

*Centro Universitario José Martí  
Sancti Spíritus*

*Facultad de Contabilidad y Finanzas*

*Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de*

*Dirección*

*Trabajo de Diploma*

*Título: Procedimiento de Diagnóstico para  
determinar el estado actual del Sistema  
de Gestión Integrada de Capital  
Humano.*

*Autor: Luis Eugenio Fernández Groero.*

*Tutor: M.S.c Renier Esquivel García.*

*Curso 2007-2008*

## *Pensamiento*

*...el Perfeccionamiento Empresarial es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana, es un nuevo sistema de gestión que transforma la organización y dirección de la economía en el que la empresa estatal es el núcleo principal, y que, en tanto debe conducir a una eficiencia creciente en cada una de ellas, requiere la mayor atención de los jefes principales, los equipos de dirección y los colectivos de trabajadores...*

*Carlos Lage Dávila*

*ABRIL 2001*



## *Agradecimientos*

*A mis padres que sin ellos no hubiera llegado tan lejos.*

*A mi hermana por haber estado a mi lado siempre que lo necesité.*

*A mis abuelos y al resto de mi familia que en todos los momentos me dieron apoyo para que yo cumpliera mis sueños.*

*A mi novia Aimeé Méndez que me ha acompañado durante casi toda la carrera, así como al resto de su familia.*

*A mi cuñado y amigo Rubier Water que tanto colaboró con este trabajo.*

*A mi tutor Renier Esquivel, por su tiempo para ayudarme.*

*A todos los profesores que me apoyaron durante estos años de estudios.*

*A todos los trabajadores de la E.M.I Francisco Aguiar Rodríguez que dedicaron parte de su tiempo para ayudarme.*

*A mis amigos y compañeros de escuela.*

*A todos aquellos que me ayudaron:*

*Gracias.*

## *Dedicatoria*

*A quienes las exigencias han permitido forjar el ser que comporto. A quienes, con su apoyo, me han dado la oportunidad de graduarme. A quienes representaré en lo adelante, con la misma convicción que me han representado.*

*A mis padres y hermana*

## **RESUMEN**

Como parte de los profundos cambios que se llevan a cabo en las empresas cubanas, se está introduciendo el Perfeccionamiento Empresarial con el objetivo de elevar los niveles de competitividad y factibilidad. Este reviste una importancia significativa, especialmente en las Empresas militares que fueron las pioneras en dicho proceso. El capital humano es uno de los puntos mas elevados a mejorar, de ahí la importancia de un diagnóstico encaminado a perfeccionar las condiciones de trabajo de los obreros.

Este trabajo permite implementar el procedimiento de Diagnóstico aprobado para el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Militar Industrial (EMI) "Cor. Francisco Aguiar Rodríguez" de Sancti Spíritus para determinar el estado actual de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Además aporta herramientas que permiten elevar los niveles de conocimientos y preparación en los trabajadores de la E.M.I, en temas tan importantes como, Recursos Humanos, Capital Humano y Diagnósticos, así como Perfeccionamiento Empresarial.

Se aplicaron para la investigación los métodos y técnicas necesarias con el objetivo de lograr los resultados esperados, contando siempre con el apoyo de la dirección de la entidad, la UJC y el PCC. Una vez determinado el estado actual del capital humano, la E.M.I se encuentra en condiciones de continuar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

## **Summary**

As part of the deep changes that were carried out in the Cuban companies, these are introducing the managerial improvement with the objective of elevating the levels of competitiveness and feasibility. This had a significant importance, especially in the military companies that were the pioneers in this process. The human capital is one of the points but high conditions of the worker's work.

This work allows implementing the diagnosis procedure approved for the managerial improvement in The Industrial Military Company (E.M.I) "Cor Francisco Aguiar Rodriguez" of Sancti Spiritus to determine the current state of Systems of Integrated Administration of Human Capital.

It also contributes tools that allow elevating the levels of knowledge and preparation in the worker of the EMI, in topics as important as, resources human and diagnostic as well as managerial improvement.

They were applied for the investigation the methods and technical necessary with the objective of achieving the prospective results, always having the support of the entity, the UJC and PCC. Once certain the current state of the human capital, the EMI is under conditions of continuing the process of managerial improvement.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>6</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	6
1.2 BREVE SÍNTESIS SOBRE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL .....	6
1.2.1 <i>Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial</i> .....	9
1.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DEL CAPITAL HUMANO .....	10
1.4 DIAGNÓSTICO .....	22
1.4.1 <i>Alcance</i> .....	22
1.4.2 <i>Términos y Definiciones</i> .....	22
1.4.3 <i>Responsabilidades</i> .....	22
1.4.4 <i>Lineamientos Fundamentales para desarrollar el diagnostico Empresarial</i> .....	23
1.4.5 <i>Diagnóstico Empresarial</i> .....	23
1.4.6 <i>Desarrollo de Diagnóstico</i> .....	23
1.5 CONCLUSIONES .....	24
<b>CAPÍTULO 2 ESTRATEGIA PROPUESTA PARA DESARROLLAR EL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>25</b>
2.1 INTRODUCCIÓN .....	25
2.2 ¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO? .....	25
2.3 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	26
2.4 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO.....	26
2.5 PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO .....	29
2.7 CONCLUSIONES PARCIALES.....	45
<b>CAPÍTULO 3 RESULTADOS DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>46</b>
3.1 INTRODUCCIÓN .....	46
3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA MILITAR INDUSTRIAL “COR. FRANCISCO AGUIAR RODRÍGUEZ”.....	46
3.3 DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DEL DIAGNÓSTICO .....	48
3.3.1 <i>Respuesta del Diagnóstico</i> .....	49
3.3.2 <i>Banco de problemas</i> .....	63
3.3.3 <i>Plan de acción a desarrollar</i> .....	69
3.4 CONCLUSIONES PARCIALES.....	71
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>76</b>

# INTRODUCCIÓN

El La evolución científica y tecnológica ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso más preciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las Empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos está sintiendo la presión.

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las



organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Toda empresa debe garantizar el desempeño óptimo de su recurso humano, más cuando se tienen definidos los manuales de los cargos a desempeñarse, en donde deben estar bien especificadas las funciones, el no tenerlo, conlleva a resultados negativos, repercutiendo seriamente en la productividad, logros de las empresas, concretamente en su comportamiento organizacional que le da paso a climas conflictivos.

En las condiciones actuales de nuestro país en que se está llevando a cabo el proceso de formación de un nuevo modelo económico-socialista, la eficiencia asume un rol protagónico y ello implica la necesidad de lograr organizaciones económicas caracterizadas por su competitividad y factibilidad. Estos imperativos, a su vez, demandan el Perfeccionamiento Empresarial y la transformación de los Recursos Humanos en su nueva dimensión de actores principales y agentes de los cambios necesarios. Quien piense que implantar el Perfeccionamiento Empresarial es una tarea fácil, está muy lejos de la realidad y de lo que el Estado espera de ese nuevo sistema de dirección y gestión en las industrias.

Para lograr ese alto escalón económico es necesario un cambio de mentalidad de los trabajadores, cuadros y empresarios. Ello exige nuevas concepciones y definir con claridad la razón de ser de cada entidad y las vías para concretar sus aspiraciones con visión de futuro.

En ese empeño no caben los mecanismos ni basta con la voluntad. Si la contabilidad ha de ser confiable, el diagnóstico para conocer las dificultades y las formas de resolverlas, así como el expediente final de la empresa, son requisitos determinantes.

De ello están conscientes las más de 1 000 entidades cubanas involucradas en el proceso. Sólo así estarán a la altura de la epopeya económica que libra su pueblo.

Pudiera pensarse que el Perfeccionamiento Empresarial marcha lentamente, que existen atrasos.

En 1986, las Fuerzas Armadas Revolucionarias comenzaron su implantación y trece años después se aprobaron las cinco primeras Empresas de la vida civil, por acuerdo del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Hoy son 64 las que oficialmente están autorizadas a comenzar la etapa de implementación del proceso. Para alcanzar ese reconocimiento, lo económico, lo político y lo ideológico deben formar un todo único, el cual demostrará que la empresa socialista puede ser tan o más eficiente que la mejor empresa capitalista. La cultura integral que el pueblo de Cuba comienza a abrazar será un basamento contundente para lograr mayor generalización del Perfeccionamiento. No hay apuros, metas, ni fechas de cumplimiento.

La Empresa Militar Industrial (E.M.I) “Cor. Francisco Aguiar Rodríguez” se encuentra envuelta en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en estos momentos, y según controles realizados en otras ocasiones presenta la siguiente **situación problemática**: no existe la suficiente preparación en los trabajadores y cuadros encargados de aplicar el procedimiento de Diagnóstico a la E.M.I, poco dominio de las técnicas para evaluar el Sistema Integrado de Capital Humano, no existe una herramienta que permita dirigir las acciones en función de lograr resultados en dicho proceso, y la existencia de un índice muy bajo de personal con nivel superior, elevada fluctuación laboral, así como los índices de accidentalidad también.

El **problema científico** a resolver sería entonces: ¿Cómo determinar el estado actual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano?, en la E.M.I “Cor. Francisco Aguiar Rodríguez”.

El **Objetivo general**: Implementar el procedimiento del Diagnóstico propuesto para el Perfeccionamiento Empresarial con vistas a determinar el estado actual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

**Objetivos específicos:**

1. Estudiar y analizar la literatura sobre Perfeccionamiento Empresarial, Gestión de los Recursos Humanos y Capital Humano, así como el diagnóstico aplicado en las empresas cubanas durante el proceso de Perfeccionamiento.
2. Fundamentar el procedimiento para aplicar las encuestas con vista a determinar el estado actual del Sistema Integrado del Capital Humano en la entidad.
3. Implementar el procedimiento para realizar el diagnóstico según los pasos establecidos.
4. Valorar la situación actual del Sistema de Gestión del Capital Humano proponiendo el banco de problemas, así como un plan de acción, con vistas a resolver las dificultades en un futuro.

**Hipótesis de investigación:** Si se implementa el procedimiento de diagnóstico aprobado para el Perfeccionamiento Empresarial entonces se determina el estado actual del Sistema de Gestión Integrada del Capital humano.

**Objeto de estudio:** La gestión recursos humanos, el capital humano y el diagnóstico dentro del Perfeccionamiento Empresarial.

**Campo de acción:** Procedimiento de Diagnóstico.

### **Definición de Variables:**

**Variable Independiente:** Procedimiento de Diagnóstico aprobado para el Perfeccionamiento Empresarial.

**Variable Dependiente:** Sistema de Gestión del capital Humano en La E.M.I “Cor. Francisco Aguiar Rodríguez”.

### **Operacionalización de las variables.**

#### **La variable independiente:**

Indicadores: El desarrollo de los momentos.

- Momento Diagnóstico.
- Momento de proyección.
- Momento de ejecución y control.

#### **Variable dependiente:**

- Indicadores: 1. Cantidad de problemas encontrados  
2. Acciones a desarrollar.

### **Significación de la investigación.**

La **Significación Teórica** de la investigación realizada está dada por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis de la bibliografía sobre, recursos humanos, capital humano y el procedimiento de diagnóstico dentro del Perfeccionamiento Empresarial en las FAR.

La **Significación Metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas para que complementen cada una de las etapas del procedimiento para desarrollar el diagnóstico. Y además esta dado por la generalización del mismo.

La **Significación Práctica** radica en la factibilidad y la oportunidad de poder implementar los procedimientos desarrollados con resultados satisfactorios para complementar la etapa desarrollada.

La **significación social** se manifiesta en la posibilidad de elevar la satisfacción del personal de la Empresa a partir de las mejoras que pueden surgir con la implementación del Diagnóstico aprobado para el Perfeccionamiento Empresarial.

