación: Medio**

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

Aunque las técnicas propias de la evaluación psicológica son elegidas por el especialista que las aplica, el resto de los procedimientos empleados en la Selección son evaluados periódicamente por la alta dirección y se encuentran establecidos en el procedimiento documentado, en plena concordancia con los objetivos y la estrategia de la organización. El Comité de ingreso no solamente analiza los candidatos por ingresar a la reserva sino que es el marco propicio para el análisis de los procedimientos utilizados en el proceso de Selección, este se encuentra presidido por el Gerente de RRHH que ha sido designado por la alta dirección.





**Calificación: Alto**

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

Se encuentra diseñado y se aplica el Programa de inducción para los nuevos empleados, que abarca desde la inducción General en el momento de la contratación hasta la familiarización en el puesto de trabajo. El mismo se aplica desde el año 2005.

Todos los nuevos empleados que ingresan a la organización cumplen con el periodo de prueba en correspondencia a la categoría ocupacional que tendrán, tal y como plantea la legislación labora vigente, y al concluir el mismo se evalúa su idoneidad. Aún no se evalúan las competencias para el desempeño, pues no se encuentran definidas.

En la formalización de la relación laboral son utilizados lo diferentes tipos de contratos así como los nombramientos, en el caso de los cuadros, y designaciones en el caso de los funcionarios y dirigentes. Tal y como aparece reflejado en la legislación laboral vigente.

Se cumple con lo establecido respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, se les designa un tutor, guiar de su adiestramiento laboral, se les elabora un plan individual cuyo cumplimiento es evaluado periódicamente y se mantiene un expediente personal, para cada adiestrado, donde se archivan tanto el plan como las evaluaciones periódicas que se realizan. (Disposición 05/07 del Vicepresidente de Recursos Humanos de la Corporación, partiendo de la Resolución 9/2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social).

**Calificación: Alto**

**✍ Capacitación y desarrollo**

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

El diagnóstico de las necesidades de capacitación se realiza a cada trabajador entre los meses de octubre a diciembre de cada año para que sus resultados se tengan en cuenta en las estrategias y planes de capacitación de la empresa. Se actualiza además según los resultados que arroje la evaluación del desempeño, si hay un cambio de



funciones o del puesto propiamente. Previsto en la “Disposición 09/06 del Vicepresidente de Recursos Humanos de la Corporación.

Se cuenta con un procedimiento documentado en el cual se refleja todo lo referido a la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.

Se encuentran elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de la determinación de las necesidades. De esto parte el plan de Capacitación de la organización.

Se discute el Plan de capacitación con el sindicato, los trabajadores y el mismo se encuentra aprobado e inscrito en el Convenio Colectivo de trabajo.

La capacitación posee un presupuesto independiente destinado a garantizar la ejecución del Plan. Además existe un movimiento de entrenadores en diferentes materias que garantiza la preparación de los trabajadores. Esta constituye una prioridad de la alta dirección de la Corporación y la Sucursal.

**Calificación: Alto**

## **2. ¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?**

Es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evolución del desempeño de cada trabajador, contribuyendo a mejorar la calidad del servicio.

Cuando se determinen las competencias requeridas para ocupar un determinado cargo se debe, analizar las habilidades del trabajador ocupante del puesto y simultáneamente se realiza la comparación entre lo que tiene y lo que requiere para obtener las brechas, las cuales pueden resolverse con capacitación.

**Calificación: Alto**

## **3. ¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?**

La capacitación contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.



Se encuentran identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación ejecutadas y se realizan las evaluaciones sistemáticas del impacto a través de un Sistema automatizado llamado PRESCAP que posee las encuestas que se aplican a los trabajadores y las procesa.

La evaluación de los resultados de la capacitación se realiza en 4 direcciones fundamentales cada una de las cuales posee indicadores específicos para su evaluación:

- Evaluación de la Reacción
- Evaluación del aprendizaje
- Evaluación de la transferencia
- Evaluación del impacto

**Calificación: Medio**

**✍ Estimulación Material y Moral**

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

Existe motivación y clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática, por lo que se logra una estabilidad de los trabajadores en la Empresa.

Mediante la Directiva 24/06 “Reglamento que establece el procedimiento para la estimulación moral de los trabajadores de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus”, la alta dirección pone en vigor el programa de acciones de estimulación moral. En dicho reglamento se tiene en cuenta los aspectos más abajo relacionados:

- a) Los resultados del trabajo en un período determinado.
- b) Los resultados de la superación.
- c) La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.



- d) La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo.
- e) Las innovaciones y racionalizaciones.
- f) Los resultados de la emulación.

Las acciones de reconocimiento aplicables pueden estar relacionadas con la participación de los trabajadores en la Gestión de las Gerencias Funcionales correspondientes o Complejos, en la Sucursal de CIMEX en Sancti Spiritus, tales como:

- Participación de los trabajadores en la discusión y aprobación del plan de la entidad y en el análisis de los resultados de su gestión y participación de los trabajadores destacados en la elaboración de propuestas de política, métodos de trabajo, proyección estratégica y estructura de las entidades.
- Inclusión de trabajadores destacados en los órganos colectivos de dirección.
- Participación de trabajadores destacados, con reconocido prestigio y autoridad, en comisiones de expertos para el análisis y solución de determinados problemas.
- Designación de trabajadores destacados para representar a su organismo en eventos nacionales e internacionales.

Las formas que pueden utilizarse para concretar estos reconocimientos son:

- Entrega de cartas o diplomas.
- Condecoraciones y distinciones.
- Otorgamiento de categorías acreditativas.
- Fotos en los murales de los centros.
- Escritos en los boletines y otros medios en que se destaquen las labores realizadas (sitio Web de la provincia, etc.)
- Reconocimiento ante el colectivo laboral (en matutinos, etc.)
- Reuniones con las organizaciones del barrio en presencia de la familia.
- Reuniones en los centros de estudios de los hijos o nietos de los trabajadores.



- Cualquier otra vía que favorezca el reconocimiento

Otras formas de estimulación que contribuyan a alcanzar un clima laboral adecuado son: el mejoramiento de las condiciones de trabajo, de acuerdo con los recursos de que disponga la entidad y efectiva relaciones de comunicación ente jefes y subordinados.

Recientemente fue aprobado por la Dirección de personal de la Corporación un Procedimiento para la Estimulación Moral, que partió del trabajo de investigación de la Maestría en Gestión de Capital Humano de la Gerente de Recursos Humanos de la Sucursal. Este Procedimiento fue generalizado a todas las Sucursales del país.

### **Calificación: Medio**

## **2. ¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?**

Se realiza, según la legislación laboral, el pago de los salarios a los trabajadores sobre la base a la escala salarial. Se efectúan pagos adicionales por: Perfeccionamiento, horario irregular a los choferes, nocturnidad a las unidades que laboran 12 y 24 horas y pago por simultaneidad de oficios en Grupos Electrógenos. No está concebido en la entidad el Plus salarial y se pagan, según lo establecido, los días de conmemoración nacional, los feriados y las vacaciones anuales.

Están aplicados 7 Sistemas de pago por resultados:

Por Indicadores Generales de Eficiencia:

- Gerencias Funcionales
- Direcciones de los Complejos

Por Indicadores directos a la producción o los servicios:

- Tienda Mayorista
- Gerencia de Grupos Electrógenos
- Gerencia Tecnológica
- Unidades minoristas



- Servi Cupet por Turnos de Trabajo

Por Indicadores específicos:

- Gerencia de Auditoria
- Territorio de Mantenimiento (Brigada)

Se evalúan periódicamente los Sistemas de pago aplicados para medir impacto en la eficiencia de la empresa, de ello se rinde cuenta en los consejos de dirección y se analiza en el Comité de Perfeccionamiento de la Sucursal bimensualmente. Además se analiza de manera trimestral en los colectivos laborales.

Están elaborados y aprobados los reglamentos correspondientes a los sistemas de pago donde se definen los trabajadores que abarca, el sistema de estimulación y el procedimiento. Cada uno se aprobó mediante Directiva del Gerente General de la Sucursal.

