

*Centro Universitario “José Martí Pérez”  
Facultad de Contabilidad y Finanzas.*

# *TRABAJO DE DIPLOMA*

*Título: Diagnóstico del Sistema de  
Gestión de Capital  
Humano en la Sucursal  
CIMEX Sancti Spíritus.*

*Autor: Ketys Carmenate Salas  
Tutor: Msc. Sonia Hernández La Rosa.*

*Curso 2007-2008*

## Resumen

El presente trabajo se realiza en la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus, teniendo como objetivo general la valoración a través del diagnóstico del estado actual de la Gestión del Capital Humano que contribuya a crear las bases para su implementación, para lo cual se realiza un análisis crítico de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

Posteriormente se caracteriza la entidad donde se analiza el surgimiento y desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial y se selecciona la Guía a utilizar en la realización del diagnóstico.

El trabajo presenta conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que deben ser valoradas por la Empresa para la implementación del Sistema de Gestión de Capital Humano.

El soporte de dicha investigación está dado por el estudio bibliográfico realizado, apoyado además por las técnicas de entrevistas, encuestas, reuniones de consulta con los colectivos laborales y otras como la observación directa, recopilación de datos y revisión de documentos.

## Summary

The present work is done in the Branch CIMEX Sancti Spiritus, taking as an overall objective valuation via the diagnosis of current state of the Management of Human Capital to help create the bases for its implementation, for which it performs a critical analysis of the literature specializes.

Subsequently characterized the entity where discusses the emergence and development of Business Improvement and selects the Guide to use in conducting the diagnosis.

The work presents conclusions derived from research and expressed the recommendations that must be assessed by the Enterprise for the implementation of the System of Management of Human Capital.

The support of this investigation is given by the study bibliographical conducted, supported also by the techniques of interviews, surveys, consultation meetings with the collective labor and other as direct observation, data collection and revising documents.

## INDICE

Introducción .....	1
<b>Capitulo I: Marco Teorico Referencial de la inventigacion.</b>	
1.1.- Introducción del Capítulo .....	5
1.2.- El perfeccionamiento empresarial .....	5
1.3.- <i>Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial</i> .....	8
1.4.- Sistema de Gestion de Capital Humano .....	18
1.5.- <i>Diagnostico</i> .....	31
1.6.-Conclusiones del Capitulo.....	34
<b><u>Capitulo II: Caracterizacion de la Entidad</u></b>	
2.1.- Introducción al Capítulo.....	36
2.2.- Caracterizacion de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus. ....	36
2.3.- Cronograma de implementacion del Perfeccionamiento Empresarial en la Sucursal Cimex Sancti Spiritus.....	48
2.4.- Guia para el Diagnostico del Sistema deGestion del Capital Humano .....	55
2.5.- Conclusiones del Capítulo.....	64
<b>Capítulo III: Resultados <u>obtenidos en la aplicación de la guia para el diagnostico de la Gestión del Capital Humano</u>.....</b>	<b>65</b>
3.1.- Introducción al Capítulo.....	65
3.2.-Resultados obtenidos en la aplicación de la guia para el diagnóstico del Capital Humano .....	65
3.3.- Resultados de otras tecnicas aplicadas en el diagnóstico.....	90
3.4.- Reservas de Productividad identificadas en el diagnóstico.....	93
3.5.- Principales problemas detectados en el diagnóstico.....	93
3.6.- Conclusiones del Capítulo.....	96
 Conclusiones .....	 98
<b><u>Recomendaciones</u></b> .....	<b>99</b>
 Bibliografia.....	 100

## Introducción

En el Seminario Nacional en torno al Decreto-Ley 252, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, y el Decreto 281, Reglamento para su implantación y consolidación, aprobados por el Consejo de Estado y de Ministros, convocado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para informar los principales aspectos sobre estos nuevos instrumentos legales que en lo adelante regirán el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

En la intervención inaugural, Armando Pérez Betancourt, secretario del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, informó acerca del amplio proceso de análisis llevado a cabo con los diferentes proyectos elaborados de ambos textos que permitió incorporar criterios y propuestas basados en las experiencias de las empresas que han aplicado el sistema desde 1998 a la fecha.

Al referirse a las nuevas normativas, Pérez Betancourt, planteó que 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 que deberán realizar las empresas para cumplir con su principal objetivo: elevar el aporte a la sociedad.

Al clausurar el Seminario de referencia, Carlos Lage Dávila afirmó: “Las empresas en perfeccionamiento deben ser ejemplo y vanguardia en la batalla por el desarrollo económico”.

Creada en Enero de 2005, la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus 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 Electrónicos, además 3 Complejos Minoristas, una tienda priorizada (Tienda Habana) y una Tienda Mayorista, desde su creación se encuentra inmersa en el Perfeccionamiento Empresarial como vía para el enriquecimiento del Sistema de

Dirección y Gestión empresarial, en cumplimiento de las políticas del Estado y del Gobierno.

Cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión, Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial.

En paralelo, en la propia etapa de implantación se produce un constante proceso de supervisión y ajuste, lo no se puede considerar como uno de los últimos pasos en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, sino el comienzo de un proceso de perfeccionamiento constante, donde se analiza cada aspecto, y aquello que no funcione bien, después de comprobar y analizar sus causas, se cambia o se elimina. Ello es posible, ya que al contar la empresa con las facultades suficientes para su gestión puede actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios internos y del entorno.

Dando cumplimiento a las nuevas normativas, el Grupo de Perfeccionamiento de la empresa presenta al consejo de dirección el cronograma para la elaboración de los diagnósticos del estado de cada uno de los cuatro nuevos sistemas (Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Comunicación Empresarial).

La Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, para dar respuesta al cronograma elaborado, solicita la elaboración del diagnóstico del estado actual del Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) y determinar lo que la organización necesita en materia de gestión integrada para la implementación de este sistema, el que hasta la fecha se ha realizado de forma empírica, limitando la ejecución efectiva del mismo.

Dada esta situación se precisa de estudios e instrumentos metodológicos que permitan, mediante el desarrollo de un diagnóstico, implantar el Sistema de Gestión del Capital Humano, en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, constituyendo este el **problema científico** de la presente investigación

La **hipótesis** del presente estudio supone: la aplicación de un diagnóstico sobre la gestión del capital humano, sustentado en las nuevas regulaciones sobre el Perfeccionamiento Empresarial, permitirá conocer la situación en que se encuentra la Sucursal CIMEX para la implementación del nuevo Sistema de Gestión del Capital Humano.

### **Objetivo General**

Valorar, a través del diagnóstico, el estado actual de la gestión del capital humano, que contribuya a crear las bases para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus.

### **Objetivos Específicos**

1. Fundamentar teóricamente el proceso de implantación del Perfeccionamiento Empresarial de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y el surgimiento de los cuatro nuevos subsistemas, entre ellos el que hoy nos ocupa, Capital Humano .
2. Realizar un estudio preliminar sobre la caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus y la aplicación del cronograma de implementación del Perfeccionamiento Empresarial.
3. Establecer el estado actual que presenta la gestión del capital humano en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, sobre la base del diagnóstico, que permita crear las bases para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano.
4. Valorar de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, la situación que presenta la Sucursal CIMEX para la aplicación efectiva del 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 lógico, analítico sintético, inductivo deductivo, 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 guía 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 la medidas para la implementación del sistema de gestión correspondiente y su mejora continua. Además se expondrá la bibliografía consultada y los anexos necesarios.



## Capítulo 1: Marco Teórico Referencial de la Investigación.

### 1.1 Introducción.

Para la construcción del marco teórico referencial de la investigación se realizó un análisis crítico de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor de la investigación.

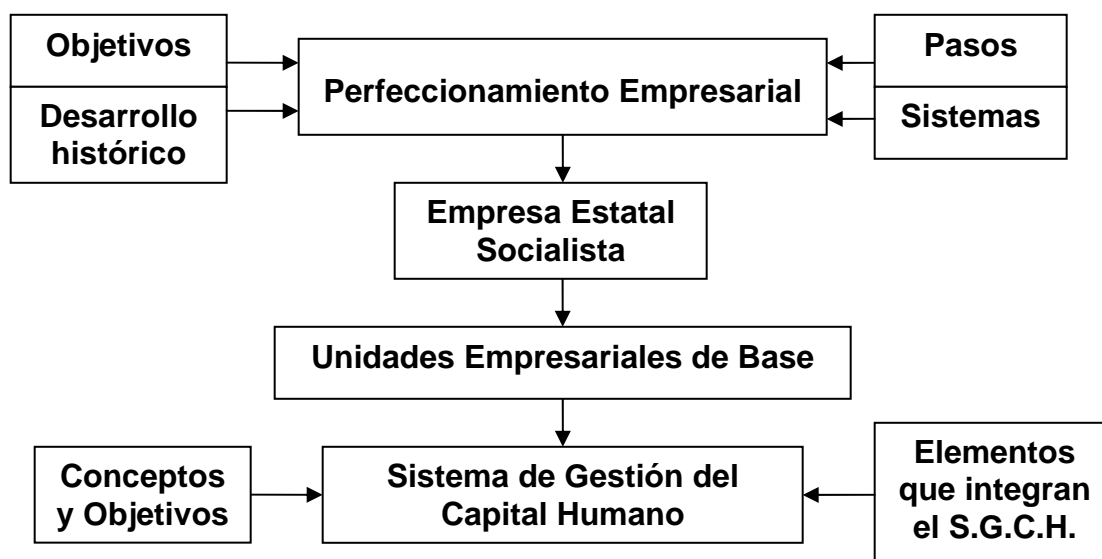


Figura1.1. Hilo conductor (Fuente: elaboración propia)

### 1.2 El Perfeccionamiento Empresarial

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que tiene como objetivo fundamental garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales organizaciones superiores de dirección que logren 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 que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

### **1.2.1 Desarrollo Histórico**

El Perfeccionamiento Empresarial fue implantado desde 1957 en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) y extendido paulatinamente al sistema empresarial cubano del estado por el Decreto-Ley no. 167 de 16 de agosto de 1998, alcanzó niveles apreciables de organización, disciplina y eficiencia, en la gestión de las entidades en las cuales se aplicó.

Resulta necesario actualizar y ampliar las disposiciones jurídicas normativas de carácter general sobre el Perfeccionamiento Empresarial, con el objetivo de garantizar la extensión de las experiencias positivas acumuladas en dicha actividad, y su correcta aplicación en el sistema empresarial del estado y otras entidades que se decida, que cumplan los requisitos exigidos para comenzar dicho proceso.

El consejo de estado de la republica de cuba, en el ejercicio de la atribución que le esta conferida en el inciso c) del artículo 90 de la constitución de la republica de Cuba, acuerda dictar el siguiente decreto:

El decreto ley no. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de gestión empresarial cubano. Tiene por objeto en cumplimiento de la política del estado y del gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, establecer las regulaciones que rijan esta nueva etapa de sus desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponde (el presente decreto ley, entra en vigor el 7 de agosto de 2007. Año 49 de la Revolución.)

Constituyen órganos del Sistema de Dirección y Gestión los siguientes:

- El grupo gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial (GPPE)
- El Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE)

- Los grupos provinciales del Perfeccionamiento Empresarial (GPPE)

Constituyen objeto del proceso de Perfeccionamiento Empresarial:

- Las organizaciones superiores de dirección (OSD)
- Las empresas estatales
- Otras que se decida

Las organizaciones superiores de dirección se constituyen en grupos empresariales o uniones.

La empresa estatal es la entidad con personalidad jurídica, creada para la producción de bienes y servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial conforme al plan anual aprobada por la misma.

Todas las empresas estatales, independientemente de su subordinación, pertenecen al estado, funcionan bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos con el objeto de crear un margen de aportes con destino al estado, en cumplimiento de la finalidad que no haya empresas con pérdidas.

El consejo de dirección de la empresas el órgano principal de dirección colectiva de la misma, cuya creación es de carácter obligatorio.

Las empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial se adscriben directamente a una organización superior de dirección, a un organismo de la administración central del estado o un consejo de administración provincial o entidad nacional, siguiéndose el principio de que una empresa no puede subordinarse a otra empresa.

Por el decreto Ley No. 252 de fecha 7 de agosto del 2007 SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCION Y GESTION EMPRESARIAL CUBANO. Encomendó al consejo de Ministros emitir el reglamento sobre el sistema de dirección y gestión. Es útil efectuar una actualización de las normas y procedimientos que recoja la experiencia en la aplicación de las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial, puestas en vigor a través del Decreto Ley No. 187 de

18 de agosto de 1998, para que pueda constituir instrumentos efectivos en la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial del país.

Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización, disciplina, por lo que proveerlas de estas herramientas les posibilitaría alcanzar metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar un alto desempeño de y un alto reconocimiento social. Por tanto el consejo ministros decreta el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, decreto No. 281 vigente a partir de su publicación en la gaceta oficial de la republica, dado en el palacio de la revolución el día 16 de agosto de 2007).