**La muestra** abarca a todos los directivos de la Empresa y otros trabajadores seleccionados de cada área de la Empresa, siendo encuestados y entrevistados un total de 140 personas de los 436 que hay por plantilla, representando más del 30% de los trabajadores de la entidad.

### **Métodos**

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos como **análisis y síntesis**, realizando un estudio detallado de todos los aspectos que influyen sobre el capital humano en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, **histórico-lógico**, pues se profundizó en la evolución del capital humano, los recursos humanos, el Perfeccionamiento Empresarial y los diagnósticos, **inducción deducción**, porque permitió analizar y procesar toda la información, valorar la situación actual del problema en la muestra, así como los resultados obtenidos en la base de aplicación del pre-experimento, también se utilizó el hipotético-deductivo, que guió la conducta investigativa a partir de la hipótesis que funcionó como respuesta adelantada al problema científico.

Además las **técnicas** utilizadas fueron, las entrevistas, las encuestas, los trabajos en grupos, la observación y el análisis de la investigación.

### **Tipo de Investigación:**

La investigación es **correlacional** porque explica fundamentalmente la relación que existe entre el Diagnóstico del capital humano y la determinación del estado actual de dicho subsistema en la Empresa.

El informe se estructuró de la siguiente manera: una introducción, un Capítulo 1, que aborda el marco teórico referencial de la investigación, un Capítulo 2, que explica los pasos a realizar para resolver el problema científico, un Capítulo 3, que demuestra los resultados, las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía que sirvió para adquirir los conocimientos y los anexos.

## ***Fundamentación Teórica***

### ***1.1 Introducción***

En este capítulo se abordarán temas tan importantes, como Perfeccionamiento Empresarial, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano, y el Diagnóstico aplicado en el proceso de perfeccionamiento. La implementación de estos aspectos sirve para lograr un mayor conocimiento de todos los involucrados, permitiéndoles realizar el trabajo con mayor facilidad.

### ***1.2 Breve síntesis sobre Perfeccionamiento Empresarial***

La rapidez de los cambios económicos, políticos y sociales que se operan actualmente en el mundo, tales como los procesos de globalización, los nuevos enfoques sobre el mercado y la producción, el desarrollo de la informática, entre otros, hacen que las empresas se encuentren en una situación compleja lo cual afecta profundamente a nuestras instituciones, que no solo se enfrentan a los nuevos avances de la ciencia y la técnica, sino también a las modificaciones en los principios, enfoques y conceptos sobre el papel del hombre en las organizaciones.

Las organizaciones tienen que operar en un medio poco definido y en constante cambio que exige que los administrativos creen capacidades para administrar la incertidumbre y los procesos complejos a los que se enfrentan y crear e integrar equipos de trabajo. El poder institucional basado en la autoridad (orden y mando, coacción, comunicación en una sola dirección), pasa gradualmente a ser un estilo basado en la colaboración (participación, implicación, amplia comunicación, compromiso). El hombre deja de ser un elemento más del proceso y se convierte en el recurso más complejo e importante.

Todo esto trae consigo realizar cambios importantes en la administración y organización empresarial que implique un Desarrollo de las Organizaciones.

En Cuba, teniendo en cuenta esta situación económica mundial, se han realizado un conjunto de importantes modificaciones y tomado un grupo de medidas con incidencia en la administración y en la

organización empresarial entre las que tenemos:

- 1- El proceso de rectificación de errores y tendencias negativas en la década del 80.
- 2- Transformaciones en la actividad empresarial del país como consecuencia de la situación existente en los 90.
- 3- Transformación en el sistema Bancario Nacional.
- 4- Reorganización funcional y estructural de los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE).
- 5- Despenalización del dólar.
- 6- Apertura a las inversiones extranjeras.
- 7- Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en las FAR.

Todos estos elementos tienen su colofón con la Resolución Económica del V Congreso del PCC, donde se toma la decisión de extender a todo el país los resultados de las FAR en el Perfeccionamiento Empresarial, proceso encaminado a la búsqueda de la máxima eficiencia y competitividad de la empresa estatal cubana, sobre la base de otorgarle facultades y establecer principios y procedimientos que estimulen la iniciativa y la creatividad de dirigentes y trabajadores en las organizaciones.

Este proceso que se experimenta en la empresa cubana, asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustado al contexto cubano, trayendo consigo un nuevo sistema de gestión, que se pondrá en marcha en todas las empresas del país de manera gradual y paulatina, sobre bases, objetivos y principios diferentes a experiencias anteriormente desarrolladas.

Un elemento a conceptualizar en este capítulo para poder cumplimentar el objetivo propuesto es el Perfeccionamiento Empresarial, este proceso en su concepción tiene en cuenta todos los elementos antes resumidos, está dirigido a la búsqueda de la máxima eficiencia, eficacia y competitividad de la empresa estatal cubana, sobre la base de otorgarle facultades y establecer principios y procedimientos que estimulen la iniciativa y la creatividad de dirigentes y trabajadores en las organizaciones, reflejado en una correcta utilización de los recursos, equilibrio favorable en su economía y la aplicación de nuevos enfoques en su gestión.

En las *Bases generales del Perfeccionamiento del MINFAR (1998)* se define como “...Proceso de mejora continua...”

*Tristá Grisell (2002)* en conferencia impartida sobre este tema analiza los objetivos centrales que se proponen para este proceso de cambio, planteando que su “...objetivo supremo es elevar la eficiencia y la

competitividad de las empresas, sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que requieren para poder ejercer su actividad en las condiciones complejas en que se desarrolla nuestra economía... lograr que la empresa estatal socialista sea eficiente y competitiva”. Lo que se quiere demostrar es que la empresa estatal socialista puede ser competitiva y se puede insertar en el complejo sistema de relaciones económicas que se desarrolla en el ámbito mundial.

Coincidiendo con Recio es de destacar que el Perfeccionamiento Empresarial, trae consigo grandes transformaciones y significativos cambios en el sistema empresarial cubano, al respecto dijo, con el Perfeccionamiento se están desarrollando “... las más profundas, radicales y significativas transformaciones de la economía cubana en los últimos años...” (Recio. R, 2002)

Este cambio, de largo alcance, requiere de un nuevo sistema de pensamiento y actuación de todos los actores, en cada uno de los procesos que se practican en la organización, convirtiéndose en una nueva filosofía de trabajo para el sistema empresarial cubano. Al respecto Villanueva Mirta (2002) planteó puede ser considerado como “... un proceso cultural muy fuerte, dirigido al cambio de las normas y patrones de conducta, acorde con los momentos que estamos viviendo”.

Teniendo en cuenta estos aspectos podemos definir que el Perfeccionamiento Empresarial es una experiencia cubana que asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustados a nuestras condiciones y características, con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos mediante un cambio en los patrones de conducta, modos de actuación y por ende en la cultura organizacional. Es decir: “La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. (Claudio Orellana F. & Gabriela Nazar C, 2002), es por ello que coinciden con Lage C. (2000) cuando plantea que el Perfeccionamiento Empresarial es“... es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana...”

Teniendo en cuenta lo antes planteado, es necesario precisar:

- Es un proceso de cambio.
- Requiere de una nueva filosofía de trabajo.
- Va encaminado a un cambio en la conducta de las personas y exige por tanto nuevos comportamientos.
- Necesita de un liderazgo de la gerencia en las organizaciones y de nuevos métodos y estilos de trabajo.

- Es un proceso que se centra en los esfuerzos que realizan los recursos Humanos, donde los trabajadores son el factor estratégico.
- Hace énfasis en la búsqueda de los mayores resultados económicos y en el cambio en la manera de pensar.
- Considera al hombre como el principal elemento estratégico del cambio.
- Es un proceso que se realiza en el interior de la Empresa con un enfoque estratégico.

Los pasos por los que debe transitar las empresas en Perfeccionamiento Empresarial, están definidos en el *Decreto ley 187/98*, donde se definen 8 momentos claves para que una empresa sea autorizada a implementar. Por la experiencia acumulada en procesos de consultorías todas las acciones a realizar se pueden agrupar en cuatro etapas fundamentales: Sensibilización, Diagnóstico, Proyección, Seguimiento y Evaluación (ver Figura 1.1).

### **1.2.1 Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.**

*(Decreto ley 187/1998).*

- 1) Preparación de todos los trabajadores, del Sindicato, del Partido y la UJC de la empresa para desarrollar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- 2) Diagnóstico Empresarial inicial.
- 3) Análisis del diagnóstico por el Grupo Gubernamental y autorización para comenzar los estudios.
- 4) Desarrollo del estudio de Perfeccionamiento Empresarial. Evaluación de la organización y sistema que aplicará la empresa. Elaboración del expediente del Perfeccionamiento Empresarial.
- 5) Aprobación, por el Grupo Gubernamental, del expediente del Perfeccionamiento Empresarial, y autorización del comienzo de la implantación.
- 6) Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
- 7) Supervisión y ajuste del sistema diseñado.





Fuente: Zanaycol

Figura.1.1: Proceso de Cambio y Perfeccionamiento.

### 1.3 Gestión de recursos humanos y del capital humano

La gestión de recursos humanos tiene una gran importancia para las organizaciones, debido a la sinergia en el desarrollo integral de políticas dirigidas a un mejor desempeño de los recursos humanos mediante la ejecución de diversas actividades.

Este proceso permite a las organizaciones reorientarse en función de las debilidades y fortalezas de los activos intangibles. Unos de los elementos de la gestión de los recursos humanos que tributa al mejoramiento del desempeño y a la disminución de las debilidades de los activos intangibles es la capacitación.

El proceso de capacitación se orienta a fomentar las capacidades que es necesario desarrollar dentro de las organizaciones para su desempeño exitoso. Estas operan mediante las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre; por tal razón, las organizaciones y las personas “mantienen una relación de mutua dependencia que les permite la obtención de beneficios a ambos”. *Chiavenato (1999)*.

*Chiavenato (1999)* conceptualiza el recurso humano como “una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la (...) [organización]”.

Para *Chiavenato (1999)*, las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y las tecnologías. En consecuencia, para el autor “es mejor hablar de gestión del personal para resaltar la gestión con las personas -como socios- y no sobre las personas como meros recursos”. Las personas bajo sus concepciones invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones.

Mientras tanto, *Davenport (2000)* conceptualiza los recursos humanos como “inversores de capital humano en lugar de activos”. Además, establece un vínculo entre el individuo y la organización, con independencia de la propiedad, del paternalismo o de una lealtad ciega. Para él, el lazo que los liga deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las dos partes prospere a costa de la otra.

Existen puntos en común entre *Chiavenato (1999)* y *Davenport (2000)*, ambos consideran a los recursos humanos como inversores del capital humano, esfuerzos, dedicación, responsabilidad, compromiso, con mutuos intereses de éxitos y reciprocidad. En este enfoque, se observa la relación entre los recursos humanos y la organización en la era actual.

Sin embargo, esto no fue siempre así. Al principio, los intereses de las organizaciones y de los recursos humanos eran vistos desde ángulos diferentes. Se pensaba que no influían para nada los intereses de las personas en el éxito organizacional; por ello no se prestaba importancia alguna al estudio de las necesidades de los recursos humanos como capacitación, seguridad, remuneración; tampoco se hacían estudios de motivación. Actualmente, los expertos en esta materia, han explicado la importancia de ver las organizaciones como la unión de los recursos humanos, agrupados con objetivos, metas y propósitos recíprocos, para su plena realización, la obtención de beneficios mutuos donde unos ejercen influencia sobre otros en el desempeño y la obtención del éxito.

La gestión de los recursos humanos es un proceso dirigido al desarrollo organizacional. Con el objetivo de promover una relación de cooperación entre los directivos y los recursos humanos, al mismo tiempo, se orienta a la elaboración de políticas para lograr que los recursos humanos se sientan comprometidos con los objetivos organizacionales.