**Calificación: Alto**

### **3. ¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?**

Independientemente de otros diagnósticos que se realicen por situaciones puntuales, semestralmente se aplica al 30% de los trabajadores de cada entidad la Encuesta de Ambiente de Trabajo, que tributa al Sistema de Gestión de la Calidad certificado en la empresa. Aquí se recogen aspectos vinculados tanto a la estimulación como a los relacionados con las condiciones de trabajo y el clima, llegando finalmente a la calificación de satisfecho o insatisfecho con el ambiente de trabajo. A la información recogida en estas encuestas se le da tratamiento de no conformidades y son llevadas a un sistema de incidencias automatizado para su seguimiento.

**Calificación: Medio**

 **Seguridad y Salud en el Trabajo**



**1. ¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Resolución 31 del 2002 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?**

Se efectúa la evaluación de riesgos de manera anual y de allí se deriva el plan de medidas. Sistemáticamente se realizan actualizaciones al mismo en la medida que se da cumplimiento al programa de visitas planificadas a las unidades y se solucionan o surgen nuevos riesgos.

El Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo propio de la empresa se encuentra en proceso de elaboración, partiendo del Corporativo que ya fue aprobado.

Se encuentra definida la estructura para atender la Seguridad y Salud en el Trabajo y las responsabilidades de cada uno:

- Gerente Recursos Humanos (Designado por la alta dirección):
- Especialista de Seguridad y Salud en el Trabajo Provincial
- Especialista de Recursos Humanos de cada Complejo (4)
- Administradores de cada unidad.

Está definida, aprobada y discutida la política de Seguridad y Salud en el Trabajo con los trabajadores y se encuentra en aplicación el Sistema de Gestión.

**Calificación: Alto**

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

Se encuentran elaborados todos los programas de Prevención.

Se encuentran definidos los indicadores de Gestión para el Control de la actividad de SST, los mismos fueron incluidos por la Corporación en su lista de chequeo para los Análisis Integrales de la Gestión. Estos son:

- % de solución de riesgos
- Índice de accidentalidad

**Calificación: Medio**



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

Se encuentra en proceso la realización de las instrucciones establecidas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y las mismas están incluidas en el Plan de capacitación de la Sucursal, sin embargo aún no se trabaja por la Norma Cubana 702:2009 (Seguridad y Salud en el trabajo. Formación de los trabajadores. Requisitos Generales.), así como se están elaborando los procedimientos de trabajo seguro para todas las actividades que lo requieren, conjuntamente con la elaboración del manual.

**Calificación: Medio**

#### **✍ Evaluación el Desempeño**

- 1. ¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?**
- 2. ¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?**
- 3. ¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?**

Se encuentra elaborado el Procedimiento documentado para la evaluación del desempeño, lo relativo a este proceso está previsto en la Instrucción 30/07 del Presidente de la Corporación: “Reglamento para la Evaluación del desempeño” y la Disposición 01/06 del Vicepresidente de Recursos Humanos: “La Evaluación Anual del desempeño.” Esta disposición contiene como Anexo el Procedimiento. Por la importancia que reviste para la Gestión de Recursos Humanos, este es uno de los indicadores que se evalúan dentro de la ficha de proceso a los efectos del Sistema de Gestión de la calidad, certificado en la empresa, específicamente se evalúa la cantidad de trabajadores evaluados en las categorías de Muy Bien, Bien o Mal.

El Gerente de Recursos Humanos es el designado por la alta dirección para atender todo lo relativo a la evaluación del desempeño y este a su vez se apoya en un especialista debidamente preparado, el cual orienta metodológicamente al resto de los especialistas y dirigentes responsabilizados con evaluar el desempeño.





Los indicadores establecidos para la evaluación del desempeño han sido debidamente discutidos y acordados con la organización sindical y se encuentran plasmados en los Convenios Colectivos de Trabajo.

Previo al comienzo del proceso evaluativo anual se divulga en los murales, reuniones de afiliados y matutinos el cronograma para la realización de este proceso así como los requisitos que deberán tenerse en cuenta y los indicadores a medir, de manera tal que los trabajadores conozcan a fondo y participen del proceso.

Se entrega al trabajador una copia del resumen de la evaluación anual del desempeño, con todas las recomendaciones para el próximo período. Tal y como se exige en la norma, así como en la legislación laboral vigente.

Se evalúan los siguientes aspectos del trabajador, lo cual permite una promoción, reconocimiento y envío a cursos para perfeccionar el desempeño laboral.

- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones anteriores.
- Cumplimiento de los Objetivos, funciones y tareas individuales.
- Calidad del Trabajo.
- Comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral.
- Cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud del trabajo.
- Uso y Cuidado de los recursos materiales.

**Calificación: Alto**

**Calificación: Medio**

**Calificación: Alto**

### **Comunicación Institucional**

#### **1. ¿Existe una política de comunicación en la empresa?**

La alta dirección tiene definidos la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, esto se encuentra en la estrategia de la organización, que se realiza para un periodo de tres años y se revisa anualmente, por equipos de



especialistas de las diferentes áreas funcionales. Esto se divulga para el conocimiento de los trabajadores por la intranet, los murales de cada centro y se entrega a los nuevos empleados en el Folleto del empleado que reciben en el momento de la contratación y como parte del proceso de Inducción.

Se encuentra definida la política para la Gestión Integrada de Capital Humano en la organización desde el año 2005, ha sido divulgada por las vías anteriormente señaladas y además los temas relacionados con la estimulación moral y material, la Seguridad y Salud del Trabajo y otros, se discuten frecuentemente con los trabajadores en reuniones de afiliados.

Sin embargo no se encuentra elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

**Calificación: Alto**

**2. ¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?**

No se cuenta con una Estrategia de Comunicación propiamente, a pesar de haberse hecho el diagnóstico por la metodología establecida en el D/L 281 de Perfeccionamiento empresarial, existe un Sistema de Comunicación que abarca:

1. Caracterización del Grupo Empresarial CIMEX. Estructura organizativa. Misión, visión, valores y áreas de resultados claves.
2. Política y objetivos de la comunicación.
3. Identificación y caracterización del público Interno y Externo.
4. Canales de comunicación.
5. Canales empleados por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
6. Caracterización de los mensajes y el personal autorizado a emitirlos.
7. Organización estructural del área de comunicación. Misión, funciones y facultades
8. Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.



#### 9. Presupuesto de comunicación.

Existe un especialista que se encuentra ubicado dentro de la Gerencia de Comercio, por ser la encargada de las relaciones públicas, que gestiona todo lo relacionado con la comunicación, pero con las limitaciones de encontrarse enmarcado más bien en ese ámbito comercial. Este especialista ha sido el encargado de elaborar el Manual de Comunicación, que si se encuentra en plena concordancia con el Manual de Identidad Corporativa.

**Calificación: Alto**

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

La alta dirección presta especial atención al funcionamiento de los órganos colectivos de dirección, así como a las organizaciones políticas a través de las siguientes acciones:

- Están constituidos los Consejos de dirección a todos los niveles tanto en la Sucursal, donde funciona el Consejo de Dirección ampliado y el reducido, y a nivel de complejos y unidades.
- Estas reuniones de los Consejos de dirección de cada nivel se reflejan en el Plan de trabajo de la Sucursal, pues cada miembro del Consejo de dirección de la Sucursal apadrina un complejo, con sus respectivas unidades, y deben participar en estos eventos.
- Se reflejan además en el Plan de trabajo de la Sucursal las reuniones del núcleo PCC (Partido Comunista de Cuba) y del Sindicato de cada unidad.
- Los Secretarios del PCC y del Sindicato participan en los Consejos de dirección en todos los niveles y son consultados en todos los casos que así lo requieren.
- Se les presta atención a los Comités de Base de la UJC por parte de la dirección de la Sucursal, los complejos y los núcleos del PCC.



- Están constituidos y funcionan las Comisiones y órganos de dirección auxiliares como: Comisión de cuadros, Comité de perfeccionamiento, Comité de Inversiones, Comité de Control interno, Comités de expertos, Comité de ingreso, Comisión de Energía, Comisión de faltantes y sobrantes, etc. Se realizan además Reuniones mensuales con los Contadores de toda la Sucursal y con los Comerciales por el peso de estas actividades en la gestión de la empresa. De manera eventual se constituyen grupos de trabajo para dar cumplimiento a determinado objetivo como es el caso de la Planeación estratégica.