### 1.3 Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial

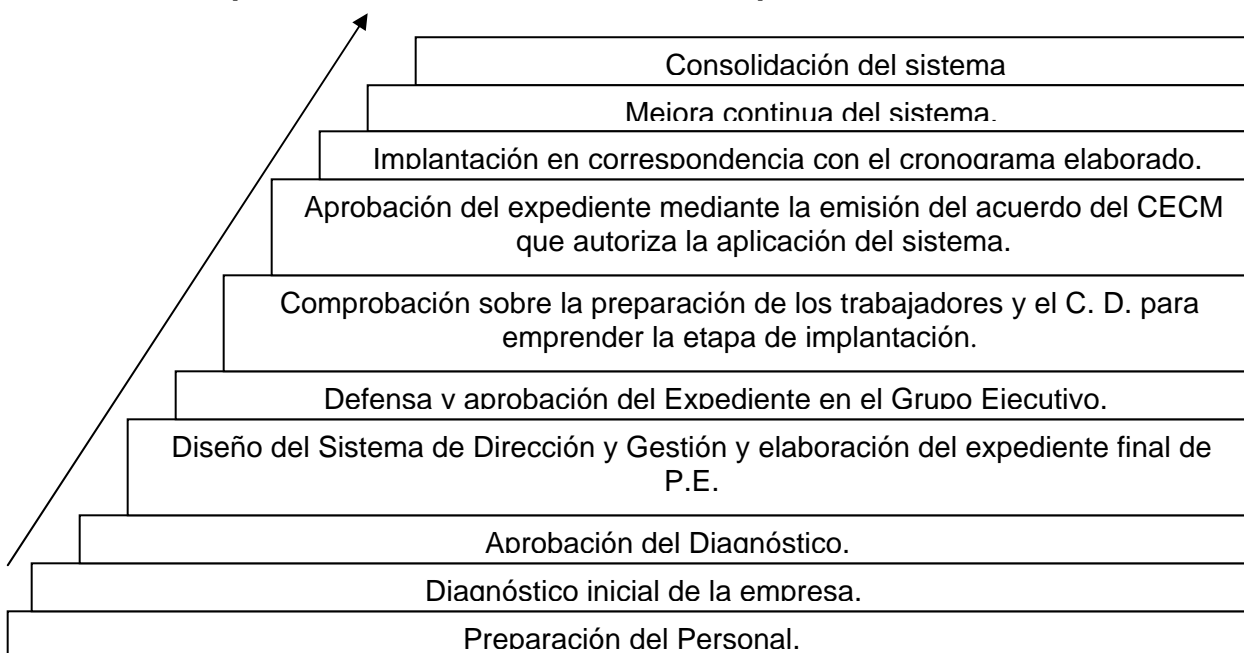


Figura 1.2 Pasos del Perfeccionamiento Empresarial (Fuente: elaboración propia)

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que transita a través de diez momentos o pasos los cuales se muestran y detallan a continuación.

**1er Paso:** La preparación del personal, es la más importante y permanente acción a desarrollar con todos los trabajadores, dirigentes administrativos, de las organizaciones políticas y de masas existentes en la empresa.

**2do Paso:** Elaboración del diagnostico inicial de la empresa, el diagnostico es una fotografía de la situación actual de la empresa, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma.

**3er Paso:** Aprobación del diagnostico sobre la base del dictamen elaborado pro el grupo ejecutivo, por el organismo o el consejo de administración provincial, según proceda, el grupo gubernamental autoriza o no que se comience el diseño del sistema de dirección y gestión de la empresa y la elaboración del expediente final del Perfeccionamiento Empresarial.

**4to. Paso:** Diseño del sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, en este paso la empresa diseña la estructura organizacional, los sistemas y procesos necesarios para cumplir su misión y funciones teniendo en cuenta lo definido en el presente reglamento los resultados del diagnostico elaborado. El expediente es un proyecto que organiza el proceso de implantación del sistema de Dirección y Gestión.

**5to. Paso:** Defensa y aprobación del expediente en el grupo ejecutivo, consiste en el análisis detallado por el grupo ejecutivo del expediente presentado por la empresa.

**6to. Paso:** Comprobación de la secretaria ejecutiva provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de la dirección para emprender la etapa de la implantación. Esta es una acción que coordina el grupo ejecutivo.

**7mo. Paso.**

Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del consejo de ministros que autoriza la aplicación del sistema. Este acuerdo que se emite,

una vez que los miembros del grupo gubernamental confirman su aceptación de aprobación, a partir del dictamen elaborado por el Grupo ejecutivo.

**8vo. Paso:** Al llegar a la empresa la aplicación del sistema mediante el acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de ministros, la empresa comienza la implantación en correspondencia con el cronograma elaborado, el cual fue diseñado y aprobado en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial y define los diferentes momentos en que se introducirán las medidas a implantar en la empresa.

**9no. Paso:** Mejora continua del sistema en paralelo, en la propia etapa de implantación se produce un constante proceso de supervisión y ajuste. Este paso no se puede considerar como uno de los últimos, en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, sino el comienzo de un proceso de perfeccionamiento constante, donde se analiza cada aspecto, y aquello que no funcione bien, después de comprobar y analizar sus causas, se cambia o se elimina. Ello es posible, ya que al contar la empresa con las facultades suficientes para su gestión puede actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios internos y del entorno

**10mo. Paso:** Es cuando la empresa logra aplicar en toda su extensión y con resultados satisfactorios todos los sistemas que integran este Reglamento, con significativos resultados económicos y aporte a la sociedad. Para ello deberá solicitar la certificación de la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial al Grupo Ejecutivo.

### **1.3.1 Sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión**

Para la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en cualquier organización es necesaria la implementación de algunos sistemas, los cuales se enumeran a continuación:

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.

- **Sistema de organización general:**

Es el que define las principales concepciones organizativas para la implantación del sistema de dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.

El sistema de organización general constituye la base del sistema de dirección y gestión e impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas componentes del sistema de dirección y gestión.-Organización Superior de dirección:

Esta surge por una necesidad de la dirección que se sustenta en: la separación de las funciones estatales de las empresariales, organizar las empresas en correspondencias

a intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas, flexibilizar los procesos de dirección, lograr urgencia en la solución de los problemas y la necesidad de control.

- **Métodos y estilo de dirección:**

En este sistema se describen las principales características que deben tipificar los métodos y estilos de dirección en las empresas organizaciones superiores de dirección que implantan el sistema de dirección y gestión, los que deberán asegurar la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la dirección empresarial; la disciplina y el estricto control del cumplimiento de lo establecido; el despojo del burocratismo y de la cultura de la espera; así como la oportuna y efectiva decisión de cada tema evaluado, por las instancias facultadas. Junta de Gobierno: Como resultado de la implantación en el país del sistema de dirección y gestión se potencia el papel de la empresa estatal socialista, por el rol que este juega en la generación de aportes a la sociedad y por la incidencia que tiene en la consolidación de todos los programas sociales y económicos emprendidos por la dirección de la Revolución.

- **Sistema de atención al hombre**

Las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican en 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 estos 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 sus conocimientos técnicos y culturales; tomando en cada caso las acciones que posibilite incrementar su desempeño.

La esencia de la atención al hombre, es la solidaridad socialista, el nivel de compromiso y comunicación que existe entre los jefes y sus colaboradores, así como el respeto a la individualidad de cada cual.

La atención al hombre debe concebirse, como un conjunto de tareas, medidas y acciones que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de las necesidades



y a la creación de nuevos valores en el trabajador; con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

- **Sistema organización de la producción de bienes y servicios**

Este sistema es de la mayor importancia para el desarrollo del sistema de dirección y gestión, por lo que la dirección de la empresa debe adoptar todas las medidas y utilizar los medios que se requieran para la mejor organización de la producción de bienes y servicios.

De la correcta planificación, organización, dirección, coordinación y control de este sistema, dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas; pues propician que este cumpla su función principal, que es la de producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

- **Sistema de gestión de la calidad**

Las empresas organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan con los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, con el menor costo y la mayor eficiencia.

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma.

- **Sistema de gestión ambiental**

La incorporación de la gestión ambiental en los procesos productivos y de servicios, de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, tiene el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos

naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios. Es una necesidad social insoslayable de las empresas proteger el ambiente.

- **Sistema de gestión de la innovación**

La innovación en las empresas logra producir cambios positivos que, dan lugar a un nuevo estado de desarrollo. La innovación puede manifestarse de muchas formas, a través del desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de esas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías.

- **Sistema de planificación**

En el Socialismo la planificación no es solo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo e individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

La planificación es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales financieros de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y en la activa participación de los trabajadores en los resultados.

- **Sistema de contratación económica**

Las organizaciones superiores de dirección, las empresas y las unidades empresariales de base, autorizados a firmar contratos, que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión, están obligados a materializar sus relaciones económicas a través

de contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras, transporte, etc.).

- **Sistema de contabilidad**

La contabilidad es el mejor instrumento que tiene la empresa y la organización superior de dirección para evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial. El sistema de contabilidad es priorizado en el Sistema de Dirección y Gestión, las empresas no podrán comenzar a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial sin antes someterse a una auditoría financiera que será avalada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Las empresas en su gestión contable-financiera aplicaran en su sistema de contabilidad las Normas Cubanas de información financiera, las que están armonizadas con sus homologas internacionales, teniendo en cuenta las características de la economía cubana; por lo que los estados financieros deberán ser confeccionados según dicha norma.

Las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión deberán con carácter obligatorio elaborar los estados financieros siguientes:

1. -Estado de situación.
2. -Estado de Resultado.
3. -Estado de costo de producción o de mercancías vendidas.
4. -Estado del movimiento de la inversión estatal.
5. -Estado de origen de aplicación de fondos.
6. -Estado de flujo de efectivo.

- **Sistema de control interno:**

El sistema de control interno es creado en la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. En el sistema es necesaria la amplia participación de los

trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes en las empresas y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.

Los elementos que integran el sistema de control interno son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo
- Relaciones financieras:

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión rigen sus relaciones financieras con el Estado, como fisco y como dueño a partir de la legislación emitida por el organismo correspondiente, entre las que se encuentran las siguientes:

- El sistema tributario
- Los procedimientos para la formación y utilización de las reservas obligatorias para las contingencias.
- La creación de reservas por la empresa, en moneda nacional (CUP), a partir de las utilidades después del impuesto.
- El reglamento de impuestos sobre utilidades
- Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal, como concepto de ingreso no tributario.
- **Sistema de costos**

El costo, es la suma de los gastos fijos y variables contenido en un producto o servicio de toda naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o a

un servicio determinado. Es uno de los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base.

La empresa debe utilizar el costo como elemento normativo y evaluador, requiere el dominio por parte de los dirigentes de los aspectos esenciales, para su planificación, determinación y análisis.

- **Sistema de Precios**

El sistema de precios en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se rige por las orientaciones y metodologías establecidas por el Organismo correspondiente.

Para la formación de los precios de sus productos y servicios las empresas cumplirán las metodologías para la formación de los precios definidas por el Organismo correspondiente.

Ninguna empresa está autorizada a establecer precios y tarifas, que generen subsidios al presupuesto del estado, siendo el organismo correspondiente el único facultado para autorizarlo.

- **Sistema informativo**

La dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.

Las empresas al comenzar la implantación del Sistema de Dirección y gestión están obligadas a estudiar el sistema informativo tanto interna como externa partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta “cualquier información”, o con “muchísima información”, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones, por lo que cada empresa deberá hacer un estudio de la información necesaria, teniendo en cuenta los requerimientos de su nivel superior.

- **Sistema de mercadotecnia**

La mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

De este modo, la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los Clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos.

- **Sistema de comunicación empresarial**

La comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto eficacia y eficiencia en la gestión.

## **1.4 Sistema de gestión de Capital Humano.**

### **1.4.1 Conceptos y objetivos**

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.

#### **1.4.2 Sistema de Gestión de Capital Humano lo integran los siguientes elementos:**

- 1- Organización del Trabajo
- 2- Selección e Integración
- 3- Idoneidad Demostrada
- 4- Capacitación y Desarrollo
- 5- Organización del Salario
- 6- Seguridad y Salud en el Trabajo
- 7- Evaluación del Desempeño

##### **1.4.2.1 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 de la resolución 281 se traza una estrategia para el logro de este objetivo, donde primeramente se realiza un estudio para analizar el concepto, características, alcance y etapas. El perfeccionamiento de la Organización del Trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectuó sobre los aspectos que tienen que ver con el 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 de los que dispone, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad. Para esto se toman 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 solo para su retribución, sino por el contrario debe constituir un elemento importante para la evaluación de los métodos y procedimientos de trabajo, para la planificación y programación de la producción, para la

determinación de las necesidades de fuerza de trabajo, y para la adecuada aplicación de los mecanismos de evaluación por los resultados del trabajo.