*Belamarc, Arrastra y Cañizares (2001)*, presentan la gestión de recursos humanos como un sistema compuesto por nueve subsistemas interrelacionados, y cada subsistema con diferentes objetivos:

- **Planificación:** su objetivo es determinar las necesidades de personal, actuales y perspectivas,

para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Prevé los recursos necesarios para la capacitación, remuneración y estimulación.

- **Organización:** su propósito es dotar a la organización de la flexibilidad necesaria, tanto en las estructuras como en los procesos.
- **Selección de personal:** su finalidad es definir políticas y prácticas de obtención del personal idóneo a la organización, así como seleccionar el personal, sea para incorporarlo a la organización, para su promoción o para su capacitación. Es un proceso permanente, planificado y es responsabilidad de todas las áreas funcionales, aunque se dirija desde recursos humanos.
- **Formación:** su objetivo es dotar al personal del conocimiento, las capacidades y los valores necesarios para su alto desempeño y desarrollo.
- **Evaluación:** su intención es evaluar integralmente el comportamiento laboral en un periodo determinado y comparar lo existente con las exigencias establecidas, es decir, acreditar la competencia laboral en cada momento.
- **Promoción y desarrollo:** su propósito es posibilitar la plena realización personal de cada trabajador de la organización, según sus potencialidades y expectativas; establecer una línea de promoción y desarrollo para todos los cargos y desarrollar las acciones para su materialización en la práctica.
- **Retribución y estimulación:** su finalidad es determinar las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados; además, es la vía fundamental para la satisfacción de las necesidades de los empleados.
- **Seguridad, salud, condiciones de trabajo:** las condiciones de trabajo están constituidas por el conjunto de factores que influyen sobre el trabajador en el ambiente de la organización; incluye desde las condiciones higiénico-ambientales hasta cuestiones organizativas, psicofisiológicas y psicosociales.
- **Comunicación e información:** como factor integrador del sistema, su objetivo es proporcionar la información necesaria mediante el sistema o la vía de comunicación adecuada para lograr el mejor desempeño de los trabajadores en las actividades y procesos. Ayuda a la comprensión de los problemas, a la eliminación de tensiones y conflictos, a la creación de una cultura organizacional y a la toma de decisiones con participación amplia en sus procesos.

Estos subsistemas están constituidos en su conjunto por una serie de políticas dirigidas a establecer un tipo de dirección plena, donde es de vital importancia la relación individual frente a la relación colectiva y

entre los directivos y los recursos humanos, que posibilita la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones y las actividades de la organización.

La gestión de los recursos humanos pretende eliminar la tradicional gestión jerárquica y activar una política donde los trabajadores reciben el mismo trato y beneficios sin consideración alguna sobre su cargo o tipo de trabajo, establecer un sistema de pago en función del rendimiento, formar relaciones sociales justas y lograr la interacción entre los directivos y los recursos humanos; entendidos éstos como inversores de talento, capacidad, conocimiento y compromiso, algo de vital importancia para lograr el éxito organizacional.

Por esta razón, las políticas de gestión de recursos humanos están dirigidas a lograr una equidad entre los directivos y los recursos humanos, así como al desarrollo de este último como ser social, que interactúa en la organización y que afecta su desarrollo y desempeño.

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

El concepto de "hombre", desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que las empresas, y, por lo tanto, la gestión han cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: personal, recursos humanos, capital humano y talento humano.

Según el diccionario *Aristos [1987]*, estos se definen como:

**Personal:** Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

**Recursos humanos:** Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

**Talento humano:** Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

**Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

*Pierre Louart (1997)* plantea que el concepto de personal revela una cultura que percibe a las personas como individuos que solo existen en colectividad impersonal. Cada cual es portador de la energía necesaria para realizar las tareas que forman el contenido de su puesto. El puesto es lo más importante,

las personas sirven al puesto. Además define a los recursos humanos como el reconocimiento del valor económico de la persona como más allá de los límites de su puesto de trabajo. La persona deja de ser considerada como un servidor del puesto para ser percibida como una fuente de valor económico en sí misma.

En general se puede decir que el recurso humano lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Además de estos conceptos que definen cómo es visto el hombre en las organizaciones, existen otros más generales.

Aquí entra el concepto de fuerza de trabajo, que es la capacidad humana de trabajar, esto es, el conjunto de energías musculares, nerviosas y mentales, que permite a los humanos producir bienes y riquezas. Para *Marx*, la fuerza de trabajo es el elemento activo de la producción, la que crea y pone en movimiento a los medios de producción. El trabajo es el intermediario entre el grupo social humano y la naturaleza en la que vive. Mediante su actividad sobre el medio natural, la especie humana transforma la naturaleza y la adapta a sus necesidades, humanizándola.

La organización social de la fuerza de trabajo varía de un modo de producción a otro según la forma de propiedad sobre los medios de producción existentes en cada sistema.

Cuando se habla de mano de obra se refiere al conjunto de los recursos humanos de los que dispone una empresa para llevar a cabo sus actividades productivas.

La gestión de los recursos humanos y la Gestión de Capital Humano, están muy relacionados. Ambos, aunque uno con más énfasis que el otro, tributan al desarrollo de la parte intrínseca del individuo; conocimiento, inteligencia, aptitudes, habilidades, personalidad, talento y motivación. *Davenport (2000)* define el capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo. Y afirma que:

- La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento.
- El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona.
- La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado.
- El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica, sinónimo de aptitud.
- El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo; el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.

➤ El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto. Pertenece al meollo de la ética laboral, promueve, tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

Entre tanto *Chiavenato (1999)*, plantea que la gestión del capital humano se basa en tres ideas esenciales:

➤ **Son seres humanos:** están dotados de personalidad propia y son diferentes entre ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

➤ **Son activistas inteligentes de los recursos organizacionales:** son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuentes de impulsos propios que dinamizan la organización, y no agentes pasivos inertes y estáticos.

➤ **Son socios de la organización:** son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos..., con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etcétera. Cualquier inversión sólo se justifica cuando produce un beneficio razonable. En la medida en que el premio sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones.

La gestión del capital humano se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, mientras la gestión de recursos humanos dirige uno de sus subsistemas. Dentro de este subsistema, se ubica la creación y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos.

Los factores que motivan el desempeño de dichas capacidades pueden ser externos e internos. Los externos se refieren al entorno, grupo social, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros; en tanto, los factores internos se refieren a las características subjetivas del individuo como personalidad: carácter, temperamento, etcétera y a su dimensión cognoscitiva: conocimiento, habilidad, destreza, aprendizaje.

Si se sigue la línea de pensamiento de *Davenport (2000)* pueden encontrarse cuatro categorías de factores necesarias para promover o conservar la inversión del capital humano. Estas son:

➤ **Satisfacción intrínseca con el empleo:** en esta categoría, se encuentran los factores inherentes al propio empleo y a sus diversas tareas. Entre los elementos intrínsecos el autor menciona el reto del trabajo, el grado de interés que presenta el empleo, si requiere de creatividad y el uso de capacidades

valoradas; así como el volumen de satisfacción personal que produce el puesto. También entran en esta categoría, los aspectos agradables de la interacción social. En la esencia de la satisfacción intrínseca, se encuentra la que procede de desempeñar bien un trabajo que plantea un reto.

➤ **Reconocimiento de logros:** el hecho que los compañeros y supervisores reconozcan el aporte de cada individuo a la organización. El reconocimiento comprende obtener el respeto de los compañeros, experimentar la estima e involucrarse en actividades organizacionales como la formulación de estrategias. El reconocimiento puede también proceder del exterior de la organización: amigos, comunidad local y otras organizaciones del sector, etcétera.

➤ **Oportunidad de desarrollo:** la posibilidad de incrementar las capacidades y por tanto de aumentar el propio volumen del capital humano. Supone oportunidades de aprender y desarrollarse personalmente y de progresar dentro de la organización.

➤ **Recompensa económica:** Recibir formas diversas de compensación y beneficios, especialmente aquellas basadas en el rendimiento y en la productividad del trabajo.

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50 es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos "esta es la era de las personas".

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

Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización.

El capital humano reside en los recursos humanos. Su análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar su valor. Ese valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los

resultados de su gestión.

La Gestión de Capital Humano y la gestión de recursos humanos tienen como punto convergente, el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores. Un factor esencial para el desarrollo de estas capacidades es el proceso de capacitación.

Durante los últimos años, ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones. Ello ha generado que dicho activo adquiera un lugar especial entre los directivos y en la organización; otro tanto ha sucedido con los resultados del registro, control y medición del capital humano.

El concepto de capital humano fue introducido por *Becker*, economista norteamericano. En los estudios que realizó no sólo introdujo este concepto, sino que también expuso su importancia para las organizaciones.

Dicho economista fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".



Según *Becker*, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potencialización del capital humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Según lo expresado en el diccionario básico de Recursos Humanos *Harper y Lynch [1992]* y lo descrito por *Puchol [1995]* en su libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* se define, "Administración": Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

**Capital Humano:** Cantidad de conocimiento técnico y calificaciones que posee la población laboral de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

**Dirección:** Se define como el liderazgo en la conducción informada, planificada y eficiente de una compleja actividad organizada.

**Gestión:** Acción y efecto conducentes al logro del negocio.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable para así lograr los objetivos de la entidad para conquistar y mantener al personal en la entidad se necesita un excelente clima laboral y para esto será imprescindible un programa para la (GRH) que estará integrado por un conjunto de funciones que le son esenciales, *Chiavenato (1989)*.

- Función distributiva: Establecer una justa y objetiva fijación salarial a los puestos de trabajo de acuerdo con las características de las tareas, la preparación académica y la experiencia.
- Función formativa: Poner en práctica programas de adiestramiento y capacitación del personal según las necesidades presentes y futuras de la empresa.
- Función de reclutamiento y selección: Dotar a la organización del mejor personal disponible en el mercado laboral.
- Función preventiva y sanitaria: Dictar las medidas necesarias para prevenir accidentes y velar por la salud de los trabajadores.
- Función política y normativa: Establecer las políticas, normas y procedimientos que guiará el programa de la ARH y vigilará el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la entidad.

➤ Función de documentación, trámite y registro: Prestar servicio de control, registro y trámite de los documentos propios de la contratación de trabajadores y su posterior relación laboral en la empresa.

Por otro lado, aunque el Sistema de Certificación de Competencias sea difícil de desarrollar y de llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privado y educativo, de tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día.

Según el *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC-3000:2007)* podemos obtener algunos conceptos que nos serán de gran ayuda para el desarrollo del trabajo:

**Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Calificación formal:** calificación que alcanza un trabajador expresada en los certificados de estudios o títulos, emitidos por las instituciones autorizadas, que demuestran el cumplimiento de los requisitos de conocimientos básicos exigidos para el cargo que aspira a ocupar. Es uno de los requisitos generales del principio de Idoneidad Demostrada.

**Calificador de cargos:** documento donde se define la dominación de cargo, el contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde.

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

**Capacitación:** es complementar la educación académica del "empleado" o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad. Otras teorías manifiestan que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos entramos al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo. *Monografías.com/Capacitación y Desarrollo.*

**Capital Humano:** es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear mas riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, espíritu de sacrificio y heroísmo.

**Categoría ocupacional:** clasificación de los diferentes cargos, de acuerdo con las funciones y tareas que desarrollan los trabajadores, tomando en cuenta sus características disímiles, la complejidad y su vinculación con la producción y la prestación de servicios. Se agrupan en las categorías de operarios, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes.

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

**Condiciones de trabajo:** características bajo las cuales se desarrolla el trabajo, que tiene o no influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador e influyen factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.

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

**Disciplina laboral:** acatamiento del orden laboral establecido en cada organización y de la legislación vigente, lo que contribuye a la realización productiva y eficiente del trabajo individual o colectivo.