Está concebido desde el proceso de Inducción de los trabajadores de nuevo ingreso el conocimiento de aspectos como: la estructura de la organización, sus estrategias y objetivos y su cultura y valores. Además en otros eventos de capacitación diseñados no solo desde la Sucursal, sino por la corporación se abordan estos aspectos, como es el caso de los Matutinos nacionales, que se efectúan mensualmente y se refieren a temas como la ética, los sentimientos patrios, la calidad de los servicios prestados y otros que forman parte de su cultura y valores.

Se realizan análisis con los trabajadores de los principales indicadores en los matutinos semanalmente, en dependencia de las circunstancias se realizan con más frecuencia. Estos análisis se realizan a todos los niveles, tanto en las unidades minoristas como en la Sucursal, y a partir de estos se toman las medidas para lograr el cumplimiento de los objetivos. En cada reunión del sindicato, un punto obligado es el análisis de los indicadores económicos y la responsabilidad individual y colectiva en su cumplimiento. La empresa posee sistemas automatizados que permiten actualizar a diario los ingresos y ventas y publicarlos en la Intranet para el dominio y análisis.

En el Sistema de comunicación diseñado e implementado en la organización se contemplan los canales siguientes tanto para el público interno como externo (**Anexo 9**):

**Canales y vías empleados por los trabajadores para comunicarse con la dirección.**

- Asamblea de afiliados



- Asamblea de representantes
- Órganos de justicia laboral
- Activos de productividad
- Participación en los órganos colegiados de dirección
- Reclamaciones y quejas personales orales o escritas
- Encuestas en intranet corporativa
- Discusión del Plan Anual en asambleas de trabajadores
- Empleo de las estructuras sindicales y políticas correspondientes
- Empleo del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Es propio del proceso de comunicación que ocurran distorsiones en la transmisión de los mensajes, y la única vía de aminorar estas distorsiones es haciendo una comunicación más directa con el receptor, se hace difícil cuando se trata de una empresa con carácter provincial y con numerosas unidades en cada municipio, se ha tomado un sistema de trabajo que consiste en el apadrinamiento de los complejos por parte de los miembros del Consejo de dirección de la Sucursal, para garantizar en alguna medida que las informaciones lleguen por una vía más directa.

**Calificación: Alto**

#### **Autocontrol**

### **1. ¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los Recursos Humanos de la empresa?**

Aún no se han realizado acciones de autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La organización se encuentra iniciando el proceso de implantación de dicho Sistema. No cuentan con auditores internos formados, pero tienen el procedimiento documentado con todos los Modelos de Registro de autocontrol.

**Calificación: Alto**



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

Al no realizarse las acciones de autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano por encontrarse en proceso de implantación no se han definido los niveles de aprobación, confección y periodicidad en que se ejecutará.

No obstante se encuentra elaborado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, con los aspectos que exige la presente Norma. Del mismo se refiere: Objetivos específicos, Principios, Alcance, Tipos de acciones de autocontrol y Periodicidad.

**Calificación: Alto**

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

Aunque aún no se encuentra totalmente implantado el Sistema Integral de Gestión del Capital Humano, sí existen avances en la mayoría de los Módulos que lo componen, y coincidencias entre éste y el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la organización, es por ello que muchos de los requisitos de esta Norma Cubana ya se evalúan como parte del Sistema de Gestión Empresarial.

**Calificación: Alto**

**3.2.3 Nivel estratégico**

Las premisas constituyen la integración externa de la empresa, mientras que los módulos del sistema la integración interna, la unión de ambas muestra el Nivel Estratégico alcanzado, el que se obtiene mediante la suma de los puntos alcanzados en la evaluación y al ser comparados con el plan muestra el grado de implementación del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano. **(Anexo 10)**



### **3.3- Cronograma de las No Conformidades**

Como resultado de la aplicación de la herramienta se detectaron requisitos no implementados o en proceso de implementación, lo que dio lugar a la elaboración de un cronograma o plan de acción para la solución de las inconformidades existentes, según requisito que pide la Norma Cubana 3000/2007. **(Anexo 11)**.

### **3.4- Evaluación de la Sucursal de acuerdo a los resultados del diagnóstico.**

La Sucursal CIMEX Sancti Spíritus tiene un avance relevante en la implementación del Sistema Integral de Gestión de Capital Humano, a pesar de las limitaciones que tiene identificadas. La organización tiene muy bien reconocida la Planeación Estratégica, el cual es uno de los pilares principales para alcanzar la Orientación Estratégica, vinculada a las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, la cual está enfocada en el logro de su objetivo fundamental del cumplimiento de la misión social de la empresa, cuenta con una posición tecnológica consolidada, la Gestión de Capital Humano está enfocada a defender y mantener la eficiencia de la empresa, muestra resultados económicos favorecedores, ingresando más de 3,000.00 MCUC mensualmente.

El principal módulo que debe completarse está relacionado con las Competencias Laborales, porque está conexo de una forma u otra con en el resto de los módulos y las premisas, muy esencialmente con la Orientación Estratégica.

### **3.5- Conclusiones del capítulo**

Al evaluar los aspectos antes referidos a través de la Tecnología de diagnóstico se puede concluir que existen dificultades en la Orientación Estratégica en la empresa, estando su implementación en un 96.49%, mientras que los módulos del Sistema se encuentran en un 82.72%, lo cual refleja un nivel estratégico del 88.41%.



---

## CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de la Gestión del Capital Humano, como factor clave en el desarrollo de las organizaciones, estudio de su evolución, perfeccionamiento, así como el modelo que se toma como base para su diagnóstico y transformaciones, teniendo en cuenta la introducción de cuatro nuevos sistemas de gestión que se suman a los 14 existentes.
2. Los resultados obtenidos en la caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, permitieron a partir de un resumen y análisis de su Estrategia, obtener un conocimiento general de la entidad, surgimiento y desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial y la implementación del Sistema Integral de Capital Humano, realizando una exposición de la herramienta utilizada para su diagnóstico actual.
3. El conocimiento del estado de implementación del Sistema Integral de Gestión de Capital Humano contribuirá a incrementar la eficiencia, la productividad y la calidad de la Sucursal además, mejorar la organización del trabajo; aumentar la idoneidad, las competencias y la innovación; fortalecer los valores y el sentido de pertenencia; desarrollar la comunicación empresarial, la cohesión y unidad del colectivo; contribuirá también a la mejora continua; a profundizar el control y la evaluación de su impacto en el rendimiento y a elevar el desempeño laboral.

La Sucursal CIMEX Sancti Spiritus tiene un avance relevante en la implementación del Sistema, de resolver las limitaciones que actualmente presenta podrá completar su ejecución y contribuir al continuo fortalecimiento del perfeccionamiento empresarial mediante la alineación de las diferentes actividades que anteriormente se ejecutaban por separado, y en lo adelante, deben tributar armónicamente al objetivo fundamental del cumplimiento de la misión social de la empresa





---

## RECOMENDACIONES

Los aspectos en que deben trabajar están bien identificados como No Conformidades que tiene la Empresa en el Cronograma de Solución de los requisitos no Implementados o en preso de implementación, los cuales pueden ser solucionados a mediano plazo, se recomienda:

1. Garantizar solución a los problemas identificados en el cronograma, como vía para de implementación integral del Sistema de Gestión del Capital Humano en la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.
2. Darle continuidad a esta investigación en otros trabajos con la finalidad de perfeccionar y actualizar los resultados obtenido en la misma.
3. Generalizar estos resultados a otras empresas de CIMEX, así como, a otras que se encuentren en Perfeccionamiento Empresarial.