### **Plan de organización del trabajo.**

La empresa elabora anualmente un plan que comprende los diagnósticos y estudios de organización del trabajo, la aplicación de las medidas correspondientes y el control de su implantación. El director general de la empresa es el máximo responsable del control, elaboración, aprobación y aplicación práctica del plan de organización del trabajo. El plan se analiza con los trabajadores para incorporar sus criterios y promover su participación en la ejecución y el mejoramiento de los procesos, la innovación de los productos y servicios y la elevación de la calidad. Las medidas de dicho plan deben ser recogidas en el Plan Anual de las empresas.

#### **1.4.2.2 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 para 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 para 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 tales como de otras 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 periodo a prueba en la que el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar. Por su parte, la dirección brinda la información, los medios y las condiciones necesarias, y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada que el cargo u ocupación exige.

Durante el periodo a prueba cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, exponiendo por escrito el motivo de dicha determinación, dicho período, para los trabajadores en las empresas, que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se establecen 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, que ésta se establece por un nombramiento. El contrato de trabajo se concierta 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 de trabajo, 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.

#### **1.4.2.3 Idoneidad Demostrada**

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

-Para determinar la idoneidad demostrada de todos los trabajadores, 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 de los trabajadores.

El director general de la empresa, oído el parecer del comité de expertos, puede autorizar el ingreso al trabajo, el desempeño de una ocupación y la promoción a una persona que no 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, tendrán que crear como Órgano asesor, comités de expertos, en la empresa, áreas de regulación control y en las unidades empresariales de base, compuesto por 7 miembros, que representan: uno a la administración, uno a la organización sindical, uno 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 de expertos eligen, de 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.

#### **1.4.2.4 Capacitación y desarrollo**

Las empresas definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, 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.

#### **1.4.2.5 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-calificatorios 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.

Las empresas 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 MTSS 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.”

### **Tratamiento a interruptos o disponibles**

Se considera interrupción laboral, la paralización del proceso de trabajo, que provoca la inactividad en la labor del trabajador durante su jornada laboral o por un periodo igual o superior a esta.

La dirección de la empresa debe tomar todas las medidas posibles para evitar la ocurrencia de interrupciones y cuando ocurra la prioridad será recuperar la producción y los servicios. El director general de la empresa, está autorizado a declarar trabajadores disponibles por amortización de plazas, y es responsable de su atención directa y reubicación. Los trabajadores declarados disponibles serán reubicados en una plantilla suplementaria, que autoriza el director general de la empresa, Estos trabajadores no forman parte del promedio de trabajadores de la empresa.

El trabajador disponible que no acepte injustificadamente la oferta de reubicación o de incorporación a cursos, o cuando abandone o no apruebe el curso sin justificación, solo tendrá derecho a recibir la garantía salarial y se procede la terminación de la relación laboral establecida en la legislación vigente, que hace efectiva la dirección de la empresa u organización superior de dirección, a partir del cual procede la terminación de su relación laboral.

### **Formas y sistemas de pago**

El pago por resultados constituye la única forma de retribución del trabajo en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión. Las empresas u organización superior de dirección, en los casos donde estén creadas las condiciones se aplica prioritariamente el destajo. El Grupo Gubernamental es quien aprueba la forma de pago a tiempo ante situaciones excepcionales. Los sistemas de pago diseñados se ponen en vigor mediante resolución del director general, previa consulta con la organización sindical y los trabajadores.

#### Revisión de los sistemas de pago

Por acuerdo del Consejo de Ministros, en el primer semestre del presente año se realizó la revisión de los sistemas de pago a la actividad empresarial, incluidas las empresas en perfeccionamiento, constándose las tendencias siguientes:

- Deficiencias de diseño y en la aplicación de los sistemas de pago.
- Débil control de los OACEs y entidades nacionales
- Ausencia de una política única.
- Elevado volumen de trabajadores abarcados en sistemas de pago por indicadores generales (el 15% a destajo) y solo en el 1% se emplea el indicador de productividad.
- Deficiencias en la elaboración de los planes de producción y servicios que repercute en los sistemas de pago.
- Elevado volumen de trabajadores reciben más del 5% del salario por cumplir el plan y otros indirectos más del 30% por sobre cumplimientos.

El MTSS, la CTC y el GEPE analizan de conjunto toda esta situación y la discutirán con los organismos correspondientes para adoptar las decisiones convenientes.

Sistemas de pago por los resultados directos de la producción de bienes y servicios, por los resultados generales y de eficiencia y en correspondencia con la función social:



- Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago vinculados a los resultados directos de la producción de bienes y servicios, no tienen límites del salario a devengar por sobre cumplimientos, siempre que no se deterioren otros indicadores. Además se les abona hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores, si fuese aprobado por el Ministro en el plan anual de la empresa
- El personal de las áreas de regulación y control se les define en los sistemas de pago, indicadores que caractericen su función social; en las empresas donde el incremento de las utilidades, ventas, o la reducción del gasto no es su objetivo principal, se diseñan sistemas de pago con diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, entre otros. El pago por los resultados no debe sobrepasar el 30%.

#### Penalizaciones al pago adicional

- A los trabajadores abarcados por sistemas de pago, donde los indicadores formadores están relacionados con el cumplimiento de indicadores generales o eficiencia, y se incumplen o se incurren en pérdidas, se les penaliza el pago adicional del PE.

Grupos de la Escala	Por incumplimiento del indicador formador	Por operar con pérdidas
Del I al XIII	hasta el 30% del pago adicional	50% del pago adicional
Del XIV al XIX	hasta el 50% del pago adicional	70% del pago adicional

- No procede la penalización cuando el trabajador está abarcado en sistema de pago vinculado a la cantidad de producción o servicios realizados.

- Procede la penalización si el trabajador está vinculado a un sistema de pago por los resultados generales y de eficiencia o en correspondencia con la función social o la prestación de los servicios, cuando existan incumplimientos de los indicadores, hasta los topes que se establecen.

Tratamiento a los sistemas de pago cuando existan auditorias calificadas de deficiente o mal

- El director general está obligado a suspender el derecho de obtener los incrementos salariales por el cumplimiento y sobre-cumplimiento de los indicadores de los sistemas de pago al Consejo de Dirección y trabajadores implicados en este resultado.
- De incumplir los indicadores formadores o incurrir la empresa en pérdidas, procede la penalización al pago adicional por implantar

### **Pagos adicionales**

Se mantienen los pagos adicionales aprobados legalmente. Cada empresa u organización superior de dirección, de conjunto con la organización sindical, elabora el reglamento para el otorgamiento del pago por alto desempeño, que es puesto en vigor por Resolución del Director General.

#### **1.4.2.6 Seguridad y Salud en el Trabajo**

El seguridad y salud en el trabajo abarca una concepción integral de lo que se entiende por 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 SST 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.

#### **1.4.2.7 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 periodo 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 a 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 que implantan el sistema de dirección y gestión empresarial.

El diagnóstico 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. Las empresas, grupos empresariales y uniones, podrán proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

Las empresas y grupos empresariales que realizan el diagnóstico empresarial, 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.

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 existe 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.

### **Características del proceso de diagnóstico**

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la entidad,

empezando siempre desde la base hasta los máximos niveles de dirección.

2. En el diagnóstico 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 mas 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 diagnostico, 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 la realización del diagnóstico, 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.**

El estudio bibliográfico efectuado permite crear el marco teórico referencial sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la presente investigación. El desarrollo del capítulo permitió realizar un análisis de los elementos básicos que conforman de manera general el Perfeccionamiento Empresarial, el surgimiento, desarrollo y mejora constante, así como los pasos por los que este transita y los sistemas que lo integran, la incorporación de cuatro nuevos subsistemas y los elementos que integran el Sistema de Gestión de Capital Humano.

## Capítulo II: CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD

### 2.1 Introducción del Capítulo

En el presente capítulo se caracteriza la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus 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 Perfeccionamiento Empresarial y se selecciona la guía para el diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano.

### 2.2 Caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus

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 3 Complejos Minoristas, una tienda priorizada (Tienda Habana) 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, de la cual se desprende el de la Sucursal Sancti Spiritus, siendo en lo sucesivo el siguiente:



### **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.

### **Funciones de la Sucursal Cimex Sancti Spiritus.**

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.

2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas y complejos, almacenes, talleres, 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 y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa.
6. Rendir cuenta periódicamente, a la junta directiva, del desempeño de toda la sucursal, y del resultado de su gestión.
7. Definir el sistema informativo interno de la sucursal y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares, a partir de lo aprobado por la corporación.
8. Dirigir el proceso de innovación de sus complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la sucursal, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
9. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del

intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.

10. Organizar, dirigir y controlar la implementación y aplicación de la política de mercadotecnia y venta de la sucursal, a partir de lo establecido.
11. Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico
12. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
13. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la sucursal.
14. Organizar y establecer los procedimientos específicos para el control interno en la sucursal, y en los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa, a partir de lo dispuesto.
15. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
16. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la sucursal y sus complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares, a partir de lo dispuesto.
17. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
18. Dirigir 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 a la sucursal.
19. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la sucursal y los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa, 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 y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos

20. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la sucursal ante la corporación y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
21. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan: de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la sucursal y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa.
22. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Sucursal y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa.
23. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
24. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
25. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
26. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la Sucursal en su conjunto.
27. Supervisar y realizar auditorias internas a los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares.
28. Asegurar que el personal de la sucursal desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
29. Evaluar el desempeño de los directivos de áreas y de los complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares que agrupa.

30. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
31. Organizar, de conjunto con el sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, aprobado por la corporación, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
32. Responder por la seguridad y protección de la sucursal y de sus complejos, almacenes, talleres, tiendas y similares.
33. Garantizar la imagen corporativa y la cultura empresarial.

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

### **Misión**

Somos una sociedad mercantil económica socialista cubana que importa, exporta, comercializa, produce bienes y servicios que generan divisas frescas para el país, orientada a satisfacer, de manera innovadora, las crecientes necesidades del cliente con soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad nacional e internacional y una calidad renovada brindada por mujeres y hombres que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez y responsabilidad social. Somos CIMEX.

### **Visión**

Somos una organización económica socialista de alto desempeño, con un nivel de integración, innovación, dinamismo y flexibilidad en la gestión de nuestros procesos que garantiza niveles superiores de satisfacción a nuestros clientes y trabajadores, ingresos de 1 330 millones con una tasa de ganancia de 15 ctvos, mayor aporte al país con alta eficiencia y eficacia y el cumplimiento de nuestra responsabilidad social, siendo la honradez y la conciencia revolucionaria los valores que limitan las manifestaciones corrupción y de delito.

## **Valores Compartidos**

### **Disciplina**

Guardamos la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Somos firmes defensores de las ideas del Socialismo. Nos atenemos a las normas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de nuestra sociedad y a los principios del Código de Ética de los cuadros. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Utilizamos racionalmente los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas de la sociedad, el cuidado medio ambiental y el enfrentamiento a las manifestaciones delictivas.

### **Profesionalidad:**

Nuestros trabajadores y equipos de trabajo nos mantenemos actualizados para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada, el respeto mutuo y la colaboración. En nuestras actividades cotidianas actuamos con honradez, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente. Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a la Corporación CIMEX y defendemos su imagen.

### **Honradez**

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

## **Estructura Organizativa**

En el anexo (I) de este subsistema se muestra el organigrama que describe la estructura organizativa de la Sucursal una vez modificada:

### **Gerencia General de la Sucursal Territorial de Sancti**

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.

### **Área de Resultados Claves / Objetivos estratégicos.**

#### **Gestión Económica**

Objetivo I: Aumentar de forma sostenida nuestra 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 productos y servicios, la gestión de inventarios la disminución de gastos y el aumento de la productividad, en correspondencia con la variación de los precios.

Objetivo II: Elevar la calidad e incrementar el Valor Agregado de nuestros productos y servicios, sobre la base del empleo de tecnología de avanzada, calidad, diversidad,



oportunidad y garantía en la oferta y presencia en el mercado, siempre enfocados hacia el cliente.

### **Objetivos de Trabajo para el 2008**

1. Crecer en no menos del 15 % en los aportes totales a la Reserva del País con relación al año precedente.
2. Alcanzar ingresos por valor de: 1,290.0
3. Lograr una tasa de ganancia superior a 14.85 ctvs. por CUC de ingreso.
4. Lograr una Tasa de Gasto por CUC de Ingreso no superior a:27.30
5. Lograr que el 88% de las unidades cumplan el plan de ingreso al finalizar el año.
6. Alcanzar un 50% de participación de los productos nacionales en las ventas excluyendo el combustible.
7. Alcanzar un índice de intensidad energética de 74 Kw. por cada mil CUC de ingresos.
8. Alcanzar un índice de toneladas de combustible convencional de 30 TCC por cada mil CUC de ingresos.

### **Gestión de RRHH**

Objetivo III: Alcanzar la consolidación del sistema de gestión de los RRHH que garantice niveles superiores de satisfacción de nuestros trabajadores y la potenciación de la Honradez, como valor esencial de la cultura de nuestra -organización.