**Evaluación del desempeño:** medición sistemática del grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollado, y constituye la base para laboral y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

**Fondo de salario:** partida de gasto planificada por la organización destinada al pago del salario en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo y el promedio de trabajadores.

**Formas y sistemas de pago:** son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Sistema de pago son las modalidades de pago de las formas de pago en correspondencia con las características técnicas-organizativas y la naturaleza del trabajo.

**Garantía salarial por interrupción salarial:** protección a la que se tiene derecho, cuando excepcionalmente no resulta posible reubicar al trabajador.

**Interrupción laboral:** paralización del proceso de trabajo que provoca la inactividad del trabajador durante su jornada laboral o por un periodo igual o superior a esta.

**Jornada laboral:** tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales o de prestación de servicios, cuya duración normal es de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales promedio.

**Medidas disciplinarias:** las que aparecen en la Ley sobre el sistema de Justicia Laboral y se utilizan por las administraciones, como acción correctiva, ante actos y conductas violatorias de la disciplina laboral por parte del trabajador.

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

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

**Reclutamiento:** proceso que identifica, prepara, motiva atrae al personal humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

**Salario:** parte del producto nacional que se destruye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de trabajo, pagos adicionales, trabajo extraordinarios, laboral en días de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.

**Seguridad y salud en el trabajo:** actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y culturas de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficiente y sin riesgo, procurando condiciones económicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

**Trabajador interrupto:** trabajador que tiene inactividad durante su jornada laboral o por un periodo igual o superior a este, provocada por la paralización del proceso del trabajo debido a las causas generales

establecidas en la ley o por las causas específicas atendiendo las características de la producción de servicios, lo cual se incluye en el Convenio Colectivo de Trabajo.

## **1.4 Diagnóstico**

### **1.4.1 Alcance.**

1. El presente Procedimiento establece el orden para el análisis y elaboración del Informe de Diagnóstico Empresarial y tiene como objetivo lograr la uniformidad requerida en cuanto a los criterios para el levantamiento de los problemas en las empresas.
2. El alcance del Procedimiento está limitado sólo a las empresas que tienen aprobado el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
3. Los ejemplares de control del procedimiento estarán distribuidos hasta: Las empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
4. El éxito de la Política económica dependerá del papel de los cuadros.

### **1.4.2 Términos y Definiciones.**

**Eficiencia:** Expresa la relación obtenida como resultado efectivo, entre una cierta aplicación de medios, medida como gasto y un determinado efecto medido como resultado.

**Empresa:** Organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma.

**Estrategia Empresarial:** Programas Generales de acción y distribución de recursos, para lograr objetivos concretos, cambios necesarios etcétera.

### **1.4.3 Responsabilidades.**

1. El Director del Perfeccionamiento Empresarial en el organismo responde por el cumplimiento de lo establecido en el decreto ley 187 y por el asesoramiento del proceso de implantación del Perfeccionamiento en el sistema empresarial del MITRANS así como de su Organismo Central.
2. Los Directores de las empresas seleccionadas son los máximos responsables del proceso y del cumplimiento del compromiso de certificación de la contabilidad de sus entidades.

#### **1.4.4 Lineamientos Fundamentales para desarrollar el diagnóstico empresarial.**

1. El Perfeccionamiento Empresarial es ante todo un proceso político e ideológico. Tiene como objetivo principal, elevar la gestión de la Empresa Estatal Socialista buscando la eficiencia y calidad internacional.
2. Los cambios estarán encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar la empresa estatal a un nivel de eficiencia superior en comparación con otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo. La empresa estatal, como eslabón fundamental de la economía potenciando su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
3. Eficiencia; debe transformarse de concepto económico en un modo de actuar controlar y de exigir. Por lo que se deberá:
  - 3.1 Alcanzar una relación favorable entre ingresos y gastos.
  - 3.2 Lograr mayor eficiencia en las inversiones.
  - 3.3 Sustituir importaciones
  - 3.4 Empleo de técnicas modernas de dirección.
  - 3.5 Producción planificada
4. La empresa como sistema que debe actuar como un todo. Teniendo bien definida la estrategia empresarial con vista a afianzarse en el mercado y garantizar los recursos necesarios.

#### **1.4.5 Diagnóstico empresarial.**

1. Es un examen analítico de la trayectoria pasada y actual de la empresa.
2. Deberá realizarse un análisis de las potencialidades perspectivas de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, sus objetivos y del estado de sus recursos.
3. Al concluir el diagnóstico su resultado, deberá ser analizado con los dirigentes de la empresa, del sindicato, del partido y de la UJC, con la finalidad de conocer los resultados, enriquecer su contenido y de ir tomando medidas organizativas que garanticen resolver los problemas.

#### **1.4.6 Desarrollo de Diagnóstico.**

1. La empresa deberá tener definida y aprobada la estrategia Empresarial o proyección estratégica.
2. El diagnóstico estudiará toda la Empresa a través de los subsistemas del Perfeccionamiento los cuales analizarán el funcionamiento y en que situación se encuentra la Empresa para darle cumplimiento a los

objetivos estratégicos.

3. Para realizar el diagnóstico Empresarial podrán asesorarse de una entidad consultora sin violar el principio de que los problemas surgen de la base y son los trabajadores de conjunto con la administración los encargados de levantar el banco de problema de la Empresa.

4. Para diagnosticar la Empresa se tendrá en cuenta la versión del MITRANS de la Guía Metodológica del Comité Ejecutivo y se le dará respuesta a cada una de las preguntas, aquellas que sus respuestas sean negativas pasarán a formar parte del banco de problema de la Empresa.

5. Los problemas detectados se clasificarán en internos y externos, correspondiendo los internos a todos los problemas que su marco de solución corresponda al MITRANS.

6. Los problemas internos de fácil solución que correspondan a incumplimientos de lo establecido o que puedan ser resueltos sin realizar modificaciones esenciales se llevaran a un Plan de Acción, los cuales no solo recogerán las medidas a tomar enmarcadas en el tiempo sino los responsables de su cumplimiento.

7. La administración, el Sindicato y el PCC, mantendrán informados con regularidad a los trabajadores del cumplimiento del plan de acción.

8. Para elaborar el resumen del Informe de Diagnóstico se hará en correspondencia con la guía emitida por el Comité Ejecutivo que aparece al final del documento.

*Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial.*

*Resolución Económica del V Congreso del PCC.*

## **1.5 Conclusiones**

Teniendo como base todos estos aspectos estudiados durante la realización de este capítulo, La E.M.I está ya en condiciones de elaborar la estrategia a seguir para la realización del procedimiento de Diagnóstico.

Además se cuenta con la preparación adecuada, de todos los trabajadores en aspectos tan fundamentales como Perfeccionamiento Empresarial, Gestión de Los Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano y su Diagnóstico.

Con la terminación de esta parte se le da cumplimiento a unos de los objetivos fundamentales del trabajo.

## ***Estrategia Propuesta para Desarrollar el procedimiento de Diagnóstico***

### **2.1 Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo, definir los elementos imprescindibles, a tener en cuenta, por las organizaciones Empresariales (organizaciones superiores de dirección y Empresas) para elaborar el procedimiento de diagnóstico; el que constituye la base, para desarrollar el estudio y conformar posteriormente el expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Es de importancia aclarar que los pasos a seguir, los objetivos a cumplir, así como otras valoraciones que se verán en este capítulo abarcan todos los subsistemas que se van a evaluar en el Diagnóstico, debido que este va a ser aplicado en su totalidad en la entidad. Además estaremos abordando las preguntas a responder para la elaboración de dicho proceso, que particularmente en este trabajo se desarrollará para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La Empresa deberá enriquecer estos elementos, y adaptarlos a sus características propias. De igual forma, deberá definir y decidir las técnicas a utilizar para desarrollar el diagnóstico.

A continuación se dará una síntesis de lo que es el diagnóstico, sus características, así como los objetivos, pues, esto reviste gran importancia para el conocimiento de todas aquellas personas involucradas en dicho proceso, de esta forma se facilitará el trabajo..

### **2.2 ¿Qué es 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 REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL, las entidades podrán proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

Las Empresas y organizaciones superiores de dirección Empresarial 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.

### ***2.3 Objetivo del Diagnóstico***

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

1. Los problemas internos que presenta la organización Empresarial, de forma detallada.
2. Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
3. 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.
4. Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
5. 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.
6. Examinar cabalmente las relaciones que existe entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
7. Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

### ***2.4 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 principio, el diagnóstico no tiene como primera prioridad la solución de los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a la fase de desarrollo del estudio. Sin embargo, en la práctica, a menudo resulta difícil, hacer una distinción estricta y trazar una línea divisoria, entre las fases de diagnóstico y de estudio, pues también el diagnóstico, además de constituir la base para la fase de estudio, en muchas ocasiones, permite determinar las posibles soluciones a los problemas detectados, sobre todo aquellos cuya solución no depende de un profundo estudio u obedecen al cumplimiento de algo establecido y que en la práctica ha sido incumplido. Por ello, resulta aconsejable no limitarse solamente a los problemas y a sus causas, evitando abordar las soluciones posibles derivadas del diagnóstico. Por lo que podemos concluir que, 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. En el proceso de diagnóstico, el propio hecho de que exista un equipo de trabajo (grupo de perfeccionamiento o consultoría externa), interactuando con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, pone en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización. Es importante tener presente que en ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, pues solo basta con que alguien haga una pregunta, que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otra forma, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que, con frecuencia, se oye decir a un trabajador “no sabía que pretendían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho”.
4. El diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones en la misma medida que se elabora el cuadro completo de la situación de la entidad, objeto de estudio, basado en datos fehacientes.
5. En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de la información, logrando una activa participación de los trabajadores, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser, “las personas a quienes atañe el problema”, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.
6. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de creer en lo que se dice, pero también

comprobar lo que se dice mediante documentos y otras informaciones.

7. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera 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. En el proceso de elaboración del diagnóstico, se incrementa la capacidad potencial de los trabajadores para resolver los problemas, en proporción con su activa participación en el desarrollo de esta etapa, ya que se sienten que están conociendo toda su organización, y que están aprendiendo a diagnosticar los problemas por sí solos, si se pierde esta oportunidad, puede resultar demasiado tarde, para solicitar la participación de los trabajadores, en la etapa de estudio.
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. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, 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. Durante el proceso de diagnóstico, 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.

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

## **2.5 Procedimiento para desarrollar el Diagnóstico**

### **Paso1**

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.

### **Paso2**

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.

En este aspecto se realizará una encuesta donde se medirán los niveles de conocimientos de los trabajadores sobre la misión y la visión de La Empresa, sobre los conocimientos de Perfeccionamiento, así como otros aspectos que resulten interesantes.

### **Paso3**

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.
- 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.
- Legitimizar 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.

#### **Paso4**

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.

#### **Paso5**

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.

De igual forma se deberán definir las preguntas que se someterán a encuestas, trabajos en grupos, entrevistas, u otras. Las encuestas realizadas están validadas por otros trabajos de diplomas y se encuentran aprobadas para su aplicación.

Una vez llegado a este paso, la entidad estará en condiciones de comenzar a aplicar el Diagnóstico. Los aspectos a tratar en el proceso sufrieron algunas modificaciones debido a que la Empresa es militar. Dichos aspectos se exponen a continuación:

- **Desarrollo del Diagnóstico en la Gestión del Capital Humano.**

Las cuatro primeras preguntas del Diagnóstico se trabajaran en el área de Ingeniería, el resto en Recursos Humanos.

1. Cumplimiento de la función en el área.

1.1 Caracterizar y evaluar la actividad de normación del trabajo y la actividad de diseño de métodos o tecnología.

“La norma es la expresión de los gastos de trabajo vivo necesarios para la ejecución de una actividad laboral en determinadas condiciones técnico-organizativas, por un trabajador (o grupo de trabajadores) que posee(n) la calificación requerida y ejecuta(n) su trabajo con habilidad e intensidad media”.