ANEXO NO. 1

MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992)





---

ANEXO NO. 2

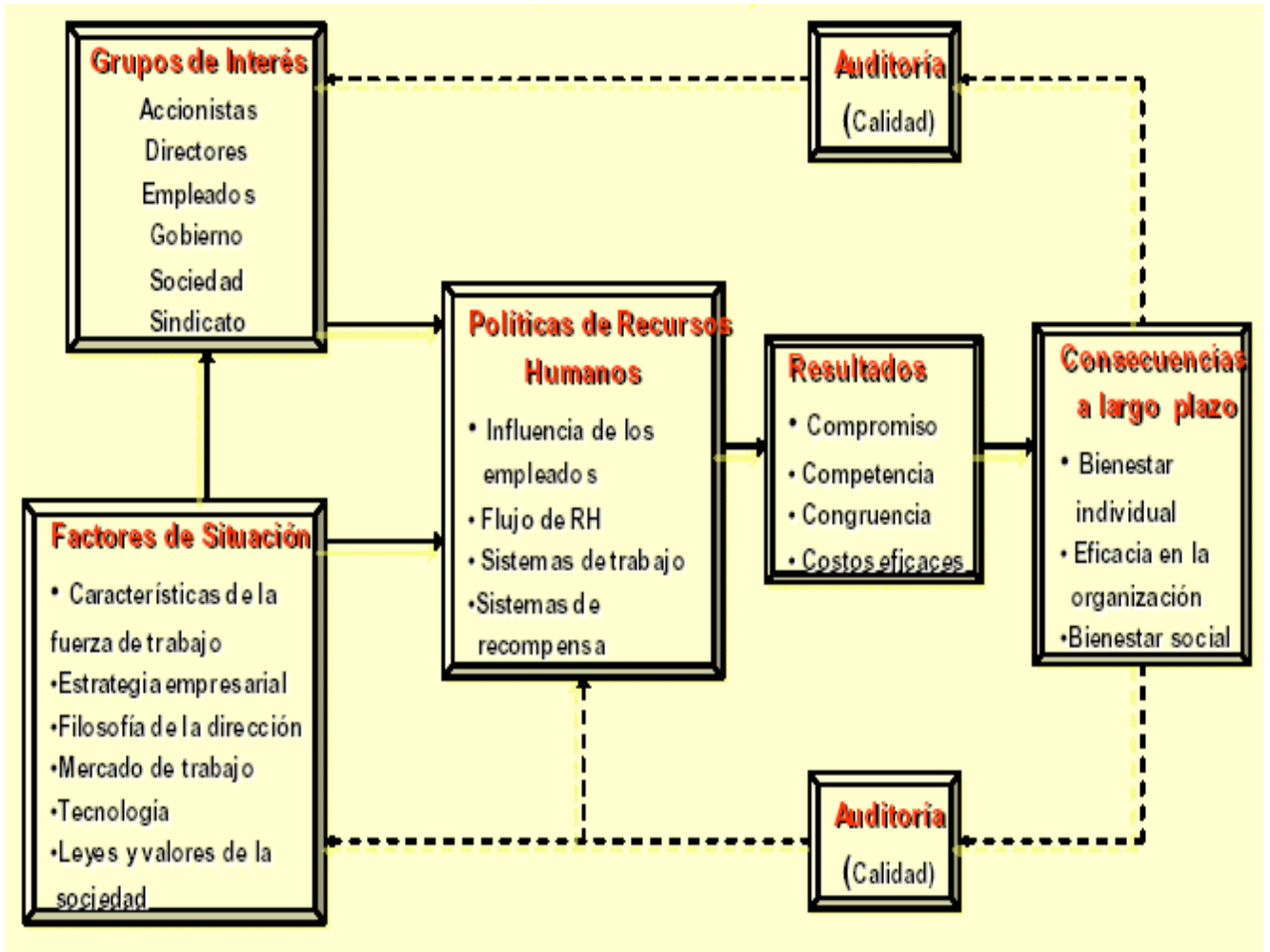
MODELO DE GRH DE BEER Y COLABORADORES.





ANEXO NO. 3

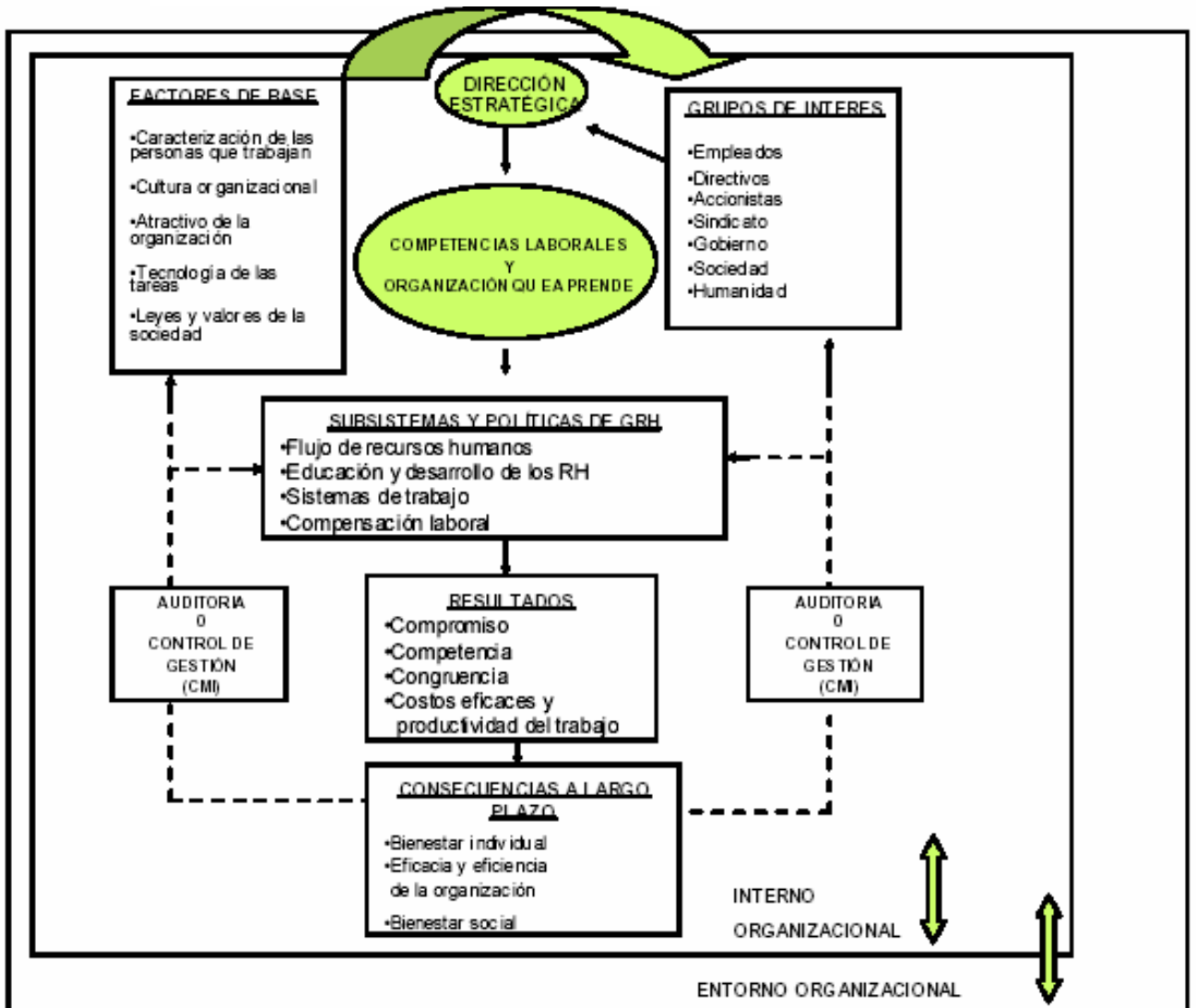
MODELO DE GRH DE BEER Y COLABORADORES. MODIFICADO