### **Objetivos de Trabajo para el 2008**

1. Continuar elevando los resultados a partir de la aplicación del sistema de pago y estimulación vinculado a los resultados.
  - Logrando que el 60% de los trabajadores como promedio sean beneficiados con el pago por resultados

- 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.
    - Alcanzando un 82% de satisfacción en las encuestas realizadas con los trabajadores.
    - Manteniendo un 92% de retención de la fuerza laboral.
    - Cumpliendo con el 80% 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.
    - Alcanzando una productividad por trabajador superior al año precedente.
    - Logrando un índice de utilización de la fuerza laboral de 98%.
    - Recibiendo un promedio de 12 acciones de capacitación por cada trabajador.
    - Cumpliendo con un 85% del plan de preparación de la reserva.
  4. Elevar la eficacia en el desempeño de los cuadros y reservas de la Sucursal
    - Considerando que el 30% de las reservas estén listas para ser promovidas.
    - Alcanzando un índice de desempeño que, como promedio, en las evaluaciones de cuadros y reservas se encuentre entre 0.85 y 1.00.
    - Logrando un 70% de estabilidad en los cargos de cuadros.
    - Logrando que el 75% de las promociones provengan de las reservas.

### **Gestión de la Calidad.**

Objetivo IV: Alcanzar niveles superiores de satisfacción del cliente, con una elevada integración de los procesos humanos, gerenciales y tecnológicos y la consolidación de una cultura de la calidad en toda la organización.

### **Objetivos de Trabajo para el 2008**

1. Incrementando en 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.
  - Ejecutando el mantenimiento M1 y M2 en el 100% de las unidades y entidades según plan.
  - Cumpliendo con el 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.
  - Logrando que el 75% de los procesos sean eficaz.
4. Evaluar periódicamente la Satisfacción al Cliente Externo.
  - Alcanzando 4 puntos en la satisfacción al cliente.

### **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 el 2008**

1- Elevar la preparación para la defensa y para la reducción de desastres

- Completando y preparando las plantillas hasta nivel de Unidad en un 100%.
- Alcanzando la condición de Listos para la Defensa en la 2da. Etapa en las 2 Unidades que no tienen la condición
- Manteniendo la condición de Listo para la Defensa en la 2da. Etapa en el 100% de las unidades y entidades.

- Declarando preparado ante desastres al 100% 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.

- Garantizando que el 100% de las entidades tengan elaborados, actualizados y controlados, los planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades.
- Reduciendo el número de auditorias deficientes o mal respecto al año precedente.
- Logrando la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los Planes de Medidas en un 85% derivados de acciones de auditorias.

Disminuyendo el delito interno respecto al año precedente.

### **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 Spiritus.**

En enero del 2005, el consejo de dirección de la Corporación CIMEX y Sucursal Centro, crean la Sucursal Sancti Spiritus, 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, lo que Permite 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 nuestros clientes y que todas las acciones que se ejecuten 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, logrando 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 realizar 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 para cada actividad, una vez aprobada las normas ramales, se revisarán e implantaran estas normas, no como medidas para el pago del salario del trabajador, sino como un elemento para determinar las reservas de productividad del trabajo y para tener 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 que garantizan tomar las decisiones correctas ante las desviaciones, sistema comercial que permitirán 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 posibilitara reflejar en nuestros 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, lo que 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.

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, logrando una mejor utilización de la fuerza de trabajo.

El Perfeccionamiento Empresarial será regido en lo adelante por el decreto-Ley 252, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, y el Decreto 281, Reglamento para su implantación y consolidación, aprobados por el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros, respectivamente, el 7 y 16 de agosto del 2007.

En la intervención inaugural, Armando Pérez Betancourt, secretario del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial expreso: estos dos Decreto-Ley, 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 que deberán realizar las empresas para cumplir con su principal objetivo: elevar el aporte a la sociedad.

El presente trabajo esta enmarcado en un diagnostico del subsistema capital humano debido a la necesidad de su implementación en la sucursal de Sancti Spiritus, por ser este uno de los cuatro nuevos sistemas de gestión introducidos a través de la Resolución 281 y el Decreto 252 de octubre del 2007.

Para la realización del diagnóstico resulta necesario transitar por una serie de pasos que coadyuven al logro de este propósito, por constituir el primer eslabón para el establecimiento de los diferentes subsistemas y por ende el del subsistema de capital humano, el cual constituye el objetivo de este trabajo. Los pasos a seguir según la Guía Metodológica para la Elaboración del Diagnóstico Empresarial del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial de octubre del 2007, son los siguientes:

1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo de trabajo que se dedique, de forma profesional, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y contadores.



De igual forma el diagnóstico podrá ser desarrollado a partir de contratar este servicio con una consultoría externa a la entidad, autorizada para ejecutar estos trabajos.

Es igualmente importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los jefes, los dirigentes del partido, la UJC, el sindicato y los Trabajadores en general.

2. El grupo deberá capacitarse y/o actualizarse en las siguientes temáticas:
  - Decreto-Ley No. 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
  - Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
  - Técnicas para desarrollar trabajos grupales, entrevistas, etc.
3. El equipo creado o contratado, en el entrenamiento para el desarrollo de trabajos grupales, deberá tener presente el enfoque y tratamiento que debe dársele a los “problemas” que existen en estos momentos en la entidad, a partir de interiorizar las siguientes premisas:
  - El tener problemas o deficiencias, no constituye un “delito”, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas, y buscar las posibles soluciones para su erradicación. Malo es tener problemas y no resolverlos.
  - No deberán asociarse los problemas o deficiencias al agobio o a la desesperación.
  - Cada problema o deficiencia, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
  - Los problemas o deficiencias, deberán ser analizados, siempre despersonalizarse. No buscar culpables, es mejor buscar soluciones.
  - Analizar los problemas o deficiencias desde los distintos ángulos “analizarlos”

parece ser una buena práctica.

- Legitimar las percepciones de los miembros de la entidad. Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas o deficiencias. Esto facilitará madurar las posibles soluciones.
  - Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar priorizando aquellos que resultan vitales para el funcionamiento global de la organización.
4. Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleje la fecha en que se realizará el diagnóstico en cada una de las estructuras de la organización empresarial, y por cada sistema definido en el “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, dicho cronograma deberá ser analizado en el consejo de dirección de la entidad y aprobado por el director general.
  5. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el diagnóstico, en correspondencia con los sistemas establecidos en el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, tratados como elementos de un sistema.
  6. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.

A manera de ejemplo, tomemos la estructura organizativa. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, grupos, etc. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la organización de las actividades de Regulación y Control y de las

que garantizan la ejecución de la producción o la prestación de los servicios, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente, de los efectos en cada uno de los niveles de análisis, etc.

7. El grupo que elabora el diagnóstico deberá ir clasificando cada problema diagnosticado en:
  - Problemas internos de la entidad.
  - Problemas externos a la entidad, especificando el nivel de dirección donde tiene solución.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los problemas provenientes del entorno y garantizar la profundidad en la etapa del estudio, fundamentalmente en aquellos que tienen solución en la entidad o unidad empresarial de base, lo que no niega que se gestione oportunamente la solución de los problemas externos.

8. Es recomendable, elaborar planes de acción que reflejen las medidas a tomar, ante cada problema diagnosticado, que sea de carácter interno y que su solución, no requiera de un estudio detallado.
9. En el proceso de elaboración del diagnóstico, es recomendable darle seguimiento, periódicamente, a la marcha del mismo, por parte del consejo de dirección de la entidad.

#### **2.4 Guía para el Diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano.**

La guía para el diagnóstico constituye el comienzo para el perfeccionamiento del sistema que se trate, en el caso que nos ocupa el de la gestión del capital humano, nos permite analizar cada aspecto y detectar aquello que no funcione correctamente, así como determinar sus causas y tomar las decisiones más adecuadas para atenuarlas o eliminarlas, a continuación se expone.

### **1. Cumplimiento de la gestión en el área.**

- Caracterizar y evaluar la actividad de normación del trabajo y la actividad de diseño de métodos o tecnología.
- Valoración del estado de preparación de los técnicos, tecnólogos y trabajadores para resolver, en tiempo y forma, los problemas que se presentan en el proceso de producción o prestación de servicios.
- Si se conocen y dominan los métodos y técnicas para analizar, valorar y resolver los problemas tecnológicos de la producción.
- Si se realizan controles de disciplina tecnológica internos y externos.
- Sí se prevé la participación activa e interrelacionada de las funciones de organización del trabajo con el resto de las áreas especializadas de la entidad a los efectos de:
  - a) La determinación de los costos del producto.
  - b) La garantía de la calidad.
  - c) Las condiciones del mercado.

### **2. Estado de la documentación tecnológica.**

- Si está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo.
- Si se corresponde con lo que se hace.
- Si existe dominio de la documentación por los trabajadores.
- Calidad de la documentación, su actualización y si obedece al equipamiento del puesto de trabajo, área, etc.
- Si se garantizan, en tiempo y forma, los diseños o planos.

### **3. Organización del proceso tecnológico.**

- Si existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción

y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico.

- Si la división y cooperación del trabajo establecida logran la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo.
- Si los métodos y procedimientos establecidos, se corresponden con la práctica aplicada por los trabajadores y los resultados que estos alcanzan en:
  - Cantidad y calidad de la producción.
  - Mejor utilización del fondo de tiempo laboral.
  - Mayor productividad del trabajo.
  - Menor número de trabajadores (en el caso de las brigadas).

Analizar además el comportamiento de aquellos trabajadores o colectivos que se destacan.

- Si el puesto de trabajo posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios, concebidos por la tecnología, para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo, por parte del trabajador.
- Si existen condiciones materiales y ambientales, en los puestos de trabajo, que garanticen el cumplimiento de la tarea, además sí están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Si los puntos intermedios de almacenamiento en el proceso productivo obstaculizan o no, el desplazamiento de la producción, responden, en las áreas de almacenamiento, al principio de mínimo recorrido, garantizan una adecuada organización en lo referente a ordenamiento, clasificación y fácil localización de los productos.
- Si se producen demoras en la operación de carga y descarga de los suministros y producción terminada. Si la capacidad de los almacenes responde a las necesidades de la producción. Si se cumplen las

normas de almacenamiento, por tipo de productos, su identificación y simbología. Si la distribución interna del almacén facilita la circulación del personal y equipos, en la búsqueda y localización de los productos.

- Si las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecidos, favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia, sin perjuicio de su salud.

#### **4. Estado de las normas de consumo material (especificar además las correspondientes a: la energía y el combustible)**

- Si están elaboradas y debidamente revisadas y aprobadas. Análisis de su dinámica en los últimos tres años.
- Valorar como se registra y controla el consumo de materiales y como se procede a sus reajustes en caso necesario, quien los aprueba.
- El análisis de las normas de consumo material debe abarcar además de los consumos reales y las tecnologías aplicadas, de ser posible, el comportamiento promedio de la rama a que pertenece o la de otras entidades eficientes con tecnologías similares.

#### **5. Estado de la normación del trabajo.**

- Valorar la cantidad de puestos normables, normados y no normados, trabajadores abarcados en cada caso. Análisis de las variaciones entre estos.
- Calidad de las normas elaboradas (para ello partir de las estadísticas existentes sobre el comportamiento de las mismas en un periodo dado, por fabrica, actividades, procesos, etc.).
- Establecer las relaciones entre la actualización de las normas y:
  - a. Las variaciones en la organización del trabajo o de la producción.
  - b. La modificación o introducción de nuevos equipos, herramientas, etc.

- c. Los cambios tecnológicos en los procesos de trabajo.
  - d. Los cambios en las características de materias primas y materiales.
  - e. Las variaciones en el diseño y las normas de calidad.
  - f. Las variaciones en las normas de consumo material.
- Como y por quién se controla el comportamiento de las normas de trabajo en el área, si se toman medidas para eliminar las causas de las desviaciones.
  - ¿Quién elabora las normas? Evaluar si los tecnólogos e ingenieros están capacitados para elaborar o no las tecnologías y normas que elaboran.
- 6. Plantilla de cargos, por categorías ocupacionales, aprobada para el funcionamiento de la estructura.**
- 7. Plantilla por categorías ocupacionales, realmente cubierta**
- 8. Sobre la plantilla de cargos.**
- La cantidad de trabajadores de cada unidad organizativa o nivel estructural está en correspondencia con la carga de trabajo determinada por las funciones, tareas y contenidos de trabajo que deben ejecutar.
  - La calificación (formal y real demostrada) de los trabajadores esta en correspondencia con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas.
- 9. Evaluar los criterios aplicados y limitaciones existentes en la aplicación y desarrollo del sistema de gestión del capital humano y el efecto que tiene sobre el funcionamiento y desarrollo de la entidad, fundamentalmente en los aspectos siguientes:**
- Procedimientos que se utilizan para la selección e integración al empleo de los trabajadores.
  - Evaluación de los procesos de reclutamiento, selección e incorporación al empleo que realiza, para garantizar el proceso de la idoneidad demostrada de

sus trabajadores, así como para la permanencia y promoción.