1.2 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. Con la superación se puedes satisfacer las exigencias personales del trabajador tales como: conocer mejor su especialidad, desarrollar otras especialidades, dominar las operaciones que tiene que realizar, conocer el método de trabajo a emplear y los porque y objetivos de su actividad.

1.3 Si se conocen y dominan los métodos y técnicas para analizar, valorar y resolver los problemas tecnológicos de la producción.

Esto es muy importante en las Empresas porque el dominio de las técnicas y métodos de trabajo permite enfrentar con mayor conocimiento los problemas que se presenten durante el proceso, de ello depende en gran medida el éxito que se tenga.

1.4 Si se realizan controles de disciplina tecnológica internos y externos.

Los controles de la disciplina se establecen según el reglamento tanto interno como externo de la Empresa. Estos son establecidos y aprobados por sus directivos.

1.5 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.

La elaboración de la documentación tecnológica y su conocimiento es muy importante para que los jefes de áreas puedan tener un mayor dominio de las técnicas de trabajo. Además debe actualizarse

siempre buscando todas las innovaciones que ocurren en el mercado de hoy. De esta forma la Empresa de hoy en día estará preparada para enfrentar mejor los cambios tecnológicos.

2.1 Si está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo.

2.2 Si se corresponde con lo que se hace.

2.3 Si existe dominio de la documentación por los trabajadores.

2.4 Calidad de la documentación, su actualización y si obedece al equipamiento del puesto de trabajo, área, etc.

2.5 Si se garantizan, en tiempo y forma, los diseños o planos.

3. Organización del proceso tecnológico.

Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguirlas. Internet, video conferencias, global página, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción Empresarial. (En la vida diaria puede verse que los cajeros bancarios, los empleados de reservaciones en líneas aéreas y los cajeros de supermercado utilizan computadoras para realizar su trabajo). La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de "mano de obra no calificada" a "mano de obra calificada"

Organizar un correcto proceso tecnológico es muy importante, pues con una correcta preparación y distribución de la fuerza de trabajo en los procesos productivos la utilización plena del fondo de tiempo tendría mayor éxito. También las condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo tienen gran influencia para lograr estos objetivos. A seguir los aspectos a evaluar en esta pregunta.

3.1 Si existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico.

3.2 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.

3.4 Si los métodos y procedimientos establecidos, se corresponden con la práctica aplicada por los trabajadores y los resultados que estos alcanzan en:

- a. Cantidad y calidad de la producción.
- b. Mejor utilización del fondo de tiempo laboral.
- c. Mayor productividad del trabajo.
- d. Menor número de trabajadores (en el caso de las brigadas).

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

3.5 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.

3.6 Si existen condiciones materiales y ambientales, en los puestos de trabajo, que garanticen el cumplimiento de la tarea, además si están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo.

3.7 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 la normación del trabajo. Este aspecto debe analizarse por el personal del área técnica. Es importante ante todo en las Empresas elaborar un plan de normas para garantizar una adecuada organización del trabajo. Las normas deben actualizarse siempre sea necesario. Los aspectos a revisar son como sigue:

4.1 Valorar la cantidad de puestos normables, normados y no normados, trabajadores abarcados en cada caso. Análisis de las variaciones entre estos.

4.2 Calidad de las normas elaboradas (para ello partir de las estadísticas existentes sobre el comportamiento de las mismas en un período dado, por áreas, actividades, procesos, etc.).

4.3 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.

4.4 Cómo 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.

4.5 ¿Quién elabora las normas? Evaluar si los tecnólogos e ingenieros están capacitados para elaborar o no las tecnologías y normas que elaboran.

5. Plantilla de cargos, por categorías ocupacionales, aprobada para el funcionamiento de la estructura.



La determinación de las plantillas, como expresión de las necesidades de fuerza de trabajo para el cumplimiento de los planes de producción y/o servicios, deviene una tarea sistemática que contribuye al mejoramiento de la organización del trabajo, la mejor utilización de los recursos laborales y, consecuentemente, al incremento de la productividad y la eficiencia.

La cantidad de trabajadores necesarios en una entidad se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos, y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso.

**Dirigentes** En el caso del personal de dirección su cantidad y calificación queda determinado por la estructura de dirección que se adopte en la Empresa y las características técnicas y organizativas del proceso de producción o servicios de la misma, razón por la cual de la racionalidad de la estructura será la racionalidad de la plantilla en esta categoría ocupacional.

**Técnicos y administrativos** La cantidad de trabajadores necesarios en estas categorías ocupacionales se determina área por área y cargo por cargo.

La dificultad en determinar con precisión la cantidad de trabajadores necesarios en estas categorías ocupacionales radica en como determinar con cierta exactitud la carga de trabajo, pues el otro factor, es decir el fondo de tiempo de un trabajador está definido por el régimen de trabajo y descanso regulado por la ley.

Determinación de la carga de trabajo para determinar la carga de trabajo de un trabajador se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas por él, así como su frecuencia y el tiempo que consume en las mismas. La medición del trabajo del personal técnico y administrativo es una actividad compleja y en muchos casos se da por supuesto que dicho trabajo no puede ser medido porque tiene demasiada diversidad, y las interrupciones y decisiones que lo afectan hacen difícil su medición. Sin embargo, lo cierto es que aunque no es práctico medir ciertos trabajos de este tipo, gran parte de ellos pueden y deben ser medidos, aunque esta medición tenga cierta imprecisión.

Para determinar la carga de trabajo de este personal se comienza por precisar, cargo por cargo, las diferentes funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos, así como definir las tareas a ejecutar para llevar a cabo dichas funciones.

Una vez definidas las tareas, estas deben ser clasificadas en periódicas, eventuales e imprevistas.

6. Plantilla por categorías ocupacionales, realmente cubierta.

7. Sobre la plantilla de cargos.

7.1 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.

7.2 La calificación (formal y real demostrada) de los trabajadores está en correspondencia con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas.

8. 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:

Esta es una de las preguntas más integradoras del diagnóstico, pues de aquí se derivan aspectos tan importantes como la selección del personal que en ocasiones no se procede como es debido, además se tratarán los horarios de trabajo y descanso, la contratación del personal tipos de contratos que se utilizan. También los sistemas de pago que hay, etcétera.

8.1 Procedimientos que se utilizan para la selección e integración al empleo de los trabajadores.

La selección del personal es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la entidad busca, examina e incorpora a personas idóneas; entendiéndose por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y de una organización, incluyendo los requisitos de seguridad en el trabajo. la selección transita por diversas etapas que aseguran las máximas garantías posibles dentro de las cuales se encuentran el reclutamiento, la selección y la incorporación, estas etapas abarcan un grupo de actividades que se extienden desde el momento en que se inicia la búsqueda del candidato hasta aquel en que, superado el período a prueba queda ya incorporado a la organización, sin embargo en la práctica por las características propias de esta entidad en algunos puestos de trabajo que no se requiere personal con cierto nivel profesional se limita a la entrevista inicial con ciertas características, unido al cumplimiento de los requisitos formales para ocupar el cargo, su conducta social, antecedentes laborales anteriores y el desempeño durante el período a prueba del mismo.

8.2 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.

Visto así la selección debe implementarse transitando por las etapas anteriormente expuesto como son:

- **EL RECLUTAMIENTO.** Que es el conjunto de procedimientos orientados a la identificación y obtención de un número suficiente de candidatos, potencialmente idóneos, para ocupar puestos y cargos en la organización.
- **LA SELECCIÓN.** Propiamente dicha, la cual es el proceso de determinación de aquel o aquellos candidatos que, entre los reclutados, resulten idóneos a los requerimientos del puesto y a las necesidades de la organización y cuyo objetivo es colocar en determinados puestos de trabajos a la persona adecuada de forma tal que pueda realizar la mayor contribución a los objetivos de la Empresa y así mismo.
- **LA INCORPORACION.** Cuyo objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto y a la organización así como estimular la tradición familiar y el desarrollo del sentido de pertenencia, la cultura y la trasmisión de la experiencia.

#### 8.3 La contratación del personal. Tipos de contratos que se utilizan.

Abarca las actividades de RRHH diseñadas para asegurar que el empleado idóneo esté en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Se pueden elegir entre diferentes opciones estratégicas:

1. Ascenso interno o contratación externa.
2. Delegar en los supervisores inmediatos la toma de decisiones de contratación o centralizar en el departamento de RRHH.
3. Hacer énfasis en la adaptación del candidato a la cultura de la Empresa o contratar al individuo mejor preparado.

Contratación y socialización no formalizada de los nuevos empleados o formalizar la contratación o socialización.

#### 8.4 Los regímenes de trabajo y descanso.

El fortalecimiento del orden laboral establecido es una necesidad inaplazable, por constituir un elemento esencial para la consecución de los objetivos económicos, el incremento de la productividad, y la elevación de la eficiencia en las entidades del país. La puesta en vigor de la Resolución No. 187 sobre la jornada y horario de trabajo constituye un elemento a favor de la lucha por el fortalecimiento del orden y la disciplina.

8.5 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.

La evaluación del desempeño de los trabajadores es un proceso integral de su labor durante el periodo analizado, así como de sus potencialidades laborales en un futuro inmediato. Este proceso no debe confundirse con un sistema de medición de aptitudes o personalidad ni tampoco para acreditar conocimiento, calificación o habilidades, aunque son complementarios.

El sistema de evaluación y calificación del personal se demuestra mediante la evaluación del desempeño de todos los trabajadores de la organización, es un proceso integral de su labor durante el período analizado, así como de sus potencialidades laborales en un futuro inmediato, esta evaluación en estos momentos se realiza semestralmente y se hace de forma cualitativa y cuantitativa, es un proceso continuo y a la vez periódico de sus formalidades siendo responsabilidad de su jefe inmediato superior su confección y discusión con el trabajador en presencia del representante sindical o en su caso el secretario de la sección sindical cuyos participantes las firman, esta evaluación tiene en cuenta la observación de la conducta del trabajador en el tiempo, y se realiza énfasis en los resultados en relación con los objetivos, este proceso esta establecido mediante un reglamento confeccionado al efecto debidamente aprobado por el buró sindical de la organización.

8.6 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.

Este aspecto se abordará más ampliamente en la pregunta número 11.

8.7 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.

8.8 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.

El sistema de retribución y estimulación es aquel que determina las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el sistema de retribución y estimulación así como por el monto de recursos a su disposición.

La evaluación de los resultados del trabajo se realiza con el objetivo de estimular a los trabajadores más destacados y su seguimiento por parte de la dirección es decisivo para que el trabajador destacado se sienta comprometido.

Los directores valoran lo bien que los empleados están llevando a cabo las tareas asignadas. Entre las opciones estratégicas se encuentran:

1. Evaluaciones personalizadas o procedimientos uniformes.
2. Evaluaciones como herramienta de desarrollo que ayude a los empleados a mejorar su rendimiento o evaluación como un mecanismo de control para localizar los empleados con bajo rendimiento.
3. Evaluación para diferentes propósitos o para propósitos concretos.

8.9 La fluctuación de la fuerza de trabajo. Principales causas en los últimos 3 años;

Sobre estos aspectos se estará comentando a continuación:

En el momento actual, determinar cuál individuo es el más adecuado para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la entidad, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

Se trata entonces de integrar las necesidades presentes y futuras de una Empresa, con las exigencias y aportes de un individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente.

Para conseguir esta meta se necesita visualizar la selección de personal desde una perspectiva metodológica, que guíe el camino hacia la obtención de recursos humanos idóneos a la Empresa cubana. Por ello es importante precisar que los conceptos, principios y procedimientos que en el documento se exponen, constituyen sólo recomendaciones para la labor que dirigentes y especialistas, deberán desempeñar en tan significativa esfera.