ANEXO NO. 4

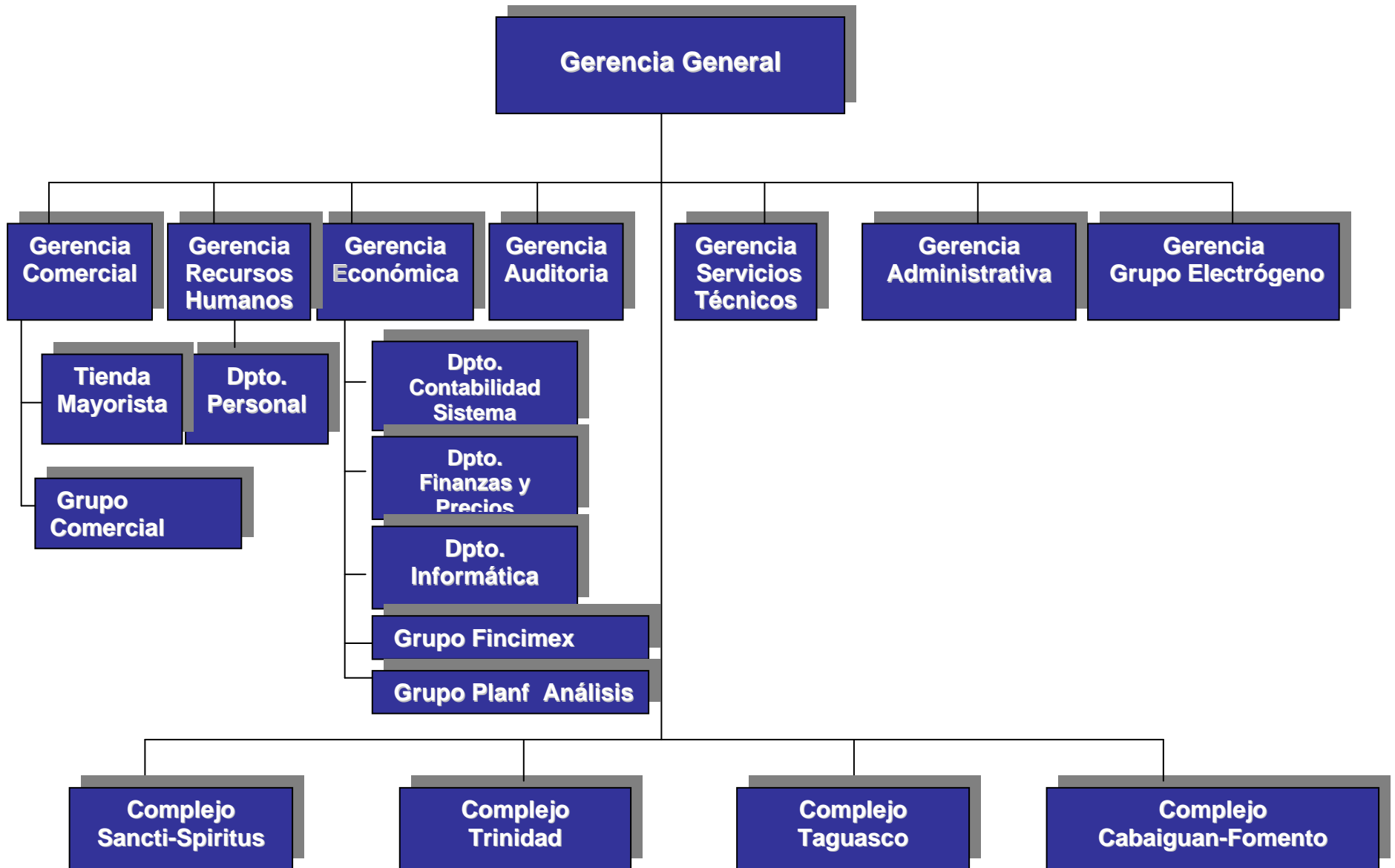
MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL.





ANEXO 5

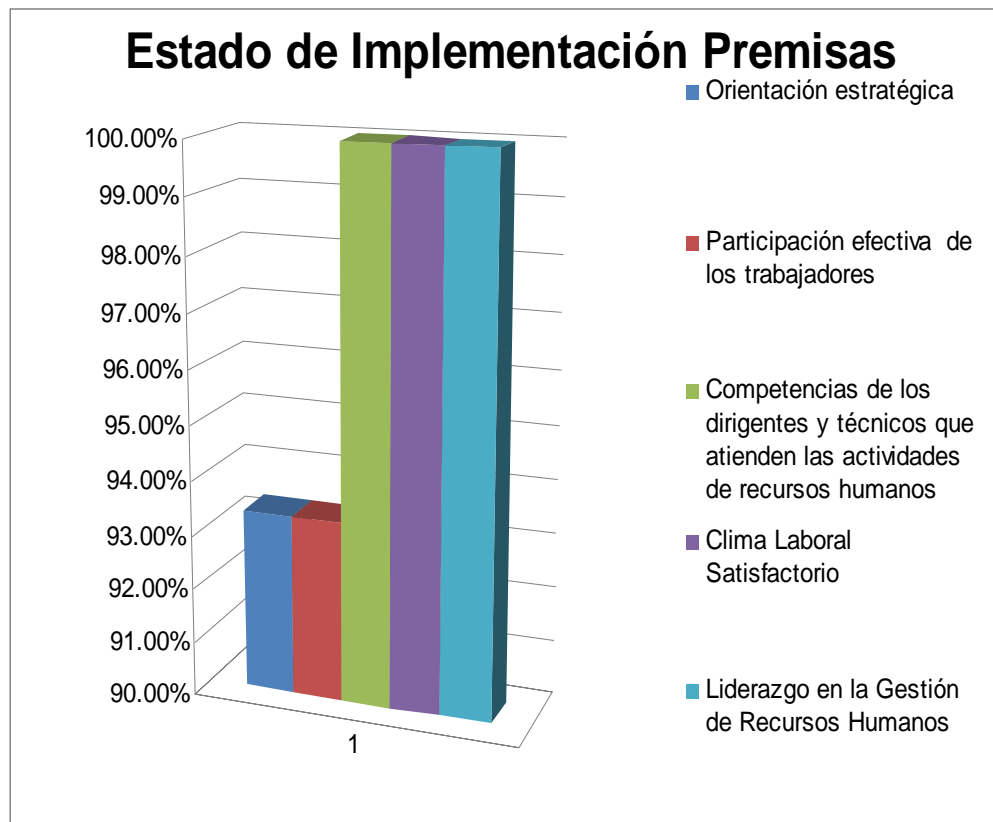
**SUCURSAL SANCTI SPÍRITUS**





## Anexo 6

|   | Premisas   | PREGUNTAS |        |        |        |        | TOTAL         |
|---|--|-----------|--------|--------|--------|--------|---------------|
|   |  | 1 (%)     | 2 (%)  | 3 (%)  | 4 (%)  | 5 (%)  |               |
| 1 | Orientación estratégica  | 100.00    | 100.00 | 66.67  | 100.00 | 100.00 | 93.33%        |
| 2 | Participación efectiva de los trabajadores   | 66.67     | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 93.33%        |
| 3 | Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos | 100.00    | 100.00 | 100.00 |        |        | 100.00%       |
| 4 | Clima Laboral Satisfactorio  | 100.00    | 100.00 | 100.00 |        |        | 100.00%       |
| 5 | Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos  | 100.00    | 100.00 | 100.00 |        |        | 100.00%       |
|   |  |           |        |        |        |        | <b>96.49%</b> |

**NO EXISTE**ORIENTACION  
ESTRATEGICA



---

**ANEXO 7****Encuesta ambiente de trabajo**

Fecha: \_\_\_\_\_ Unidad o Entidad: \_\_\_\_\_

La presente encuesta nos permitirá conocer cuáles son las condiciones actuales en las que nuestros trabajadores trabajan a diario, con la finalidad de adoptar las medidas que nos permitan ofrecer un servicio con calidad.

Estamos seguros de contar con su colaboración para contribuir al buen funcionamiento de nuestras unidades. No necesita poner el nombre, es totalmente anónima.

En esta encuesta no se hacen preguntas sino que se dan opciones de respuesta que usted deberá evaluar en correspondencia con el estado actual de las condiciones de trabajo.

Marque con una (x) si considera que es bueno o no cada uno de estos aspectos y en caso de no serlo marque las causas de que se comporte de esta manera.

**I. IMPLICACIÓN PERSONAL**

¿En la labor que realiza ha tenido la oportunidad de aportar ideas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

1. ¿Considera que sus ideas se han tenido en cuenta? Sí \_\_\_ No \_\_\_

**II. FACTORES OBJETIVOS**

1. Sobre la temperatura del local de trabajo, ud, considera que:

Es buena ( )

No es buena por las siguientes razones:

- La ventilación del local de trabajo es insuficiente ( )
- Los aparatos de clima son insuficientes ( )
- No existen aparatos de clima ( )





- Otras: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. La iluminación Ud. la considera:

Buena ( )

No es buena ya que:

- No hay claridad suficiente en el puesto de trabajo ( )
- La luz es demasiado intensa y se producen resplandores molestos ( )
- Otras: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. El nivel de ruido Ud. lo considera:

Adecuado ( )

No es adecuado ya que:

- Se produce mucho ruido en el puesto de trabajo ( )
- Se produce mucho ruido en los alrededores ( )

4. El espacio de los locales de trabajo ud considera que:

Es suficiente ( )

No es suficiente por que:

- Trabajan muchas personas en un espacio pequeño ( )
- Uso inadecuado de los locales ( )
- Otras:

5. La alimentación a usted:

\_\_\_ Le satisface siempre o la mayor parte de las veces

\_\_\_ No le satisface ya que la mayoría de las veces:

- Tiene problemas con la cantidad ( )
- Tiene problemas con la calidad de la elaboración ( )



- El menú no es variado ( )
- La calidad del servicio es mala ( )
- Otras:

### III. HIGIENE:

1. La higiene de los locales usted considera que es:

Adecuada ( )      Inadecuada ( )      Especifique en caso de ser inadecuada:

- Pantry ( )
- Oficina ( )
- Piso de venta ( )
- Baños ( )

2. ¿Existen condiciones para que los trabajadores puedan mantener su higiene personal?