- La contratación del personal. Tipos de contratos que se utilizan
- Los regimenes de trabajo y descanso.
- La evaluación de los resultados del trabajo. Técnicas que se emplean, a quienes abarca, existencia de reglamento, procedimientos u otros, periodicidad de las evaluaciones, resultados que se han alcanzado con su aplicación.
- Sistemas de pagos que se aplican, cuantías de salario por resultado que se percibe como promedio por cada sistema de pago. Trabajadores abarcados por cada sistema de pago. Se evalúa su aplicación periódicamente en el consejo de dirección. Se toman medidas ante una aplicación indebida del sistema de pago aplicado.
- El estado de resultados correspondiente al mes en que se certifican los indicadores del sistema de pago, contempla lo pagado por resultados, a los efectos de evaluar el deterioro de indicadores de eficiencia.
- El pago por resultados por la aplicación de los sistemas de pago, lo perciben los trabajadores en el período de pago posterior al mes en que se certificaron los indicadores o en plazos mayores.
- La fluctuación de la fuerza de trabajo. Principales causas en los últimos 3 años;

#### **10. Capacitación y desarrollo del personal.**

- Los planes de capacitación responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo. Se realiza la determinación de necesidades de aprendizaje en cada nivel estructural, atendiendo a las funciones y tareas a desarrollar por el personal;
- Existen los aseguramientos materiales y financieros, para el desarrollo de los cursos de calificación de los trabajadores, a corto y mediano plazos.
- Evaluación de las acciones de capacitación y desarrollo que realiza a partir de



las necesidades de aprendizaje determinadas, y de las evaluaciones del desempeño.

### **11. Disciplina laboral.**

Analizar el estado de la disciplina laboral en la entidad destacando:

- Evaluar y determinar los factores que inciden o provocan comportamientos violatorios de la disciplina laboral.
- Reglamento disciplinario interno. Su aplicación
- Medidas disciplinarias tomadas. Procedimiento para reclamar ante la inconformidad. Cantidad de reclamaciones formuladas por los trabajadores en relación con el total de medidas aplicadas en el último año.

### **12. Organización del salario.**

Efectuar un análisis crítico e integral de la política salarial aplicada, destacando los aspectos siguientes:

- El efecto de la aplicación de los calificadores de ocupaciones o cargos, y limitaciones que estos han impuesto para el funcionamiento y desarrollo de la entidad. Exponga ejemplos concretos. Definir las incongruencias existentes entre los salarios de los jefes y sus subordinados, que obstaculizan una adecuada promoción.
- Definir que modalidades de sistemas de pago son aplicadas en estos momentos. Que limitaciones presentan cada uno. Explique.
- Los sistemas de pago por los resultados han propiciado la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad del trabajo. ¿Por qué?
- La organización salarial aprobada estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.

- Los salarios aplicados al personal dirigente están en correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad que emanan de las funciones asignadas al cargo que desempeña. Existe igualdad salarial entre los dirigentes con diferentes responsabilidades.
- Todo el personal de la entidad tiene vinculado su salario a sistemas de pago. Están vinculados los salarios del personal dirigente a los resultados de eficiencia de la entidad
- La efectividad de los sistemas de pagos por los resultados aplicados y su incidencia en:
  - a) El incremento de la productividad del trabajo;
  - b) La estabilidad de la fuerza de trabajo;
  - c) La motivación de los trabajadores;
  - d) El ahorro de recursos; etc.
- Evaluar la estructura del gasto total de salarios en los últimos 3 años (escala, condiciones laborales anormales, sobre cumplimiento, pagos adicionales debidamente aprobados, etc.)

### **13. Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones.**

- Comportamiento de las interrupciones en los últimos tres años. Principales causas.
- Si se procura la reubicación laboral de los trabajadores interrumpidos; si ésta tiene lugar en actividades socialmente útiles y productivas.
- Como recibe el salario el trabajador reubicado.
- Si se logra establecer compromisos de los reubicados en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Si se recupera la producción o el servicio ¿cuando se producen interrupciones?

Si se convenía con el trabajador, ¿cómo se retribuye el trabajo?

- Si existen criterios definidos de segundas posiciones en otras actividades ante interrupciones laborales, que garanticen la posibilidad de la reubicación; si resultan factibles económicamente o no.

#### **14. Tratamiento al personal disponible.**

- Valore, con criterios estimados, la potencialidad de personal disponible en la entidad y sus diferentes unidades organizativas.
- Analice y valore las posibilidades de empleo dentro de la entidad, en la creación de nuevos servicios o producciones auxiliares, para el personal potencialmente disponible, que creen valores agregados y contribuyan a la eficiencia de la entidad.
- Valore y analice las posibilidades de recalcificación del personal; incidencia en su gestión y perspectivas de desarrollo.

#### **15. Seguridad y salud en el trabajo.**

Evaluar críticamente el estado de la seguridad y salud en el trabajo, fundamentalmente en lo referido a:

- Caracterización de las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo.
- Caracterización de las condiciones de trabajo en la entidad (ambiente físico, organización del trabajo, el puesto y los medios laborales, aspectos fisiológicos y psico-sociales...)
- Análisis de los índices de accidentalidad. Comportamiento en los últimos tres años, especificar sus causas y medidas para la minimizar los riesgos existentes.
- Especificar la cantidad de accidentes, fatales o no, ocurridos en la entidad en los últimos 3 años, señalando sus causas.

## 2.5 Conclusiones del Capítulo

El desarrollo de este Capítulo permitió a partir de un resumen de la caracterización de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus y el análisis de su Estrategia, obtener un conocimiento general de la entidad, así como, el surgimiento y desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial y la adecuación de la guía para el diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano.

A continuación, se exponen en el Capítulo III los resultados obtenidos de esta investigación, mediante el análisis y evaluación de los aspectos tratados en la guía.

## **Capítulo III: Resultados del diagnóstico**

### **3.1 Introducción al capítulo**

En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación de la guía para la realización del diagnóstico de la Gestión del Capital Humano, la cual cuenta con 15 aspectos a analizar, la cual fue elaborada por el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial, sobre la base de lo establecido en el Decreto Ley No. 252 del Consejo de Estado, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de gestión empresarial cubano y el Decreto No. 281 del Consejo de Ministro, Reglamento para su implantación y consolidación, ambos de agosto del 2007.

### **3.2. Resultados obtenidos con la aplicación de la guía para el diagnóstico de la Gestión del Capital Humano puesta en vigor a partir de enero del 2008.**

#### **3.2.1 Cumplimiento de la función en el área:**

La normación del trabajo en la Sucursal no ha sido desarrollada por diversas razones: la actividad donde se genera la mayor parte de los ingresos en la organización (80%), lo constituye la Red Minorista en la cual la naturaleza y características del trabajo no se adecuan a una normación, los trabajos que se realizan en algunas dependencias como por ejemplo: Servicios Internos, y que son normables se rigen por las normas ya establecidas y elaboradas para las ramas correspondientes y en otros casos por ser valorada dicha actividad de normación en un marco estrecho como la base de pago de salarios y no como forma de estudio y mejora de los métodos ya sea a nivel de puestos o de procesos.

En cuanto a la actividad de diseño de métodos o tecnología se han producido algunos cambios. Estas modificaciones han estado fundamentadas en adquisición de tecnologías de punta y mejoramiento de los flujos productivos. (Ejemplo las bombas de los CUPET de nueva creación). En otros casos donde se incluyen los procesos de

servicios y administrativos se han introducido sistemas automatizados de control y procesamiento de la información.

El personal técnico de la organización posee los conocimientos necesarios para resolver los problemas que se presentan en la práctica, existiendo dominio del trabajo y pudiéndose dar cumplimiento a las tareas y misiones asignadas. En la Sucursal existen resultados aislados que responden al trabajo de organizaciones como ANIR, ANEC y BTJ sin que exista una amplia explotación de estas organizaciones.

Es de señalar que en todos los casos, no obstante, de su calificación, se expresa la necesidad de seguir superando a dicho personal dados los cambios que se establecen al nivel de Corporación en algunos sistemas, procedimientos, etc. Ejemplo: Inversiones en la actividad de presupuesto al cambiar el sistema de precio en la construcción, Auditoria con cambios de metodología y formas de trabajo, etc.

Debido a la preparación y calificación del personal se considera de modo general que se conocen y dominan las técnicas, métodos y procedimientos para resolver los problemas que se presentan ya sea en el proceso tecnológico y/o prestación de servicio, aunque es de señalar que existen actividades donde la ausencia de la documentación tecnológica por ejemplo: Departamento Transporte, Servicios Tecnológicos, la experiencia acumulada les permite enfrentar la actividad laboral.

En la Sucursal la práctica de controles internos en la disciplina tecnológica se realiza a través de todos los jefes de áreas o departamentos de manera sistemática a través de reuniones, despachos operativos, contactos diarios Jefes – Subordinados, y supervisiones. .

Desde el punto de vista externo, existen verificaciones por parte de la Dirección General de la Presidencia y diferentes órganos como: ONA, el BISE, la ONAT, la Dirección General de Auditoria.

Las funciones de organización y normación del trabajo no establecen una relación coordinada al ser está última una actividad poco desarrollada en la organización y al no

estar recogidas en ningún documento.

En algunos de los puestos de trabajo, donde la normación cobra sentido producto de la falta de actualización de las funciones de cada área, así como de los puestos de trabajo, no es posible garantizar una adecuada interrelación de las mismas, con la normación para influir sobre indicadores tales como, el costo del producto, garantías de calidad, condiciones de mercado, entre otros.

### **3.2.2 Estado de la Documentación Tecnológica**

La documentación tecnológica de los puestos de trabajo no se encuentra elaborada para la totalidad de ellos.

En dependencia como: Servicios Tecnológicos y Transporte donde la documentación tecnológica no existe para una gran cantidad de puestos se ocasionan retrasos en el proceso, tanto en la adquisición de piezas de repuesto como en la solución de problemas técnicos.

En los casos que existe la documentación se corresponde con lo que se hace y se domina por parte de los trabajadores, chequeándose con frecuencia el cumplimiento de la misma, siendo necesario señalar que la calidad de ésta, así como su actualización presenta dificultades en áreas como Servicios Técnicos, donde esta documentación no se corresponde en gran medida, al equipamiento y equipos a reparar, pues se reciben planos y documentación técnica de equipos ya obsoletos.

Los diseños y planos de las obras si se garantizan en tiempo aunque existen algunas deficiencias en su alcance y contenido.

### **3.2.3 Organización del Proceso Tecnológico**

La preparación, programación y distribución del proceso de prestación de servicio se encuentra estandarizado acorde a la actividad que se realiza.

El sistema logístico constituye un aspecto medular dentro del proceso de distribución y reaprovisionamiento de mercancías, que garantiza que esta llegue a la red minorista cada 7 días, para ello se cuenta con el SYN PAN, que es la lista de códigos de los

productos que se comercializan y que permite mantener actualizados los inventarios, y el SILVER que es el sistema de control de inventarios que permite el pedido automático en la red minorista, instalado en la mayoría de las unidades de este tipo, por lo que permite que desde allí se solicite la mercancía ajustándose a las características propias de la unidad y del territorio en particular.

En la Sucursal la división y cooperación del trabajo está orientada hacia la razón de ser de la misma, lo que facilita la utilización plena del tiempo de trabajo tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo.

Los métodos y procedimientos requieren ser revisados, debido a los cambios estructurales que se han realizado en la Sucursal, así como al aumento y diversificación de actividades.

De esta manera se hace necesario crear (en algunos casos) los métodos y procedimientos, para evaluar los mismos con respecto a la cantidad y calidad de la producción, utilización del fondo de tiempo laboral y productividad del trabajo solo se cuenta con la experiencia obtenida durante los años de trabajo.

“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”... Fidel Castro III Congreso del Partido Comunista de Cuba,

En la mayoría de los puestos de trabajo se cuenta con los dispositivos, materiales y herramientas para la correcta realización de la tarea. Sin embargo es de señalar que existen actividades como:

- Transporte
- Mantenimiento.
- Servicios Técnicos.

Que presentan dificultades en poseer todos los medios y equipos necesarios



Lo expresado anteriormente fue corroborado a través de observaciones, entrevistas, donde los trabajadores plantean tener en ocasiones necesidades de recursos para el cumplimiento de la tarea y contenido de trabajo.

Existen condiciones de trabajo seguras que garantizan el desarrollo del trabajo sin riesgos a la salud del trabajador. Las instalaciones poseen una imagen que las identifica y diferencia del resto de las cadenas recaudadoras de divisas, fundamentalmente por tener condiciones constructivas favorables, en su mayoría los locales se encuentran climatizados e iluminados.

Estas son evaluadas de buenas representado esto por el 68 % de los encuestados en la Red Minorista y el 77,6 % en el resto de los trabajadores.