9. Capacitación y desarrollo del personal.

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una Empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. En tanto que el entrenamiento es aprender por medio de la práctica en el mismo lugar de trabajo. La capacitación es la función educativa dentro de una Empresa por lo cual se deben satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, resultado de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Se precisará si el plan de capacitación está basado en la determinación de las necesidades de cada trabajador en correspondencia con los requerimientos de las funciones que realiza y los conocimientos que requieren, aún cuando no se hayan elaborado las competencias laborales, qué preparación reciben

los dirigentes y trabajadores en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, si abarca todas las categorías de trabajadores y si las acciones que se planifican guardan relación con el objeto social.

9.1 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;

9.2 Existen los aseguramientos materiales y financieros, para el desarrollo de los cursos de calificación de los trabajadores, a corto y mediano plazos.

9.3 Evaluación de las acciones de capacitación y desarrollo que realiza a partir de las necesidades de aprendizaje determinadas, y de las evaluaciones del desempeño.

10. Disciplina laboral.

Buscar siempre el bienestar y evitar el incumplimiento de las normas en una Empresa, se logra con una excelente implantación de un sistema de disciplina, acorde con los tiempos de hoy.

Cuando las normas no se cumplen o son violadas, se comete un acto de indisciplina. Dentro de una Empresa, la gerencia debe llevar a cabo acciones que permitan un correcto comportamiento por parte de todos sus integrantes, es decir, que siempre se cumplan las reglas internas que se hayan establecido con antelación.

Un primer tipo de disciplina es la llamada preventiva, en la cual la organización hace todo lo posible para que los empleados cumplan las normas y procedimientos para evitar inconvenientes. Se busca con esto fomentar la autodisciplina en vez de imponer métodos para evitar desorden o futuros problemas.

El departamento de personal de la compañía debe velar por la disciplina preventiva, desarrollando programas para evitar el ausentismo o los accidentes, o comunicando a los empleados las nuevas reglas que deben cumplirse dentro de la organización. Así mismo debe explicarlas y apoyarlas para que exista una perfecta concordancia entre lo que se busca y lo que se hace.

El mismo departamento de personal debe cuidar el reglamento, ajustándose claro está, a los derechos que tenga el personal ya que no es conveniente crear prohibiciones sin sentido u otras que puedan causar un malestar general en los trabajadores. Es decir, más que normas, recomendaciones de cómo puede realizarse de una mejor forma una actividad o labor.

Un segundo tipo de disciplina es el que se conoce como correctiva en donde se realiza una acción o procedimiento después que se ha infringido una norma. Con esto se busca que el error no se vuelva a

cometer y se garantiza que la regla nunca más será rota. La acción disciplinaria más común que se toma en estos casos es sancionar a la persona que generó el problema, ya sea suspendiéndolo o advirtiéndolo para que no vuelva a cometer la falla.

Sin embargo, no basta sólo con castigar. Dicha acción debe sustentarse para que reine un clima de justicia y equidad. Si una falla fue cometida por un mensajero y otra por un supervisor, no debe existir desigualdad al momento de sancionar a ambas personas. Con esto se genera un ambiente en el cual todos los empleados notarán que se aplican las mismas normas en toda la organización. En este aspecto los temas a seguir son los siguientes:

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

10.1 Evaluar y determinar los factores que inciden o provocan comportamientos violatorios de la disciplina laboral.

10.2 Reglamento disciplinario interno. Su aplicación

10.3 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.

11. Organización del salario.

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

#### DIFERENCIA ENTRE SALARIO Y SUELDO

SALARIO Se paga por **hora o por día**, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

SUELDO Se paga por **mes o por quincena** ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

#### CLASES DE SALARIOS:

##### POR EL MEDIO UTILIZADO PARA EL PAGO

- A. Salario en Moneda: Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero (Guaraníes)
- B. Salario en Especie (30%): Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. Sobre este aspecto el Código Laboral en su Art. 231 determina que "el pago podrá hacerse parcial y excepcionalmente en especie hasta 30% (treinta por ciento), siempre que estas prestaciones

sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable".

- C. Pago Mixto: Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

#### POR SU CAPACIDAD ADQUISITIVA

- A. Salario Nominal: Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).
- B. Salario Real: Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: "El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior", de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

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

11.1 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.

11.2 Definir qué modalidades de sistemas de pago son aplicadas en estos momentos. Qué limitaciones presentan cada uno. Explique.

11.3 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?

11.4 La organización salarial aprobada estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.

11.5 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.

11.6 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



11.7 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.

11.8 Evaluar la estructura del gasto total de salarios en los últimos 3 años (escala, condiciones laborales anormales, sobre cumplimiento, pagos adicionales debidamente aprobados, etc.)

12. Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones.

Uno de los objetivos que tiene el proceso de Perfeccionamiento Empresarial es, dotar a las organizaciones Empresariales de facultades y atribuciones, que permitan la mejor utilización de la fuerza de trabajo con que cuentan, evitando la excesiva centralización y regulaciones laborales que afecten ese proceso. Para ello se debe efectuar siempre una adecuada distribución de las tareas debido por las interrupciones. Se considera una **Interrupción Laboral** la que se produce por algunas de las causas siguientes:

- Rotura de equipos,
- Falta de piezas de repuesto, materiales y materia prima que paralicen el proceso productivo.
- La acción de factores adversos, tales como: intensas lluvias, ciclones, derrumbes, contaminación u otros.
- Falta de energía eléctrica, combustible, lubricantes, agua u otros elementos similares,
- Orden de paralización temporal de equipos, maquinarias o líneas de producción o la clausura total o parcial de la Empresa o una de sus Unidades Básicas, emitida por las autoridades competentes.
- Disminución del nivel de actividad que provoque la paralización total o parcial del proceso productivo, de servicios o ambos.

A continuación los temas a seguir en este aspecto.

12.1 Comportamiento de las interrupciones en los últimos tres años. Principales causas.

12.2 Si se procura la reubicación laboral de los trabajadores interrumpidos; si ésta tiene lugar en actividades socialmente útiles y productivas.

12.3 Como recibe el salario el trabajador reubicado.

12.4 Si se logra establecer compromisos de los reubicados en el cumplimiento de sus obligaciones.

12.5 ¿Se recupera la producción o el servicio cuando se producen interrupciones? ¿Sé convenia con el trabajador, cómo se retribuye el trabajo?

12.6 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.

13. Tratamiento al personal disponible.

Este aspecto no procede.

13.1 Valore, con criterios estimados, la potencialidad de personal disponible en la entidad y sus diferentes unidades organizativas.

13.2 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.

13.3 Valore y analice las posibilidades de recalcificación del personal; incidencia en su gestión y perspectivas de desarrollo.

Este aspecto no se trabajara porque en la entidad no hay personal disponible.

14. Seguridad y salud en el trabajo.

Las Nuevas Bases Generales de la Seguridad y Salud en el Trabajo entraron en vigor el dos de enero, fundamentadas en medidas adecuadas para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales en los trabajadores.

Ese acuerdo del Consejo de Ministros busca alcanzar el bienestar físico, psíquico y social de los hombres y mujeres en sus puestos laborales y proteger el patrimonio de la entidad y el medio ambiente, además de eliminar, controlar o reducir al mínimo los riesgos.

Otros propósitos de las Nuevas Bases Generales de la Seguridad y Salud en el Trabajo son alcanzar una cultura sobre el tema con el auxilio de las ciencias y de distintas disciplinas como la higiene, la medicina laboral y la ergonomía.

Todo esto persigue como objetivo preservar la vida humana, que en un fin es lo más importante. Además se busca minimizar la pérdida de recursos materiales ante la ocurrencia de algún accidente.

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

14.1 Caracterización de las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo.

14.2 Caracterización de las condiciones de trabajo en la entidad (ambiente físico, organización del trabajo, el puesto y los medios laborales, aspectos fisiológicos y psicosociales).

14.3 ¿Se realiza y aprueba por el director el plan anual de medidas de la PHT y los reglamentos Específicos de Protección e Higiene del Trabajo(PHT)?

14.4 ¿Están creados y funcionan de acuerdo a lo establecido en la Orden No. 30 del Ministro de las FAR del 06.01.1993, los Comités (y subcomités) de protección e higiene en el trabajo de la entidad?

14.5 ¿Se cumple la Instrucción Inicial General y Específica y se somete a un examen de comprobación de conocimientos a los compañeros que se incorporan a trabajar en la entidad? ¿Se efectúa la Instrucción Periódica al personal que labora en ocupaciones riesgosas y la Extraordinaria? ¿Se registra en el Modelo de Instrucciones de PHT en el Puesto de trabajo?

14.6 ¿Se cumple lo establecido en dicha Orden con relación a los Objetos de Inspección Técnica?

14.7 Análisis de los índices de accidentalidad. Comportamiento en los últimos tres años, especificar sus causas y medidas para la minimizar los riesgos existentes.

La seguridad y salud en el trabajo constituye junto a las condiciones laborales premisas para la gestión más eficiente de la entidad y el éxito de dichas actividades depende en primer termino de la existencia de una política consecuente trazada por la dirección de la Empresa

En la actualidad la seguridad y salud en el trabajo y el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo que ha llevado nuestra Empresa a cabo se consideran elementos claves de la eficiencia y eficacia Empresarial resultante de una mayor motivación y del cambio de actitudes del personal, así como la disminución de accidentes y otras contingencias. En consecuencia la adecuada gestión de la seguridad y el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo y de vida resultan vitales cuando la entidad enfrenta la necesidad de una activa participación de todos los trabajadores

14.8 Especificar la cantidad de accidentes, fatales o no, ocurridos en la entidad en los últimos 3 años, señalando sus causas.

## **Paso6**

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.

### **Paso7**

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.

### **Paso8**

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.

### **Paso9**

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.

## **2.7 Conclusiones parciales**

Con la elaboración de este capítulo se cumple el objetivo del mismo dejando trazada la estrategia para la elaboración del procedimiento de Diagnóstico, siendo esto parte de los objetivos fundamentales del trabajo.

Además la E.M.I cuenta con un procedimiento de Diagnóstico que le sirve para futuros procesos, así como le ayuda de guía a otras entidades que se encuentren involucradas en el perfeccionamiento.

## ***Resultados del procedimiento de Diagnóstico***

### ***3.1 Introducción***

Antes de comenzar a aplicar el procedimiento de Diagnóstico es necesario conocer las características de la entidad, siendo este el primer aspecto a tratar. También se estarán obteniendo los resultados de la aplicación de la estrategia trazada en el capítulo anterior, arrojando las condiciones en las que se encuentra el capital humano en la Empresa en estos momentos.

### ***3.2 Caracterización de la Empresa Militar Industrial “Cor. Francisco Aguiar Rodríguez”.***

En 1961 surgen los Talleres de Reparaciones del Centro, en el Reparto “La Riviera”, Santa Clara. Posteriormente se crearon los Talleres de Reparaciones de Equipos Ligeros, situado en la carretera del cementerio, en la propia ciudad de Santa Clara. A finales de ese año 1961, motivado por el proceso de reorganización de las FAR, al enclavarse el Ejército Central hasta Camagüey, se decide ubicar la Unidad Militar (UM) 3099 (hoy 9918) en Sancti Spíritus, con el objetivo de garantizar la reparación de los vehículos militares de las unidades perteneciente a la Región Central. Ya en 1962, con el arribo de los primeros documentos de proyecto, se inicia la construcción de lo que sería hoy la Empresa Militar Industrial (EMI) “Coronel Francisco Aguiar Rodríguez”.

En esa época comienza la preparación de los técnicos para las Brigadas de Reparaciones Generales del país. Para ello, el Ministerio de las FAR decide capacitarlos en dos grupos fundamentales, uno en la antigua URSS y otro en la BRG de Managua. Los primeros Trabajadores Civiles de las FAR en nuestra Empresa comenzaron a trabajar en noviembre de 1965. Este año se incorporan también las primeras mujeres.