Marque **si** o **no** en cada uno de los ítems siguientes:

\_\_\_ Agua

\_\_\_ Lavamanos u otra alternativa

\_\_\_ Inodoro

\_\_\_ Papel higiénico

\_\_\_ Jabón

\_\_\_ Toalla o paño de manos

### IX. SEGURIDAD Y SALUD (SOLO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE POSEEN RIESGOS LABORALES IDENTIFICADOS)

1. ¿Cuenta usted para ejercer sus funciones con los medios de seguridad necesarios?

a) Sí cuento con los medios necesarios \_\_\_



b) No cuento con los medios necesarios \_\_\_\_ En este caso exponga las causas que conozca por las cuales no cuenta con los medios necesarios:

2. ¿Los medios de seguridad y protección que le han entregado para su trabajo los considera adecuados? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ En caso negativo explique las causas:

3. ¿Ha sido usted instruido con las reglas necesarias para desempeñar su trabajo teniendo en cuenta los riesgos laborales de su puesto?

No \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_

## X. ERGONOMÍA

1. ¿Trabaja con comodidad desde el punto de vista físico? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué?

2. ¿La ubicación de su puesto de trabajo es adecuada? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué?

3. ¿Considera que la carga de trabajo que tiene es adecuada? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué?

## IX – CLIMA LABORAL

1. En cuanto al clima laboral en su centro de trabajo usted considera que:

(Marque solamente una opción)

- Hay unidad, sentido de pertenencia y se trabaja en equipo para solucionar los problemas. ( )
- Hay algunas personas que no acoplan bien en el equipo pero en general hay unidad y sentido de pertenencia. ( )
- Cada cual está por su lado, no se trabaja en equipo y realmente no hay sentido de pertenencia a la organización. ( )



---

2. De manera general, con respecto al ambiente de trabajo, Ud lo considera:

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

## X. SATISFACCIÓN LABORAL

En general, como trabajador usted se considera:

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

En caso de que se considere insatisfecho le pedimos que nos agregue alguna otra causa que no haya sido abordada en las preguntas anteriores:



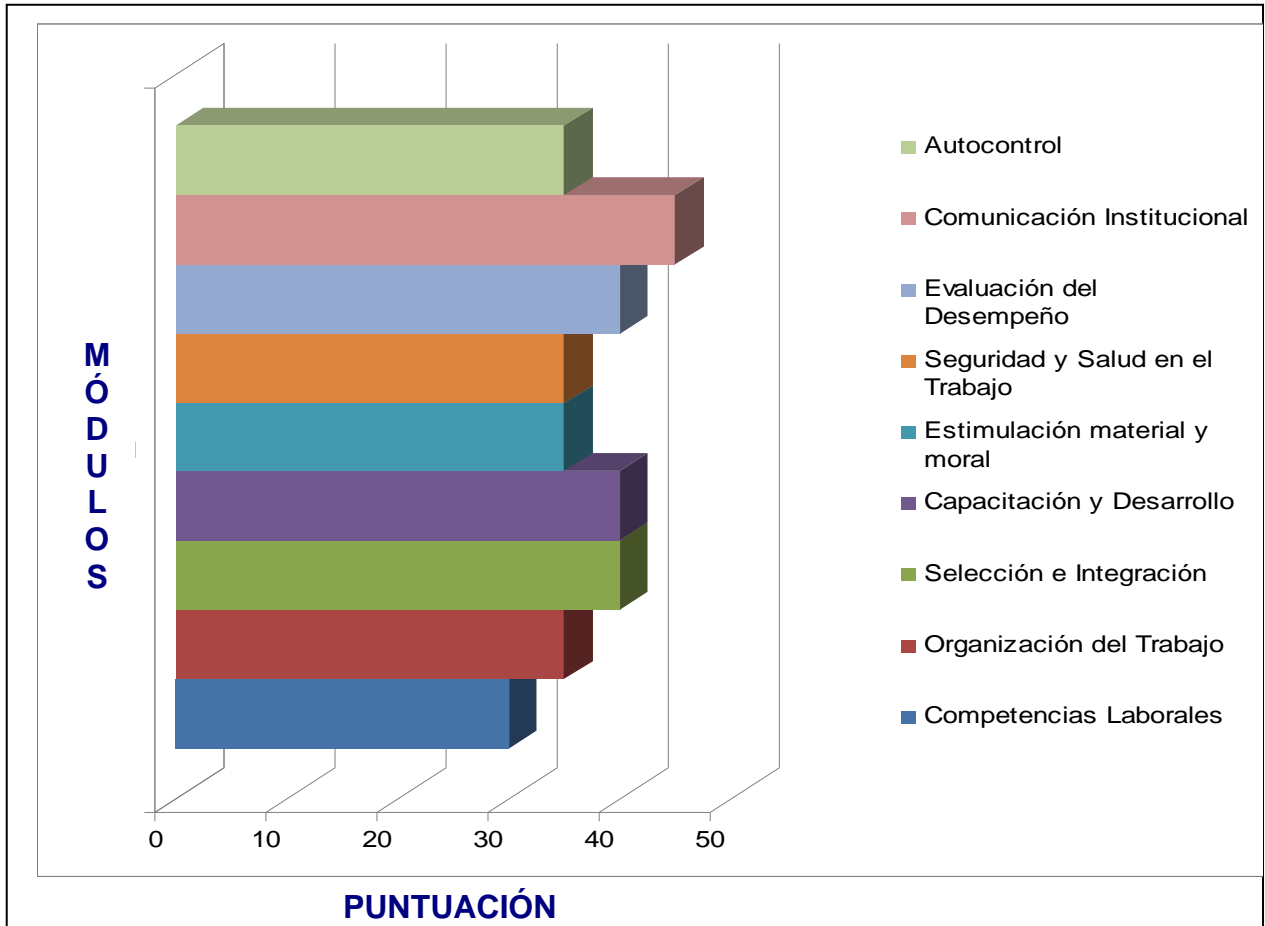
## ANEXO 8

## EVALUACIÓN DE MÓDULOS

| MODULOS                            |                                 | Pregunta      |         | Evaluación |    |
|------------------------------------|---------------------------------|---------------|---------|------------|----|
| I                                  | Competencias Laborales          | 1             | 66.67%  | 66.67%     | 30 |
|                                    |                                 | 2             | 66.67%  |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 66.67%  |            |    |
| II                                 | Organización del Trabajo        | 1             | 66.67%  | 77.78%     | 35 |
|                                    |                                 | 2             | 66.67%  |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 100.00% |            |    |
| III                                | Selección e Integración         | 1             | 66.67%  | 88.89%     | 40 |
|                                    |                                 | 2             | 100.00% |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 100.00% |            |    |
| IV                                 | Capacitación y Desarrollo       | 1             | 100.00% | 88.89%     | 40 |
|                                    |                                 | 2             | 100.00% |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 66.67%  |            |    |
| V                                  | Estimulación material y moral   | 1             | 66.67%  | 77.78%     | 35 |
|                                    |                                 | 2             | 100.00% |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 66.67%  |            |    |
| VI                                 | Seguridad y Salud en el Trabajo | 1             | 100.00% | 77.78%     | 35 |
|                                    |                                 | 2             | 66.67%  |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 66.67%  |            |    |
| VII                                | Evaluación del Desempeño        | 1             | 100.00% | 88.89%     | 40 |
|                                    |                                 | 2             | 66.67%  |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 100.00% |            |    |
| VIII                               | Comunicación Institucional      | 1             | 100.00% | 100.00%    | 45 |
|                                    |                                 | 2             | 100.00% |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 100.00% |            |    |
| IX                                 | Autocontrol                     | 1             | 100.00% | 77.78%     | 35 |
|                                    |                                 | 2             | 66.67%  |            |    |
|                                    |                                 | 3             | 66.67%  |            |    |
| <b>EVALUACIÓN INTEGRAL MÓDULOS</b> |                                 | <b>82.72%</b> |         |            |    |