En lo referido a las condiciones materiales más específicamente, es importante destacar que existen los aseguramientos necesarios para garantizar condiciones seguras en los puestos de trabajo de manera que se cumplan con la disciplina tecnológica y con las distintas normas de seguridad y salud en el trabajo. Los resultados de la encuesta plantean que un 43 % de los encuestados evalúan entre normales y buenas la seguridad e higiene en el trabajo. (Anexo 2, Encuesta de ambiente de trabajo y seguridad e higiene).

Los puntos intermedios de almacenamiento en todo el proceso comercializador o de servicio puede resumirse que no obstaculizan el proceso. Aunque es de señalar que se han estado realizando estudios con vistas a optimizar el recorrido en función de estos puntos de almacenamiento cuestionándose la factibilidad de la existencia de algunos de ellos. Dichas áreas de almacenamiento responden al principio de mínimo recorrido (en el almacén) sin embargo la organización existente en ocasiones no garantiza eficientemente un ordenamiento, clasificación y fácil localización de los productos.

En la operación de carga y descarga dentro del proceso completo se utilizan métodos de contenerización y equipos especializados, lo que favorece la actividad, sin tener grandes demoras.

Las condiciones de régimen de trabajo y descanso establecidos favorecen la actividad de los trabajadores, en la red mayorista, servicios técnicos, especialistas de los complejos y la sucursal, lo que estimula la capacidad laboral. Sin embargo la actividad de la Red Minorista con largas jornadas de pie a un ritmo de trabajo intensivo y una cantidad de personal ajustada fuertemente, conlleva a que en los resultados de la encuesta el 60 % de estos trabajadores no se expresan de manera positiva en el régimen de trabajo y descanso establecido.

#### **3.2.4 Normas de consumo material.**

Las normas de consumo material se encuentran elaboradas y debidamente revisadas (cada 6 meses) y aprobadas para los diferentes actos en las dependencias correspondientes.

El consumo de materiales se registra y controla a través de la documentación establecida, se realizan análisis diarios y decenales.

En caso de reajustes estos son aprobados por el Jefe máximo.

Los consumos de energía y combustible son controlados estrictamente, estableciéndose planes de acción para una utilización más racional.

#### **3.2.5 Estado de la Normación del Trabajo.**

No existe historia de normación del trabajo en la Sucursal, por lo que el comportamiento de las normas en aquellos puestos normados no se conoce,

Producto de la falta de actualización de las mismas.

PROBLEMAS DEL SUBSISTEMA ORGANIZACIÓN, CUMPLIMIENTO DE LA FUNCION EN EL AREA, NORMACIÓN DEL TRABAJO y ESTADO DE DOCUMENTACION TECNOLÓGICA.		Carácter de la Solución	
		Interno	Externo
1	La actividad de normación del trabajo no se encuentra desarrollada, ni implementada.	X	
2	No se establece relación entre las funciones de organización y normación del trabajo.	X	
3	No está elaborada la documentación tecnológica para todos los puestos de trabajo, destacándose Servicios técnicos.	X	
4	No existe una integración total de los procesos de preparación, programación y distribución.	X	X
5	No todos los puestos de trabajo poseen las herramientas y dispositivos necesarios para desarrollar la tarea,	X	

Tabla 3.1: Deficiencias detectadas en el subsistema de organización y normación del trabajo.

### 3.2.6 Plantilla de Cargo.

Las plantillas de cargos, por categorías ocupacionales, aprobada para el funcionamiento de la estructura es de 858 y la real cubierta de 824 de esta 439 son mujeres y 385 hombres.

### **3.2.7 Sobre la plantilla de Cargos**

La cantidad de trabajadores de cada unidad organizativa o nivel estructural esta en correspondencia con la carga de trabajo determinada por las funciones, tareas y contenidos de trabajo que deben ejecutar donde contamos con 59 operarios, 502 de servicios, 13 administrativos, 154 técnicos y 96 dirigentes. Como resultado de una revisión y análisis del nivel de calificación que requiere cada puesto de trabajo, se verificó que a partir de la aplicación de la Resolución 28 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, fue identificado un trabajador no idóneo, por presentar problemas en el cumplimiento de sus funciones y no reunir el requisito de conocimiento para el cargo, existen 31 trabajadores idóneos sin el requisito de conocimiento, de los cuales 5 no pueden realizar estudios por tener edad avanzada, 20 se encuentran desarrollando estudios de nivel superior en diferentes especialidades y 6 para alcanzar el 12 grado, por lo que podemos afirmar que la calificación de los trabajadores esta en correspondencia con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas.

### **3.2.8 Aplicación y desarrollo del sistema de gestión del capital humano y el efecto que tiene sobre el funcionamiento y desarrollo de la entidad.**

El proceso de Reclutamiento y Selección está reglamentado a través del la Resolución 3/02 del Ministerio de trabajo y la Instrucción 10/02 del Presidente de la Corporación CIMEX. Este proceso comienza en el complejo, el resto pasa a la Sucursal y posteriormente el seguimiento como trabajador vuelve al complejo.

El primer elemento de este flujo lo constituye el Inventario de personal, que se relaciona con los expedientes personales de cada trabajador tales como: datos personales, fechas de altas o bajas, centros de trabajos anteriores, situación laboral actual, entre otras. Actualmente esta actividad se encuentra automatizada aunque no cuenta con el estado de actualización suficiente que permita tenerlo como una fuente confiable de información.

La Evaluación del potencial se realiza a través de un instrumento corporativo que ha sido diseñado por la dirección de cuadros, con el objetivo de identificar los jóvenes

menores de 35 años con perspectivas para ocupar cargos dentro de la organización. Este instrumento se basa en la evaluación a través de Test psicométricos a los jóvenes incluidos en la muestra y entrevistas para determinar sus capacidades, características personológicas y motivaciones. A partir del diagnóstico se confecciona un plan de preparación que permita fortalecer aquellas características afines con la tarea que futuramente desarrollará y accionar sobre aquellas que no estén suficientemente desarrolladas.

El trabajo se organiza a través de lo normado en los Manuales de Normas y procedimientos establecidos corporativamente, que recogen todas las actividades comerciales y de servicios, así como financieras y de contabilidad.

El contrato de trabajo del candidato seleccionado se realiza en el Departamento de Personal de la Entidad, con la ayuda de un sistema automatizada creado al efecto, que permite el control del personal. Es en este momento que comienza el proceso de Inducción, que es un procedimiento aprobado mediante un programa, con la realización de la Inducción General, que aporta al nuevo empleado datos generales de la organización y que favorecen su socialización este proceso tiene sus dificultades pues no siempre se realiza con la calidad requerida debido a la premura con que se realiza la contratación sobre todo en la red minorista, aspecto que se muestra en el desconocimiento de muchos de los trabajadores

Se utilizan 3 tipos de contrato:

- Contrato por tiempo determinado periodo a prueba
- Contrato determinado.
- Contrato indeterminado.

El sistema de organización define el régimen de trabajo, establecido para cada servicio de manera particular en dependencia del tipo de que se trate, así como se ajusta en algunos casos a características propias de cada territorio, garantizando que se encuentre en plena concordancia con lo legislado por el Ministerio de Trabajo y

Seguridad Social (Tabla No. 3.2) así como las condiciones de los establecimientos de servicio, se encuentran organizados de manera que garanticen la seguridad del trabajador.

Unidades	Horario		Turnos de trabajo
	Apertura	Cierre	
Tiendas	9:00 AM	6:30 PM	1 Turno (9 horas)
Foto-service	9:00 AM	9:00 PM	1 Turno (12 horas)
Rápidos	7:00 AM	7:00 AM	1 Turno (24 horas)
Servi Cupet	7:00 AM	7:00 AM	1 Turno (24 horas)
Puntos de Venta	8:00 – 12:00	1:00 – 5:00	1 Turno (8 horas)

Tabla No.3.2 Régimen de trabajo.

La Evaluación del desempeño se realiza mensualmente a través de un sistema automatizado, instalado en cada unidad. Al concluir al año se efectúa una evaluación anual. Este sistema automatizado mide los resultados de eficiencia y de disciplina de cada trabajador, específicos por puestos de trabajo. Aun existen dificultades con el diseño de las escalas gráficas de este sistema pues algunas no miden con veracidad el desempeño real del trabajador, fundamentalmente en los cargos de Dependiente Comercial y Cajeros, generando insatisfacciones y malestares entre los trabajadores. A esto se le suma que en muchas ocasiones estas se han detectados con una escasa profundidad, adquiriendo un carácter formal y no educativo-desarrollador como debe ser.

Estas evaluaciones se basan en los calificadores de cargo en cada una de las áreas y de manera general abarcan lo siguiente:

- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior.
- Volumen de trabajo realizado u Objetivos de trabajo de este aspecto
- Calidad del trabajo ejecutado
- Organización del trabajo
- Asistencia y aprovechamiento de la jornada
- Iniciativa y creatividad
- Calificación educacional y conocimientos adicionales
- Cumplimiento de las disposiciones sobre seguridad y salud en el trabajo.
- Presencia personal
- Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentales de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.

Los resultados al cierre de Diciembre del 2007, se comportan de la siguiente forma:

Evaluados en el año el 94.8% de los trabajadores, solo el 5.2% no fue evaluado por causas justificadas como son (LM, CM, LSS y Nuevos Ingresos).

Evaluados (Promedio mensual)

MB- (338), 41.01, B- (452), 54.85%, R- (12), 1.45% y M- (1), 0.12%.

(Ver anexo 3 resumen evaluación del desempeño)

Aplicación del sistema de pago por resultado.

Trabajadores (Promedio mensual)

Total de trabajadores físicos (847)

Beneficiados (473) el 55.82%

No Beneficiados (374) el 44.18 %

Penalizados (309) el 36.48%.

(Anexo 4 Análisis del pago por resultado.)

Principales causales que motivaron la afectación (Promedio mensual).

Causal	Cantidad (promedio mensual)	% que representa del total
Incumplimiento del Plan de Ingreso	309	36.48
Incumplimiento del Índice de Gasto	166	19.59
Ciclo de Rotación de Inventario	123	14.52
Ausencias Justificadas	5	0.59
Medidas Disciplinarias	13	1.53
Faltante Económico	1	0.11
Responsabilidad Materia	4	0.47
Violación de Precio	1	0.11
Evaluación del Desempeño	2	0.23
Certificado Medico	38	4.48
Licencia de Maternidad	26	3.06
Licencia sin Sueldo	17	2.00
Otras (NI, Auditoria, SMG, ETC)	5	0.59

(Tabla 3.3 Causas de las penalizaciones)



(Ver anexo 5 Indicadores)

Periódicamente se evalúa la aplicación del sistema de pago y se toman medidas ante el sobre cumplimiento del plan de ingresos por encima del 40% e incumplimiento por debajo del 70% según lo establecido por la Resolución 9 del 2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Anexo 2, Encuesta de ambiente de trabajo y seguridad e higiene).

El pago por resultados, lo reciben los trabajadores en el mes posterior al que se certifican los indicadores.

La Sucursal cuenta con un Sistema de Información Económica (SIE) automatizado, que se actualiza mensualmente con la contabilidad y permite mantener la información actualizada de los indicadores económicos. A este sistema se accede siempre que se necesita obtener información. Por otra parte de manera mensual es analizado el comportamiento de estos indicadores en los Consejos de dirección de la empresa, lo que permite tomar medidas oportunas en caso necesario.

### Índice de Fluctuación

Indicadores	U/M	2006	2007	2007/2006
Promedio de trabajadores	Uno	656	766	116.76
Altas del período	Uno	281	171	60.85
Bajas del período	Uno	94	98	104.22
Índice de fluctuación	%	0.57	0.35	61.40

(Tabla 3.4 Índice de fluctuación)

El índice de fluctuación en el 2006 y 2007 fueron de 0.57 y 0.35 respectivamente. Correspondiendo de esto a las altas el 0.42% en el 2006 y al 0.22% en el 2007 y a las bajas en el 2006 el 14% y en el 2007 el 12% elemento que muestra un alto nivel que

afecta la productividad del trabajo, especialmente en los servicios minoristas dada la necesidad de experiencia para el desempeño laboral.

Dentro de las principales causas que originaron estos resultados se encuentran:

- Proceso de selección.
- Pobre preparación de los trabajadores.
- Mejores condiciones en otras cadenas.

### **3.2.9 Capacitación y desarrollo:**

En la organización existe una Estrategia de Capacitación que está elaborada a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA), que se realiza de manera anual a todos los cuadros y trabajadores. A pesar de ello esta es insuficiente y muchas veces no obedece a las necesidades reales. En la sucursal de Sancti Spiritus, más del 50 % manifiesta estar insatisfecho con su superación.

En este sentido más del 70 % afirma estar motivado por esta y reconocen que si le dan una oportunidad lo hacen. En este sentido una de las principales necesidades es entonces establecer la ruta profesional de cada uno de los trabajadores y acorde a ella establecer una política de superación.

Actualmente se imparten cursos y se diseñan varios para el trabajo en cada uno de los niveles, desde cursos para trabajadores, hasta para administradores y cuadros en la Sucursal y el Centro de Capacitación de la Corporación.