En 1968 llega la Comisión Soviética encargada del Estudio Técnico Constructivo de la Empresa, empezando con la toma de datos que culmina en 1972 con el primer proyecto, que no incluía la fabricación de nuevas naves, sino completamiento y ubicación de equipos dentro de las ya existentes. Este mismo año asiste Francisco Aguiar Rodríguez al IX Festival Mundial de la Juventud y los Estudiantes, cuya sede fue transferida de Argelia a Bulgaria por problemas políticos en aquel primer país. En este mismo año regresan de cumplir misiones internacionalistas los primeros trabajadores que tuvieron ese alto honor.

En 1976, después de estudios realizados, se aprueba el segundo proyecto soviético de perfeccionamiento de la reparación y se autoriza la construcción de nuevas naves con el objetivo de introducir la reparación del vehículo ZIL-131, el ómnibus LAZ junto a la línea ZIL-157-164.

La década del 70 marca la mayoría de edad de la naciente industria, se consolida su función como reparadora, con la obtención de logros productivos reconocidos por las FAR, que la hacen acreedora de reconocimientos, diplomas y felicitaciones por altos jefes y oficiales de nuestras gloriosas Fuerzas Armadas Revolucionarias. Se convierte entonces en la Empresa Militar Industrial Transporte Centro.

El año 1980 nos sorprende en plena remodelación, actividad que se extendería hasta 1982, fecha en que nuestra Empresa se incorpora nuevamente al ritmo productivo. Grandes momentos vivió en esta etapa el colectivo: de dolor por la pérdida de nuestro irreparable Fico (Francisco Aguiar Rodríguez), quien falleciera en su local de trabajo el 6 de agosto de 1983, y de gloria al lograr construir el primer motor de combustión interna en el país, al que se dio el nombre de "Escambray 9992".

En 1986, por los destacados resultados en la Emulación Socialista la Empresa es designada como Sede del Acto Nacional por el Día del Trabajador Civil de las FAR. El Centro adopta el nombre de Empresa Militar Industrial "Coronel Francisco Aguiar Rodríguez", en honor, reconocimiento y homenaje a quien fuera uno de sus más entusiastas y abnegados fundadores.

La Empresa Militar Industrial "Cor. Francisco Aguiar Rodríguez", por sus destacados logros laborales alcanzados en su labor diaria, ha estado representado en foros, reuniones, balances y congresos de carácter nacional del PCC, la UJC, la CTC, el SNTC-FAR, Festival de la Juventud y los Estudiantes, la ANIR y los CDR.

La época de 1990 marca un cambio radical en la función productiva de la EMI, a partir de la terminación en las misiones internacionalistas en el continente africano y la Orden de Realce del Ministro de las FAR, dada por las condiciones de Período Especial, la técnica de transporte en las FAR comienza un proceso

de conservación y uso limitado, esto trajo consigo que nuestra principal línea productiva, reparación general de los vehículos de marca ZIL y URAL, (incluyendo sus agregados), decayera a tal punto que, sólo en estos momentos, el 10% del total de producción mercantil corresponde a esta actividad.

La Empresa se vio en una disyuntiva difícil, pero rápidamente se cambió la estrategia productiva, pasando de la reparación a la fabricación de disímiles artículos para las FAR y para los organismos de la economía nacional, la flexibilidad del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial permitió adecuar nuestro sistema de organización de la producción a las nuevas condiciones de trabajo, paralelamente a este comienza un proceso de capacitación a los técnicos e ingenieros, y un proceso de reorganización de los flujos productivos.

Insertado en la división comercial de artículos agropecuarios, acuícolas, apícolas y de arrastre pertenecientes a la UIM, en la cual somos Empresa cabecera, nos dedicamos a:

- Fabricación de distintos tipos de semirremolques de tracción mecánica o animal.
- Fabricación de artículos para la agropecuaria como son: molinos para fabricación de pienso animal, descascaradoras de arroz, etc.
- Fabricación de artículos apícolas como centrífugas, ahumadores para colmenas, etc.
- Fabricación de disímiles artículos con el objetivo de utilizar las capacidades disponibles en beneficio de utilizar las capacidades disponibles en beneficio de nuestra economía para la sustitución de importaciones.

### ***3.3 Desarrollo del procedimiento del Diagnóstico***

Una vez conocida las características de la Empresa se procede a darle cumplimiento a los pasos del procedimiento de Diagnóstico para lograr los objetivos trazados.

#### **Paso1**

El primer paso se le dio cumplimiento con la puesta en disposición de un grupo de trabajo especializado para el proceso, el cual está conformado por la especialista de Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa, los jefes de departamentos de Recursos Humanos y de Ingeniería, así como otros técnicos y trabajadores. De igual forma se cuenta con el apoyo de la UJC, el PCC, y el Sindicato en la entidad.

#### **Paso2**

Inicialmente se elaboró una encuesta donde se determinó que el 95.8% de los trabajadores no conoce los principios de Perfeccionamiento Empresarial, el 54.1% desconoce sus procedimiento, además el 83,3%

no sabe la misión de la entidad y el 70.8% no conoce la visión. (*Anexo 1, Preguntas 1, 2, 3, 4*). Los factores más interesantes para los trabajadores fueron entre otros: pago por la utilidad del trabajo, salario, condiciones de trabajo y reconocimiento por la labor desempeñada.

El grupo escogido se preparó en los temas de Perfeccionamiento, y elaboración del Diagnóstico para el subsistema de capital humano. También se especializaron en la aplicación de encuestas y técnicas de trabajo en grupo. De igual manera conocen los Decretos 252 y 281. Después de esto se le dio una breve panorámica al resto de los trabajadores sobre estos aspectos.

### **Paso3**

Una vez preparado el personal se recopilaron los problemas ya existentes detectados por otros controles. Pues cada problema de estos es importante para perfeccionar más el trabajo.

### **Paso4**

El Diagnóstico comenzó su aplicación el 20 de enero del 2008, este fue aprobado por el director de la entidad, y desde entonces la entidad se encuentra inmersa en el proceso.

### **Paso5**

En todos los puntos evaluados se efectuaron entrevistas, y en los casos necesarios se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, así como encuestas, los resultados de estas últimas están en los Anexos. Cada aspecto revisado se trabajó interrelacionando uno con otro.

### **3.3.1 Respuesta del Diagnóstico.**

1. Cumplimiento de la función en el área.

1.1 Caracterizar y evaluar la actividad de normación del trabajo y la actividad de diseño de métodos o tecnología.

Dichas actividades se regulan en el área. En la estrategia de la Empresa hay una parte dedicada a la formación del trabajo, donde existe un procedimiento para el trabajo de normación, así como planes de norma y de tecnología. Actualmente se trabaja en el completamiento de la documentación tecnológica, que no está al cien por ciento. También se labora en la revisión de las normas de tiempo y de consumo, así como fortalecimiento de la disciplina tecnológica.

1.2 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.



En el área existe un déficit de cinco ingenieros que causaron baja el pasado año, se reincorporó un ingeniero y dos técnicos medios, de los cuales uno es graduado en informática, el cual no está lo suficientemente preparado para cumplir con los planes del proceso. Con respecto a la preparación actual se requiere trabajar más en la superación, aunque se le está dando seguimiento a la preparación. En cuanto a los trabajadores directos a la producción en la Empresa hay un personal de nuevo ingreso que requiere de superación.

1.3 Si se conocen y dominan los métodos y técnicas para analizar, valorar y resolver los problemas tecnológicos de la producción.

Los métodos y técnicas para resolver los problemas tecnológicos de la producción si se conocen, pero hay falta de catálogos y manuales de reparación, por lo que la preparación no es general.

1.4 Si se realizan controles de la disciplina tecnológica, internos y externos.

En cuanto a la disciplina tecnológica no existen problemas, pues se realizan controles y los resultados se discuten en el consejo de dirección. Por ejemplo, semanalmente se hace un control a toda la Empresa donde discuten los problemas por áreas, comunicándoles a sus respectivos jefes y estos les den solución. Además se sometió a encuesta y los trabajadores opinaron que si se realizan los controles y se da a conocer el resultado. (Anexo 2, pregunta 1 y 4).

1.5 Si 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.

Se entregan los documentos primarios para el cálculo del costo, así como los demás documentos contables al área de economía.

b) La garantía de la calidad.

En cuanto a la garantía de la calidad, tiene que ver con la documentación tecnológica y se trabaja en su revisión para su compatibilización con el sistema de calidad.

c) Las condiciones del mercado.

En cuanto a las condiciones del mercado se trabaja en base a la necesidad del cliente.

En este aspecto no existen problemas, pues hay una activa interacción entre las áreas.

2. Estado de la documentación tecnológica.

2.1 Si está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo.

La documentación tecnológica está elaborada aproximadamente para un 90 por ciento de los puestos de

trabajo, el resto se encuentra en un proceso de elaboración y revisión, por lo que no está completa.

2.2 Si se corresponde con lo que se hace.

De modo general en este punto no existen problemas, pues se corresponde la documentación tecnológica con lo que se hace.

2.3 Si existe dominio de la documentación por los trabajadores.

En este punto si hay problemas, pues no todos los trabajadores dominan la documentación.

2.4 Calidad de la documentación, su actualización y si obedece al equipamiento del puesto de trabajo, área, etc.

La calidad de la documentación no es mala y se actualiza según los planes obedeciendo el equipamiento del puesto de trabajo. Dicha documentación se aprueba por el jefe del área.

2.5 Si se garantizan, en tiempo y forma, los diseños o planos.

Los diseños y planos se garantizan en tiempo y forma cuando son solicitados, aunque se requiere de personal técnico especializado en diseño, el cual se encuentra afectado.

3. Organización del proceso tecnológico.

3.1 Si existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico.

Existen dificultades de abastecimiento en las áreas, por lo que influye en el cumplimiento; con esto la programación, preparación y distribución de la actividad de los trabajadores se ve afectadas en muchas ocasiones.

3.2 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.

Como se explicaba anteriormente hay dificultades de abastecimiento por lo que la utilización plena de la fuerza de trabajo y del tiempo se ve afectada, pero se trabaja en base al aprovechamiento máximo de la mano de obra.

3.3 Si los métodos y procedimientos establecidos, se corresponden con la práctica aplicada por los trabajadores y los resultados que estos alcanzan en:

a) Cantidad y calidad de la producción.

Los métodos y procedimientos establecidos se corresponden con la práctica aplicada por los trabajadores y los resultados que estos alcanzan.

b) Mejor utilización del fondo de tiempo laboral.

Tampoco existen dificultades mayores, excepto la falta de abastecimiento por lo que no se puede aprovechar mejor el tiempo.

c) Mayor productividad del trabajo.

La productividad de la Empresa ha ido creciendo, pero hay que perfeccionarla aún más. En este punto se trabaja para elevar dicha productividad.

d) Menor número de trabajadores (en el caso de las brigadas).

Tampoco existen problemas en este aspecto.

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

Los métodos y procedimientos establecidos si se corresponden y los trabajadores colectivos más destacados son estimulados.

3.4 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.

Generalmente hay buen comportamiento de las herramientas, pero existen dificultades de abastecimientos como ya habíamos abordados en aspectos anteriores. Esto provoca que se vea afectado el cumplimiento de la tarea y del contenido del trabajo por parte del trabajador.

3.5 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.

Hay dificultades con las condiciones materiales, pues faltan medios de extracción y de elevación. Además en encuesta realizada el 49% opinó que la calidad de las herramientas es regular. (*Anexo 3, pregunta*)<sup>2</sup>.

3.6 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.

Si favorecen la actividad de los trabajadores de manera tal que la eficiencia no se ve afectada por el régimen de trabajo.

También se sometió a encuesta esta pregunta donde el 71% dijo que es adecuado el régimen de trabajo y descanso. (*Anexo 3 pregunta 1*).