## IMPLEMENTACIÓN SEGÚN PUNTUACIÓN





## ANEXO 9

| Canales del mensaje             | Público interno | Público externo |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|
| Correo electrónico              | X               | X               |
| Intranet                        | X               |                 |
| Boletines                       | X               |                 |
| Documentación impresa           | X               | X               |
| Messenger corporativo           | X               |                 |
| Sitio web corporativo           |                 | X               |
| Fax                             | X               | X               |
| Asambleas sindicales            | X               |                 |
| Reuniones                       | X               | X               |
| Consejos de dirección           | X               |                 |
| Revista corporativa             | X               |                 |
| Actos                           | X               |                 |
| Eventos comerciales             |                 | X               |
| Matutinos                       | X               |                 |
| Encuentros cara a cara          | X               | X               |
| Correo directo                  | X               |                 |
| Murales                         | X               |                 |
| Cartelería                      | X               | X               |
| Buzones de quejas y sugerencias | X               | X               |
| Telefonía fija                  | X               | X               |
| Telefonía Celular               | X               | X               |
| Beepers                         | X               |                 |
| Plantas de radio                | X               |                 |
| Prensa nacional e internacional |                 | X               |

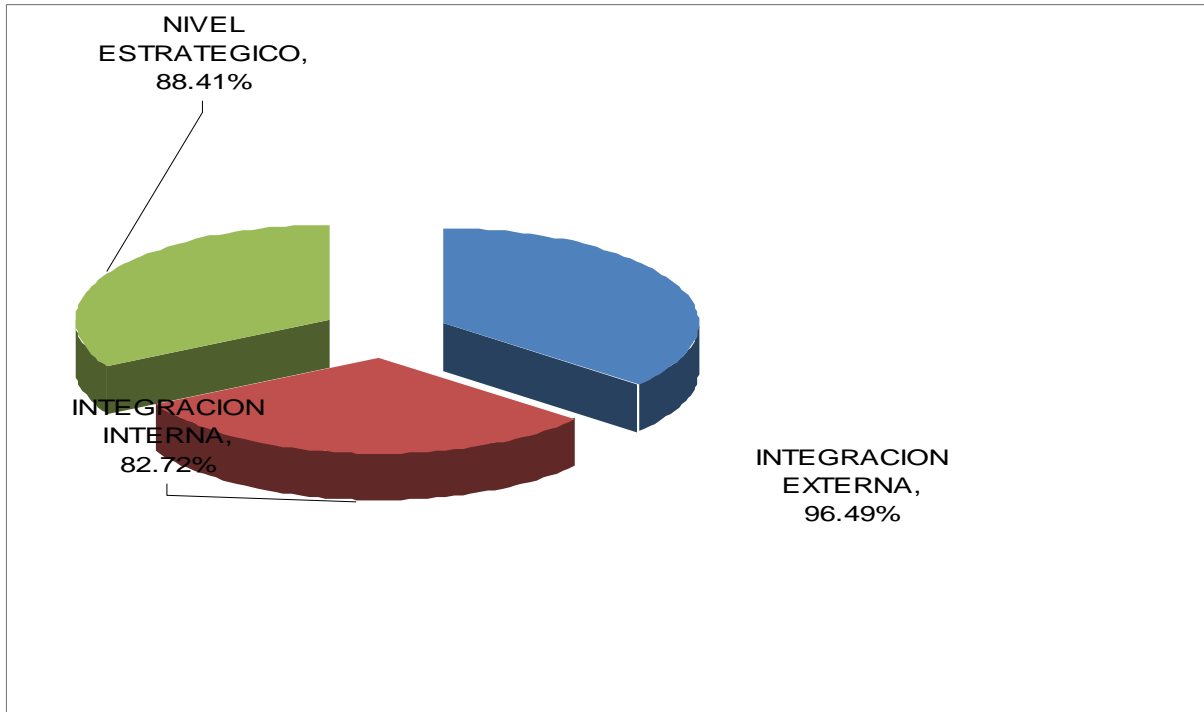


## Anexo 10

|                            |  | Puntos     |            |               |
|----------------------------|--|------------|------------|---------------|
|                            |  | Evaluación | Plan       |               |
| <b>Premisas</b>            |  |            |            |               |
| 1                          | Orientación estratégica  | 70         | 75         | 93.33%        |
| 2                          | Participación efectiva de los trabajadores   | 70         | 75         | 93.33%        |
| 3                          | Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos | 45         | 45         | 100.00%       |
| 4                          | Clima Laboral Satisfactorio  | 45         | 45         | 100.00%       |
| 5                          | Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos  | 45         | 45         | 100.00%       |
| <b>INTEGRACION EXTERNA</b> |  | <b>275</b> | <b>285</b> | <b>96.49%</b> |

| <b>Módulos</b>             |                                 | Evaluación | Plan       |               |
|----------------------------|---------------------------------|------------|------------|---------------|
| I                          | Competencias Laborales          | 30         | 45         | 66.67%        |
| II                         | Organización del Trabajo        | 35         | 45         | 77.78%        |
| III                        | Selección e Integración         | 40         | 45         | 88.89%        |
| IV                         | Capacitación y Desarrollo       | 40         | 45         | 88.89%        |
| V                          | Estimulación material y moral   | 35         | 45         | 77.78%        |
| VI                         | Seguridad y Salud en el Trabajo | 35         | 45         | 77.78%        |
| VII                        | Evaluación del Desempeño        | 40         | 45         | 88.89%        |
| VIII                       | Comunicación Institucional      | 45         | 45         | 100.00%       |
| IX                         | Autocontrol                     | 35         | 45         | 77.78%        |
| <b>INTEGRACION INTERNA</b> |                                 | <b>335</b> | <b>405</b> | <b>82.72%</b> |
| <b>NIVEL ESTRATEGICO</b>   |                                 | <b>610</b> | <b>690</b> | <b>88.41%</b> |







## ANEXO 10

**CRONOGRAMA DE SOLUCIÓN DE LOS REQUISITOS NO IMPLEMENTADOS O EN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.**

| <b>Requisito</b>                                  | <b>No conformidad</b>  | <b>Acción</b>   | <b>Responsable</b>        | <b>Fecha</b>                   |
|---|--|---|---------------------------|--------------------------------|
| <b>Participación efectiva de los trabajadores</b> | No cuentan con una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa   | Elaborar una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa  | Gerente de Capital Humano | Diciembre de 2010              |
| <b>Competencias Laborales</b>                     | No se encuentran identificadas ni aprobadas las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los cargos de esas actividades principales.  | Desarrollar el proceso de identificación de competencias a todos los niveles.   | Psicóloga                 | Junio de 2010.                 |
| <b>Competencias Laborales</b>                     | La alta dirección no ha identificado a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.                | Una vez que se cuente con las competencias identificadas y validadas, realizar la evaluación anual como establece el requisito.           | Gerente de Capital Humano | Diciembre de 2010              |
| <b>Competencias Laborales</b>                     | No se ha validado, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de y las de los cargos, así como certificarse las competencias de los trabajadores. | Llevar a cabo la validación de las competencias distintivas y de los procesos y la certificación de las competencias de los trabajadores. | Gerente de Capital Humano | Septiembre a Diciembre de 2010 |
| <b>Competencias Laborales</b>                     | La organización no utiliza las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.  | Utilizar las competencias en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.               | Gerente de Capital Humano | Enero 2011                     |