La ejecución del Plan de capacitación se controla a través del PRESCAP, que es un programa automatizado que permite además controlar la ejecución del presupuesto destinado a esta actividad. (Anexo 6. Plan de capacitación 2008).

### **3.2.10 Disciplina laboral**

A continuación se muestra el comportamiento de las medidas disciplinarias aplicadas a los trabajadores por el Decreto Ley 176 en este periodo. El porcentaje de cada medida representa el total de medidas aplicadas clasificadas según su tipo y en el total el

por ciento es la representación de los trabajadores implicados según trabajadores físicos.

Tipos de Medidas	2006	%	2007	%
Amonestación	65	65.6	68	56.19
Multa de Salario	13	13.13	28	23.14
Suspensión del cobro de los incentivos	1	1.01	10	8.26
Traslado Temporal	8	8.0	4	3.3
Traslado Definitivo	7	7.0	5	4.13
Separación	4	4.0	5	4.13
Medida Cautelar	1	1.01	1	0.82
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>12.89</b>	<b>121</b>	<b>14.68</b>

(Tabla 3.5 Tipos de medidas)

La aplicación de Medidas Disciplinarias en el año 2007 tuvo un incremento con respecto a igual periodo del año 2006 en un 22.22% representando (22) Medidas más, se resaltan las Amonestaciones con (3), Multa de Salario con (5), Suspensión del cobro de los Incentivos (9), Separación (1), decrecen los Traslado Temporal con (4), Traslado Definitivo con (3).

Las causas fundamentales por las que se aplican las medidas son.

- Negligencia (36)
- Infracción del Horario de Trabajo (1)

- Inobservancia de las Disposiciones (15)
- Traspasar autoridad (5)
- Violación del reglamento Disciplinario Interno (51)
- Incumplimiento de las Orientaciones (7)
- Incompatibilidad (3)
- No adoptar medidas para proteger bienes (2)
- Maltrato de Obra o Palabra (1)

Motivos Principales que provocaron la aplicación de la Medida.

- Mercancía Guardada sin estar representada en piso
- Violaciones detectadas en las Inspecciones de Precio
- Sobrantes y Faltantes de Efectivo en caja
- No cumplimiento de los Principios del Control Interno
- Deficiencias detectadas en Auditorias realizadas
- Faltantes en el Piso de venta

### **3.2.11 Organización del salario**

En la organización se encuestan diseñados los perfiles de cargo, respondiendo a las características y funciones de cada puesto de trabajo. A partir de la implantación de los calificadores comunes y propios, establecidos por el Ministerio del Trabajo. En su elaboración se incluye además los requisitos de conocimiento la propia empresa se elaboraron los perfiles de cargo agregando las funciones específicas y otros datos generales propios de la organización. (Anexo 7 Perfil de cargo de un contador).

Podemos afirmar que no existe incongruencia entre los salarios, ya que el de los jefes es superior al de los subordinados, el salario estimula a que los trabajadores deseen optar por cargos de dirección o puestos de mayor responsabilidad y complejidad.

La retribución salarial se realiza mediante el sistema de pago a tiempo y la forma de pago a sueldo. Al estar la Sucursal sujeta al Perfeccionamiento Empresarial se aplica el pago por resultados en moneda nacional vinculado al cumplimiento del Plan de Ingresos como indicador formador, además condicionando al cumplimiento del índice de gastos por peso de ingreso y al cumplimiento del ciclo de rotación de los inventarios, así como indicadores individuales que incluye aspectos de disciplina y cumplimiento de las funciones en el área.

Se ejecutan otros pagos adicionales como son: Nocturnidad, horario irregular para los chóferes, antigüedad para los auditores, maestría, etc. No se aplica el sistema de pago de estimulación en divisas, lo cual constituye una desventaja si se compara con otras organizaciones del territorio.

Las limitaciones del sistema de pago radican fundamentalmente en que existen condiciones que afectan el cumplimiento de los planes de venta que dependen fundamentalmente del abastecimiento de mercancía, es un aspecto que debe resolver la corporación que es la encargada de las compras en el exterior, se debe potenciar la producción nacional para cubrir los déficit que hoy existen de mercancías y productos varios.

El sistema de pago por resultados han propiciado la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad del trabajo. Otro de los indicadores importantes para conocer las personas, son las motivaciones expuestas por los trabajadores de nuevo ingreso que los llevó a trabajar en CIMEX. Especialmente importante es reconocer que lo más llamativo son las condiciones de trabajo, expuestas por el 94.2 %, el prestigio de la organización, expuestas por el 98 %, la mejora salarial en un 79 % mientras que la motivación por el trabajo es en sólo el 23,3 %.

Estos resultados muestran las deficiencias en las perspectivas y el conocimiento de la ruta profesional de los trabajadores. En el plano de la motivación, si bien el 80 % manifestó estar motivado, los argumentos son pobres y en el resto de las observaciones y datos recogidos se observan contradicciones, especialmente en la

fluctuación, deseo de efectuar otras actividades, por lo que se infiere la necesidad de trabajar este importante elemento dada la importancia que posee para el desarrollo de la personalidad.

Las políticas de Recursos Humanos aplicadas como: aplicación de la escala salarial del Perfeccionamiento Empresarial, la escala salarial única y los nuevos calificadores de cargo, el sistema de gestión de la calidad, los eventos de capacitación efectuados, el mejoramiento de las condiciones de trabajo a través del rescate de la imagen corporativa en las unidades de servicio, han traído aparejado un incremento en la productividad del trabajo, muestra de ello son los indicadores alcanzados al cierre del año 2007, donde la productividad por valor agregado de un plan de 1585.83CUC alcanza 1,633.02 CUC para un 102.98% de cumplimiento de lo planificado.

Al estar la empresa en Proceso de Perfeccionamiento Empresarial existe un sistema de pago por resultados en moneda nacional que esta en dependencia de los niveles de ingresos que se alcancen, este pago se realiza en el mes posterior al mes en que se certificaron los indicadores.

En la empresa se calcula el presupuesto de los indicadores económicos incluyendo salarios, capacitación del personal que incluye gastos por cursos y superación.

El Gasto de Salario/ peso VAB al cierre de diciembre del 2007 fue de 0.26 centavos, cumpliéndose en un 98.32%, y creciendo en igual periodo del 2006 en (0.0091) centavos que representa un 103.80% dado fundamentalmente por los incrementos del Sistema de Pago por resultado y el incremento del salario en unidades de nueva creación.

Comportamiento de los indicadores de trabajo y salario

Estado de Resultado

Indicadores	dic-07			
	Plan	Real	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	36915,00	38849,10	105,24	114,23
COSTO TOTAL	20523,90	21521,80	104,86	113,84
RETRIBUCIONES	3702,60	3912,10	105,66	120,34
CONSUMO MATERIAL	406,80	389,50	95,75	113,03
SERVICIOS RECIBIDOS	1654,00	1573,10	95,11	106,38
PROMEDIO DE TRABAJADORES	734,00	766,00	104,36	0,00
INGRESO POR TRABAJADOR	4191,00	4226,00	100,84	0,00
VALOR AGREGADO	13968,00	15010,70	107,46	116,58
PRODUCTIVIDAD por V.A.	1585,83	1633,02	102,98	0,00
SALARIO MEDIO	420,37	425,60	101,24	0,00
SALARIO MEDIO / ING. x TRABAJ.	10,03	10,07	100,41	0,00

SALARIO MEDIO / PRODUCT. x V.A.	26,51	26,06	98,32	0,00
------------------------------------	-------	-------	-------	------

La productividad constituye uno de los principales indicadores que permite medir el crecimiento económico, por lo que al asumir que es necesario la mejora de la misma, es indispensable su medición, para identificar niveles de desarrollo y de avance, y determinar estrategias de mejoramiento, formas de gestión y organización de la producción y los servicios, mediante la motivación de la organización y participación de los trabajadores, lo cual conlleva a una mejora continua.

### **3.2.12 Seguridad y Salud del trabajo**

En la Sucursal se trabaja con un inventario de riesgos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, que esta actualizado y se trabaja de forma sistemática en la solución de los problemas. Cada trabajador cuenta con los medios de Protección Individual requeridos para cada puesto de trabajo. El Sistema de compensación laboral se compone de la retribución salarial, y condiciones de trabajo y sistema de alimentación.

Los trabajadores reciben una alimentación acorde con el régimen de trabajo. El servicio de alimentación en los almuerzos se recibe a través del MINCIN, el cual no siempre puede garantizar la calidad y variedad de los productos que se ofertan, además los locales donde se oferta el almuerzo en muchos casos carece de la higiene y las condiciones necesarias para efectuar el mismo.

Comportamiento de la accidentalidad.

En la Sucursal al cierre de diciembre de forma acumulada la accidentalidad y sus indicadores se comportaron como se refleja en la siguiente tabla:



Indicadores	2006	2007
Accidentes	1	1
Días perdidos	12	96.5
Subsidio Pagado	151.94	1070.92
Índice de Frecuencia	0.70	0.59
Índice de Gravedad	0.08	0.57

A continuación se expone el informe emitido como consecuencia del accidente de trabajo del 2007:

### Informe del Accidente de trabajo

#### 1. Datos introductorios

Accidente N<sup>o</sup>: 1

Fecha del accidente: 2/03/2007

Tipo de accidente: Otro

Nombre del Centro de Trabajo donde ocurrió el accidente: Tienda Mayorista

Organismo a que pertenece: CIMEX

Dirección del Centro de Trabajo: Sancti Spiritus

Municipio: Sancti Spiritus

Provincia: Sancti Spiritus

Fecha de la investigación inicio: 02/03/07 y terminación: 16/03/2007

Identificación de los investigadores:

José Rolando Toledo Marcos, Especialista de Seguridad del Trabajo, Ingeniero  
Mecánico

## 2. Datos del Trabajador

Nombre y Apellidos del trabajador lesionado: Diosnel Morgado Castro

Sexo: M

Edad: 32

Nivel educacional: 12 grado

Vínculo Laboral con la entidad: Contrato indeterminado

Cargo: Dependiente de Almacén

Categoría Ocupacional: Servicios

Tiempo en el puesto de trabajo: 6 años y 8 meses

Veces que se ha accidentado con anterioridad: Ninguna

## 3. Datos del Accidente

Puesto de trabajo o lugar donde ocurrió: Exteriores de la Tienda Mayorista

Hora del día: 12:30 PM

Tiempo que llevaba trabajando en el día del accidente: 4,5 Hora

Definir si era su tarea habitual: Sí, era su tarea habitual

Descripción del accidente: La Tienda Mayorista de la Sucursal CIMEX de Sancti Spiritus se encuentra ubicada en la Zona de Desarrollo del Reparto de Colón en esta propia ciudad y colinda con las instalaciones de nuestra Gerencia Administrativa.

Dicha Tienda cuenta con un área cercada en la que está el almacén central y una cámara refrigerada y además posee un área exterior de contenedores y oficinas.

En la tienda laboran 3 almaceneros y el jefe de almacén, los que cuentan entre otros equipos de un montacargas, los almaceneros están evaluados y poseen la autorización requerida para la operación de este equipo, con el cual, además de realizar las tareas propias de la Tienda, también les prestan servicio al almacén de la Gerencia Administrativa.

El día 2 de marzo Diosnel (trabajador que resultó lesionado) después de almorzar, aproximadamente a las 12:30 PM, regresó a su puesto de trabajo, adonde fue a buscarlo Leonardo (J. de Almacén de la Gerencia Administrativa) para que le ayudara con el montacargas a subir para una rastra unos tubos que le había vendido a ECUSE de Villa Clara, a lo cual Diosnel accedió y al disponerse a ir al almacén de la Gerencia Administrativa Leonardo le pidió que le enseñara a operar el montacargas, ya que como a ellos en ocasiones se le dificulta ir a ayudarlos necesitaba aprender y así no depender de ellos, entonces Diosnel accedió a que Leonardo se sentara al volante para conducir el equipo y el se subió a su lado, Leonardo lo puso en marcha lentamente, pero Diosnel accionó el acelerador para aumentar la velocidad, lo que propició que Leonardo perdiera el control del vehículo y que las ruedas trasera se salieran de la vía, Diosnel al ver esta maniobra se asusta y lanza al suelo, pero al caer la rueda le comprimió el talón, causándole una lesión, inmediatamente fue llevado al hospital donde fue atendido y en el que emitieron un certificado por 7 días y después otro por un mes

Forma del accidente: Atrapado

Agente del accidente: Aparato de elevación (Montacargas)

Parte del agente: Rueda

#### 4. Consecuencias

Naturaleza de la lesión: Otras lesiones

Parte del Cuerpo lesionada: Pies

Tipo de invalidez: Parcial temporal

Costo, cuando sea posible su evaluación.

## 5. Análisis y determinación de las causas

(Anexo 8,9)

## 6. Conclusiones y Recomendaciones.

Después de analizar las declaraciones de los testigos, el lugar de los hechos y documentos de seguridad del trabajo arribamos a la conclusión de que el accidente ocurre por las siguientes causas:

- Permitir el operador del montacargas que este fuera operado por personal ajeno, sin autorización y sin los conocimientos requeridos

### Imprudencia

- Subestimación del riesgo
- El operador aceleró el montacargas mientras era conducido por un compañero sin los conocimientos y habilidades requeridas
- Imprudencia
- Lanzarse del montacargas con el mismo en movimiento

## 7. RECOMENDACIONES:

Reinstruir a todos los trabajadores de la Tienda Mayorista, dándole a conocer las causas que originaron el accidente y las medidas a adoptar para evitar la ocurrencia de hechos similares.

Fecha de Cumplimiento:  
Mayorista

Responsable: J. de Almacén T.

Informar a los trabajadores las causas que propiciaron la ocurrencia del accidente.

Fecha de Cumplimiento: Responsable: J. de Almacén T. Mayorista

Depurar responsabilidades y proceder a la aplicación de medidas disciplinarias a los responsables de la ocurrencia del accidente.

Fecha de Cumplimiento:

Responsable: Gerente Tecnológico

Informar al Departamento de Personal el estado de cumplimiento de los acuerdos tomados en un plazo no mayor de 5 días siguientes a la fecha de cumplimiento de cada uno de ellos.

Responsable: Gerente Tecnológico

De manera general los problemas que afectan la seguridad e higiene del trabajo en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus son:

Carencia de equipos de protección personal, por la no entrega en tiempo de la dirección general de personal.

Morosidad en la tramitación y ejecución de la eliminación de los factores de riesgos que se detectan en las unidades. (Las administraciones no siempre informan en tiempo las averías, ni se priorizan estos riesgos).

Deficiente instrucción a los trabajadores de nuevo ingreso y las periódicas no siempre se instruyen en el término establecido (cada 12 meses).

Deficiente actualización de los chequeos médicos, con el modelo correcto y en el tiempo establecido.

**3.2.13 En los aspectos contenidos en la guía sobre Tratamiento laboral y salarial de las interrupciones y Tratamiento al personal disponible no fue desarrollado por no proceder.**

### **3.3 Resultados de otras técnicas empleadas en el diagnóstico**

Se aplicó la Encuesta de satisfacción laboral en todas las unidades a una muestra de 296 trabajadores representando el 35.92% del total, abarcando todas las categorías ocupacionales

Se utilizó además la entrevista y la observación directa para profundizar en los temas evaluados.

Además se realizaron 35 reuniones de consulta con los colectivos laborales donde participaron los trabajadores de las diferentes unidades minoristas, mayoristas y Gerencias Funcionales.

Cuestionario	Sí	No	Causas en caso negativo
¿Se han realizado estudios de diseño del producto o servicio en el último año?	70%	30%	
¿Se aplican sistemas de gestión de calidad?	100%	0	
¿Se aplican sistemas de control de calidad?	100%	0	
¿Se han realizado estudios de organización del trabajo en el último año?	55%	45%	No se realizaron estudios, pero se dispone de un plan de medidas que contiene un grupo de acciones para

			incrementar la productividad.
¿Están establecidos los procedimientos para el mantenimiento y reparación de los equipos?	100%	0	
¿Son adecuadas las condiciones de los puestos de trabajo? (iluminación, ruido, temperatura, etc.)	85%	15%	Existen algunos puestos en los que hay que trabajar para mejorar las mismas, ejemplo: En el área de almacenamiento en los Puntos de Venta de la actividad minorista y oficinas (Iluminación)
¿Es adecuada la higiene del centro de trabajo?	80%	10%	No obstante, en varios PV faltan baños y acceso al agua potable.
¿Se preparan los trabajadores en el conocimiento de los riesgos de accidentes y medidas de seguridad?	100%	0	Se preparan sistemáticamente y ellos mismos participan en la elaboración de los levantamientos de riesgo, no obstante es un tema en el que es necesario seguir profundizando para lograr la cultura de seguridad que realmente se necesita.

¿Los trabajadores poseen medio de protección individual?	78%	22%	No obstante se producen ocasionalmente baches en la asignación que provoca falta de completamiento.
¿Se utilizan adecuadamente los medios de protección?	90%	10%	
¿Existe un plan de atención al hombre?	100%	0	Se trabaja constantemente en su perfeccionamiento.
¿Se chequea el cumplimiento de la atención al hombre con la organización sindical?	45%	55%	No se es sistemático en los análisis del cumplimiento del plan en las asambleas de trabajadores.
¿El comedor funciona bien y con calidad?	45%	55%	Existen dificultades de calidad y oferta en la elaboración del almuerzo.
¿Se estimula moralmente a los trabajadores?	60%	40%	Se trabaja en el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento aprobado.
¿Conocen los trabajadores periódicamente los resultados alcanzados individualmente, por taller y brigada?	100%	0	Se realiza la Evaluación del Desempeño pero en ocasiones formalmente no como una herramienta de dirección.



### **3.4 Reservas de productividad identificadas**

Durante la realización del Diagnóstico se fueron identificando reservas de productividad que hoy existen en la Sucursal, sobre las cuales se pudo influir para elevar la misma, estas son:

- Eliminación de las pérdidas de tiempo en la jornada laboral.
- Eliminación de los gastos de trabajo no productivos.
- Mejoramiento de la protección del trabajador y la seguridad e higiene en el puesto.
- Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.
- Perfeccionamiento de los sistemas de pago a partir de la modificación de los indicadores formadores.
- Elevar la capacitación técnica y profesional de los trabajadores.
- Elevar el ahorro de energía, materiales y portadores energéticos.
- Incrementar la estimulación moral de los trabajadores.

### **3.5 Principales problemas identificados en el diagnóstico.**

Se realizaron a nivel de Sucursal un total de 60 planteamientos identificando 48 problemas principales, de ellos:

Con solución interna: 33

Con solución externa: 4

Con ambas soluciones: 11

No.	Problemas	Solución	
		Int.	Exter.
<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA ( ÁREA DE SERVICIO)</b>			
29	No tener estabilidad en la calidad de la alimentación recibida por los trabajadores y ser morosos en la entrega de la merienda.	X	
30	Desabastecimiento de insumos, herramientas, materiales y materias primas.	X	
<b>ORGANIZACIÓN GENERAL</b>			
31	Se solicita una gran cantidad de información a los Administradores de la unidad que le roba mucho tiempo que se pudieran dedicar a la actividad comercial.	X	
32	Las unidades (Tiendas y Serví Cupet) cuentan con una sola PC que asume las funciones contables y administrativas impidiendo que estas últimas no se realicen de forma sistemática.	X	X
33	Pérdidas de tiempo innecesarias y desaprovechamiento de la jornada laboral	X	
34	Las regulaciones con el Ahorro del Combustible afectan los mantenimientos y la solución a las averías.	X	X
35	Condiciones de trabajo inadecuadas en áreas de almacenamiento internas y externas que afectan la calidad del servicio y el mejor control de los recursos.	X	

36	Completamiento del parque de equipos para la ejecución de la instalación y el mantenimiento de los Grupos Electrógenos		X
37	La Evaluación del Desempeño no es utilizada como un instrumento de dirección en función de los resultados de los trabajadores.	X	
<b>ADMINISTRACION Y SECCION SINDICAL</b>			
38	No se utiliza un sistema emulativo entre las áreas y unidades de trabajo para elevar la motivación y el sentido de pertenencia del personal.	X	
39	No se realizan análisis sistemáticos en las asambleas de afiliados del cumplimiento del plan de atención al hombre	X	
<b>GERENCIA TECNOLOGICA (SERVICIOS TECNICOS)</b>			
40	La solución de los problemas de garantía no tiene la dinámica necesaria para garantizar una satisfacción al cliente.	X	
<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA (TERRITORIO DE MATENIMIENTO)</b>			
41	La solución a los problemas presentados de roturas y mantenimiento a los equipos y locales para la prestación del servicio en las unidades no esta acorde con la dinámica del servicio y las exigencias del cliente.	X	
42	Falta de un sistema de trabajo organizado encaminado a brindar una solución oportuna a las averías y los mantenimientos.	X	
43	Desaprovechamiento de la Jornada Laboral	X	

44	Mala calidad de las materias primas utilizada	X	X
45	Falta de agresividad en el cumplimiento del Plan de Mantenimiento.	X	
46	Sobre consumo de Materiales	X	
47	Falta de equipos de minimecanización para facilitar el trabajo constructivo.	X	X
48	Problemas de calidad en la terminación de los objetos de obras y del servicio que prestamos a clientes internos y externos.	X	

### 3.6 Conclusiones del capítulo

La aplicación de la guía y otras técnicas empleadas en el diagnóstico permitió establecer el estado actual que presenta la gestión del capital humano en la Sucursal CIMEX de Sancti Spiritus y valorar la situación existente, permitiendo crear las bases para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano.

Entre las limitaciones más significativas para la implementación del sistema de gestión del capital humano en la entidad se encuentran:

- La actividad de normación del trabajo no se encuentra desarrollada, ni implementada.
- No se establece relación entre las funciones de organización y normación del trabajo.
- No está elaborada la documentación tecnológica para todos los puestos de trabajo.
- No existe una integración total de los procesos de preparación, programación y distribución.

- El pago por resultados lo reciben los trabajadores en el mes posterior al que se certifican los indicadores.

Por todo lo anterior concluimos que a pesar de existir algunas limitaciones, la Sucursal tiene creadas las bases fundamentales para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano.

## Conclusiones

1. Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de Perfeccionamiento Empresarial, de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta las nuevas normativas, donde se introducen cuatro nuevos sistemas de gestión que se suman a los 14 existentes, entre ellos el de Capital Humano.
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, así como, del surgimiento y desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial y la adecuación de la guía para el diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano.
3. La implantación del Sistema 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.
4. Posibilitará el empleo racional del Capital Humano existente en la entidad, al sustituir la actual gestión funcional por un sistema de efectiva participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
5. La Sucursal CIMEX Sancti Spiritus tiene creadas las bases fundamentales para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano, de resolver las limitaciones que actualmente presenta podrá implantar dicho sistema y contribuir junto con los demás 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

Con el propósito de que la Dirección de la Sucursal adopte políticas que contribuyan al perfeccionamiento continuo de la Gestión del Capital Humano recomendamos:

1. Garantizar se le de solución a los problemas identificados en el diagnóstico realizado, como vía para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano en la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.
2. Implementar el Sistema de Gestión de Capital Humano, basado en las nuevas normativas establecidas por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial y los resultados de la presente investigación, así como, transmitir las experiencias adquiridas durante el proceso a otros Organismos.

## Bibliografía

1. Decreto Ley No. 187 de Agosto 1998 y su anexo las Bases Generales al Perfeccionamiento Empresarial.
2. Investigación, el Diagnóstico Empresarial Inicial Arma Fundamental de la Empresa en el Sistema Perfeccionamiento Empresarial, IPEL, Sancti Espiritu, Cuba.
3. Metodología para la elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Metodología para la Inspección a las visitas que están en Perfeccionamiento Empresarial.
5. Ponencia La Encuesta un Instrumento útil en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, IPEL, Sancti Spiritus, Cuba.
6. Resolución Económica del V Congreso del PCC.
7. Resolución 12 Reglamento para la aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial, Ciudad de la Habana, Diciembre de 1998
8. Resolución 28 del 2003 “Lineamientos Metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de organización y medición del trabajo”.
9. Metodología para la realización del diagnóstico empresarial del Grupo Ejecutivo
10. Diagnóstico Sucursal Centro, Diciembre 1998
11. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, enero 2005
12. Informe Diagnóstico de la Productividad del Trabajo, Abril 2008
13. Evaluación del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Cítricos Arimao, Octubre 2006
14. Decreto Ley 252 del Consejo de Estado, Agosto 2007.



15. Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Agosto 2007
16. DIRECTIVA DGC No. 06/07, Planeación Estratégica 2007-2009, Febrero 2007
17. Planeación estratégica de la Sucursal 2006, 2007, 2008.
18. NORMA CUBANA NC 3001: 2007, SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—REQUISITOS
19. NORMA CUBANA NC 3002: 2007, SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO-IMPLEMENTACIÓN.
20. NORMA CUBANA NC 3000: 2007, SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO-VOCABULARIO
21. Directiva No. 17/07, Reglamento Disciplinario Interno de la Sucursal de Corporación CIMEX en Sancti Spiritus
22. Directiva No. 29/07, Modificación del Reglamento Disciplinario Interno
23. DIRECTIVA No. 2 /08, REGLAMENTO DEL SISTEMA DE PAGO POR RESULTADOS
24. REGLAMENTO PARA LA EVALUACION DE LA IDONEIDAD DEMOSTRADA DE LOS TRABAJADORES DE LA SUCURSAL CIMEX SANCTI SPIRITUS
25. REGLAMENTO PARA EL PERIODO A PRUEBA DE LOS TRABAJADORES DE LA SUCURSAL CIMEX
26. CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO GENERAL, Enero 2008
27. Guía metodológica para la realización del diagnóstico de Perfeccionamiento Empresarial. Enero 2008