| <b>Requisito</b>                 | <b>No conformidad</b>   | <b>Acción</b>   | <b>Responsable</b>           | <b>Fecha</b>           |
|----------------------------------|---|---|------------------------------|------------------------|
| <b>Organización Del Trabajo</b>  | Se encuentran identificadas las técnicas propias de Organización del Trabajo (OT) para la realización de estudios de Trabajo, pero no son del dominio de todos los especialistas de RRHH. | Ejecutar acciones de capacitación para el entrenamiento de los especialistas en las técnicas propias de OT.   | Gerente de Capital Humano    | 2er trimestre 2010.    |
| <b>Organización Del Trabajo</b>  | No se cuenta con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos.  | A partir de la realización de los Estudios de Trabajo planificados para el 2010, llevar a cabo la descripción para los nuevos procesos o métodos tal como establece la premisa. | Gerente de Capital Humano    | 2do trimestre 2010     |
| <b>Organización Del Trabajo</b>  | No se realizan estudios de tiempo y de Aprovechamiento de la Jornada laboral (AJL).   | Realizar estudios de AJL y tiempos según norma de servicio, rendimiento o tiempo.   | Gerente Capital Humano       | 2do trimestre 2010     |
| <b>Capacitación Y Desarrollo</b> | No se determinan las brechas entre las competencias que posee el trabajador y las requeridas por el cargo, ya que no están definidas las competencias.                                    | Determinar las brechas existentes entre las competencias que posee el trabajador y las que requiere el cargo  | Especialista de capacitación | A partir de enero 2011 |
| <b>Capacitación Y Desarrollo</b> | No se ha alcanzado la Categoría de "Aspirante a entidad en aprendizaje permanente"  | Comenzar a trabajar, según los indicadores diseñados en el procedimiento documentado, para alcanzar la categoría de "Aspirante a entidad en aprendizaje permanente"             | Gerente RRHH                 | A partir de Mayo 2010  |



| <b>Requisito</b>                       | <b>No conformidad</b>   | <b>Acción</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Fecha</b>                             |
|--|---|--|--------------------|--|
| <b>Seguridad Y Saludos Del Trabajo</b> | No se ha aplicado el Modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo (SST).  | Completar los Procedimientos documentados que exige el sistema de Gestión de SST para su aplicación.   | Gerente RRHH       | Julio 2010                               |
| <b>Seguridad Y Saludos Del Trabajo</b> | No se encuentra elaborado e implantado el manual de SST.  | Concluir la elaboración del manual de SST e implantarlo en la organización   | Gerente RRHH       | Junio 2010                               |
| <b>Seguridad Y Saludos Del Trabajo</b> | No se realiza la capacitación de los trabajadores en SST según la NC 702:2009.  | Implantar lo establecido en la NC 702:2009 en materia de capacitación.   | Gerente RRHH       | Diciembre 2010                           |
| <b>Seguridad Y Saludos Del Trabajo</b> | No se encuentran elaborados los procedimientos de trabajo seguro  | Concluir la elaboración de los procedimientos de trabajo seguro.   | Gerente RRHH       | Diciembre 2010                           |
| <b>Comunicación Institucional</b>      | No se encuentra elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano. | Elaborar la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano. | Gerente RRHH       | Diciembre 2010                           |
| <b>Autocontrol Del SIGCH</b>           | No se han realizado acciones de autocontrol dirigidas a los resultados del SGICH  | Formar el auditor interno del SGICH  | Gerente RRHH       | Según afectación a cursos en el año 2010 |
| <b>Autocontrol Del SIGCH</b>           | No se encuentra constituido el Comité de Control Multidisciplinario   | Constituir el Comité de Control Multidisciplinario   | Gerente RRHH       | Diciembre 2010                           |
| <b>Autocontrol Del SIGCH</b>           | No está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol del  | Confecionar y aprobar el programa anual para el  | Gerente RRHH       | Diciembre 2010                           |



| <b>Requisito</b>             | <b>SGICH</b>  | <b>autocontrol del SGICH</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Fecha</b>           |
|------------------------------|---|---|--------------------|------------------------|
|                              | <b>No conformidad</b>   | <b>Acción</b>   |                    |                        |
| <b>Autocontrol Del SIGCH</b> | Al no estar implementado el Módulo de autocontrol al SGICH no se realizan los mismos como establece la NC | Discutir con las áreas implicadas los resultados de los autocontroles realizados y el tratamiento a las No conformidades. | Gerente RRHH       | A Partir de Enero 2011 |
| <b>Autocontrol Del SIGCH</b> | No se realizan las evaluaciones sistemáticas a la efectividad y eficacia del SGICH como establece la NC.  | Realizar las evaluaciones sistemáticas a la efectividad y eficacia del SGICH como establece la NC.                        | Gerente RRHH       | A Partir de Enero 2011 |



---

**BIBLIOGRAFIA**

- Castro, F. “Discurso Clausura del VII Congreso Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte”. 22 de diciembre 1991.
- Castro, R. “A Cuba nadie podrá conquistar”. Editora Política, La Habana, 1997.
- Castro, R. “Discurso por el Aniversario 50 del Triunfo de la Revolución”. 1ro de Enero del 2009.
- Daft Richard y r. M. Steers. “Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos”. Editorial Limusa. Grupo Noriega de editores, 1992. Parte II (Cáp.4).
- González Rey, Fernando. “La personalidad, su educación y desarrollo”, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1989.
- Norma Cubana NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Requisitos
- Norma Cubana NC 3002: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.
- Norma Cubana NC 3000: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario
- CECM, Decreto Ley no.281” Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, 16 de agosto 2007.
- Decreto Ley 252 del Consejo de Estado, agosto 2007.
- CIMEX, Manual de Normas y Procedimientos del Comercio Minorista. DGCM. La Habana, 2005.
- CIMEX, Instrucción 6/2002 “ Política de Atención al Hombre”, 2002
- CIMEX. Instrucción 10/08 Reglamento de Reclutamiento y Selección, 2008.
- Chiavenato, Adalberto. “Administración de Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación”, Editorial MC. Graw Hill, México, 1991.



- 
- **Cuesta Santos, Armando, “Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos”, Editorial academia, La Habana, 2005.**
  - Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. “Administración” 6a. Edición. Editorial Pearson, México, 1996. P. 484.
  - Batista Jiménez, M, A. Ros Antón, V. Ferriol. Comportamiento Organizacional de la Gestión de los Recursos Humanos, Ciudad de la Habana. s/n, 1996.
  - Harper, Lynch. “Management Estratégico y Recursos Humanos”, Editorial Gaceta de Negocios, Madrid, 1992.
  - Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid, 1992.
  - \_\_\_\_\_ “Recopilación de discursos del Comandante en Jefe sobre la educación”. Oficina de publicaciones del Consejo de Estado, 2005.
  - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Nuevas formas de Organización del Trabajo. 2006.
  - Decreto ley no. 187 de agosto 1998 y su anexo Las Bases Generales al Perfeccionamiento Empresarial.
  - Directiva no. 17/07, Reglamento Disciplinario Interno de la Sucursal de Corporación CIMEX en Sancti Spíritus.
  - Directiva no. 29/07, Modificación del Reglamento Disciplinario Interno
  - Directiva no. 2 /08, Reglamento del Sistema de Pago por Resultados
  - Reglamento para la Evaluación de la Idoneidad Demostrada de los Trabajadores de la Sucursal CIMEX Sancti-Spíritus.
  - Reglamento para el periodo a prueba de los trabajadores de la Sucursal CIMEX.
  - Convenio Colectivo de Trabajo General, enero 2008.
  - Manual de Normas y Procedimientos de Organización del Trabajo.



- 
- Procedimientos y Normativas del Sistema Integral de Gestión de Capital Humano.
  - NC ISO 9000: 2005, Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario.
  - NC 9001: 2001, Sistema de Gestión de la Calidad- Requisitos.
  - NC ISO 9004: 2001, Sistema de Gestión de la Calidad-Directrices para la Mejora del Desempeño.
  - NC ISO 14001: 2004, Sistema de Gestión Ambiental-Especificaciones con orientación para su uso.
  - NC 18001: 2005, Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos.
  - NC 18002: 2005, Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Directrices para la implantación de la NC 18001.
  - NC ISO/IEC 17000: 2005, Evaluación de la Conformidad-Vocabulario y Principios Generales.
  - Resoluciones 3/2000 y 8/2005 Ministerio de Trabajo, Salud y Seguridad.
  - Disposición 05/07 del VPRH de la Corporación CIMEX.
  - Disposición 09/06 del Vicepresidente de Recursos Humanos de la Corporación CIMEX.
  - Resolución 31 del 2002 del MTSS.
  - NC 702:2009 Seguridad y Salud en el Trabajo. Formación de los Trabajadores.
  - Instrucción 30/07 del Presidente de la Corporación CIMEX: “Reglamento para la Evaluación del Desempeño”.
  - Disposición 01/06 del Vicepresidente de Recursos Humanos: “La Evaluación Anual del Desempeño.”