4. Estado de la normación del trabajo. Este aspecto debe analizarse por el personal del área técnica.

Antes de responder esta pregunta hay que abordar que existe un plan para la revisión de normas de

tiempo. Todas las operaciones están normadas y en su mayoría son elementales. Se trabaja con operaciones normadas para todas las nomenclaturas.

4.1 Valorar la cantidad de puestos normables, normados y no normados, trabajadores abarcados en cada caso. Análisis de las variaciones entre estos.

Todos los puestos están normados. Se hizo una revisión de todas las normas y no se encontraron dificultades.

4.2 Calidad de las normas elaboradas (para ello partir de las estadísticas existentes sobre el comportamiento de las mismas en un período dado, por áreas, actividades, procesos, etc.).

La calidad de las normas elaboradas es buena, el comportamiento estadístico de la norma está dentro del 140 por ciento establecido, si pasa de este número hay un sobre cumplimiento excesivo, por lo que hay que cambiar las normas, pero no han existido variaciones de este tipo.

4.3 Establecer las relaciones entre la actualización de las normas y:

a) Las variaciones en la organización del trabajo o de la producción.

Ha ocurrido un incremento de la organización del trabajo, pero se han actualizado las normas.

b) La modificación o introducción de nuevos equipos, herramientas, etc.

Se están introduciendo nuevos sistemas de herramientas en algunas áreas.

c) Los cambios tecnológicos en los procesos de trabajo.

En dos áreas se está haciendo un reordenamiento del flujo tecnológico para buscar la máxima productividad posible.

d) Los cambios en las características de materias primas y materiales.

Se dan variantes tecnológicas producto de la existencia de abastecimientos tecnológicos teniendo en cuenta las características de los materiales.

e) Las variaciones en el diseño y las normas de calidad.

Dichos cambios afectan las normas de calidad. Los cambios técnicos que afectan la calidad se autorizan por el personal competente.

f) Las variaciones en las normas de consumo material.

También se hacen variaciones autorizadas por el cliente o se revisa según plan las normas de consumo material para ajustarla al plan.

4.4 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.

El comportamiento de las normas se controla por el tecnólogo. Cuando una norma de tiempo o de consumo se ve afectada se hace una revisión.

4.5 ¿Quién elabora las normas? Evaluar si los tecnólogos e ingenieros están capacitados para elaborar o no las tecnologías y normas que elaboran.

Las normas las elaboran los tecnólogos. Las de consumo se hacen según el diseño de las piezas y las de tiempo de acuerdo al estudio de los procesos y métodos. No todos los tecnólogos están capacitados porque hay faltante de personal calificado.

5. Plantilla de cargos, por categorías ocupacionales, aprobada para el funcionamiento de la estructura.

Existe la plantilla de cargos por categorías ocupacionales, aunque no se encuentra actualizada debido a las incongruencias que se han presentado con la estructura organizativa, quedando actualmente pocos aspectos por solucionar.

6. Plantilla por categorías ocupacionales, realmente cubierta.

No se encuentra actualizada debido a que la plantilla de cargo no está y también por problemas existentes en el puesto de trabajo que está asignada la plantilla.

7. Sobre la plantilla de cargos.

7.1 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.

Se encuentran en correspondencia con la cantidad de trabajadores de cada unidad organizativa, con la carga de trabajo a través de los balances de carga y capacidad realizados por cada director funcional en dependencia de las necesidades, según el plan trazado, aunque en la realidad, presentan algunos problemas porque a veces no tienen en cuenta la plantilla de cargos aprobada y planifican según sus necesidades.

En la encuesta realizada en este aspecto se determinó que la cantidad de trabajo está en correspondencia con la capacidad en casi todos los casos, pues un 64% opinó que sí. (*Anexo 3, pregunta7*).

7.2 La calificación (formal y real demostrada) de los trabajadores está en relación con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas.

La calificación formal está en correspondencia con el nuevo calificador de cargo aplicado en el país. La calificación real demostrada de los trabajadores, en la mayoría de los casos coincide con los requisitos pedidos por dicho calificador, y en los casos que no, los trabajadores comenzaron a estudiar para obtenerlos.

8. 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:

8.1 Procedimientos que se utilizan para la selección e integración al empleo de los trabajadores.

Se entrevista al trabajador, se entregan los modelos establecidos, como son la plantilla social demográfica, se realiza el chequeo médico por empleo, se le pide la constancia laboral, así como la autobiografía. También se le pide la carta de recomendación del último centro de trabajo o estudio y fotos. Hecho esto se realiza una investigación previa sobre su desempeño laboral y social. Si es apto o no se aprueba por el órgano de control la plaza.

8.2 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.

Existe un reglamento para la selección del personal que abarca las etapas desde el reclutamiento, la selección propiamente dicha y la incorporación, aunque fue aprobado por el director de la Empresa en el año 2005, pero todavía se encuentra vigente y se cumple con lo establecido en el mismo. Además podemos señalar que han existido problemas con el tiempo que se demora la selección del personal por parte del órgano de control, por lo que la Empresa decidió contratar un trabajador con el cargo de inspector para viabilizar dicho trabajo.

8.3 La contratación del personal. Tipos de contratos que se utilizan.

Se realiza posterior al proceso de aprobación y se le hace la contrata en correspondencia con la profesión.

Lo tipos de contrato que se hacen son:

- Determinado: se hacen para sustituir temporalidades, ejemplo, movilización, enfermedad, licencia, entre otros.
- Indeterminado: plazas fijas.
- Período a prueba: cuando existe una plaza vacante y la contratan por un período para comprobar si cumple con los requisitos, Luego pasa a indeterminado.
- Contrato determinado por ejecución u obra: se contratan para actividades temporales, ejemplo, pintores.

8.4 Regímenes de trabajo y descanso.

Los regímenes de trabajo y descanso establecidos son:

De lunes a jueves se trabajan 9 horas y los viernes 8 horas.

En encuesta realizada se determinó que los trabajadores están satisfechos con el régimen de trabajo establecido, pues un 75% de los encuestados aportó que la cantidad de horas trabajadas al día son correctas. ( *Anexo 2, preguntas 13 y 14*).

8.5 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.

Se hace una evaluación del desempeño por trabajadores anual, donde se determina si es idóneo o no, esta se establece a través de un modelo establecido en el reglamento existente para ello. Todo esto permite la evaluación de la trayectoria durante el año del trabajador para saber si cumple o no con el trabajo, y si puede seguir en el puesto. También se realiza una evaluación mensual a cada trabajador otorgándole un por ciento a criterio de su jefe hasta el 100% donde se evalúa en un plazo más corto su labor y permite hacer señalamientos pertinentes a corto plazo.

En encuesta realizada se determinó que se evalúa los resultados del trabajo, donde la calidad de dicha emulación es buena con un 60% de aceptación, pero solo el 50% de los encuestados considera que existe una verdadera emulación, además un 46% nada más se siente estimulado al emular con sus compañeros y un por ciento igual opina que los ganadores obtienen un estímulo. Por otro lado al 88% le gusta que se den a conocer sus resultados y un 63% que el estímulo que se le otorga a los trabajadores destacados se corresponda con el esfuerzo realizado. ( *Anexo 2, preguntas 3, 4, 5, 7,10, 11, 16*).

8.6 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.

Sistemas de pagos que se utilizan:

Formas de pago a Rendimiento.

- A Destajo: individual o colectivo.
- Por la evaluación de los indicadores generales de eficiencia

Estos sistemas de pagos se aplican a todos los trabajadores de la Empresa.

En este aspecto se encontró una dificultad:

Se debe evaluar su aplicación periódicamente en el consejo de dirección, pero no se realiza. Además los sistemas de pago no están actualizados por la Resolución 252.

Se realizó una encuesta y el 63% de los trabajadores aportó que el salario que reciben es menos de lo que debían recibir, además un 45% dice que el salario que recibe en comparación con otros centros de trabajos similares es inferior y un 49% que es inferior a otros tipos de centros. (*Anexo 3, preguntas 4, 10*).

8.7 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.

En la entidad se certifican los indicadores de acuerdo a los resultados obtenidos en el trimestre anterior al analizado y si no hay incumplimiento del indicador formador, entonces se procede al pago de la estimulación de todo el trimestre, teniendo en cuenta también los indicadores condicionantes y específicos a cada área.

8.8 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.

Los trabajadores que cobran los indicadores de eficiencia generales de la Empresa perciben el pago por los resultados obtenidos en el trimestre anterior. Se paga a los trabajadores que cobran a destajo cuando la producción está terminada se procede al pago de resultado y no puede exceder de tres meses, porque el plan es trimestral.

Se realizó encuesta y se determinó que solo a veces existen atrasos con los pagos. (*Anexo 3, pregunta 16*).

8.9 La fluctuación de la fuerza de trabajo. Principales causas en los últimos años:

Fluctuación en los últimos tres años:

2006 ----- 8.6 %

2007 ----- 10.7 %

En las encuestas se determinó que el 66% de los encuestados quieren trabajar en otros centros de trabajo de mayor reconocimiento social. (*Anexo 3, pregunta 21*).

Como se ve en los últimos años el número de bajas ha ido aumentando.

9 Capacitación y desarrollo del personal.

9.1 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;

Se elaboran a través de las necesidades que se recojan por áreas, más los cursos de superación en los que también se ha tratado el Perfeccionamiento Empresarial. Se trabaja en la capacitación, pero siempre hay necesidad de darle continuidad a los cursos, pues debido a la cantidad de bajas que existen y la tendencia al envejecimiento de la fuerza obrera, los nuevos ingresos pasan un curso de habilitación por tres meses.

9.2 Existen los aseguramientos materiales y financieros, para el desarrollo de los cursos de calificación de los trabajadores, a corto y mediano plazos.

Existen dichos aseguramientos.

9.3 Evaluación de las acciones de capacitación y desarrollo que realiza a partir de las necesidades de aprendizaje determinadas, y de las evaluaciones del desempeño.

Se efectúa a través de los jefes de áreas, los cuales evalúan sus adiestramientos y realizan los planes de capacitación según el interés de las Empresas

## 10. Disciplina Laboral

10.1 Evaluar y determinar los factores que inciden o provocan comportamientos violatorios de la disciplina laboral.

Los factores que inciden o provocan comportamientos violatorios de la disciplina laboral son:

- Negligencia
- Falta de respeto a superiores
- Cometer hechos o conducta constitutivas de delitos
- Ausencias injustificadas
- Infracción del horario de trabajo
- Maltrato de obra e indisciplina laboral en el área
- Violación de las disposiciones vigentes de la entidad laboral

10.2 Reglamento disciplinario interno. Su aplicación.

Existe reglamento disciplinario interno, el cual tiene como objetivo normas disciplinarias y de conducta así como obligaciones y prohibiciones específicas que rigen la actividad laboral de todos los trabajadores de la Empresa, con miras de lograr una adecuada conciencia jurídica laboral en el colectivo de trabajadores e influir positivamente en el fortalecimiento de la disciplina laboral y en el desarrollo de los objetivos

económicos propuestos. Esto es aplicable para todos los trabajadores. Hay que decir que en la entidad se cumple rigurosamente dicho reglamento.

En este aspecto se detectó que el reglamento debe actualizarse anualmente, pero todavía no se ha actualizado este año.

10.3 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.

Medidas disciplinarias tomadas con más frecuencia en el año 2007

- Amonestación pública ante el órgano de dirección, por falta de respeto y maltrato de palabras a superiores.
- Multa del 15 % de salario de un mes por negligencia.
- Amonestación pública por ausencias injustificadas.
- Separación del derecho al cobro por un mes, total de pagos sujetos al cumplimiento de determinados indicadores por cometer hechos y conductas constitutivas de delitos
- Separación definitiva de la institución militar por sustracción y apropiación de bienes propios del centro de trabajo y de terceros.
- Multa del 25 % del salario por falta de respeto a superiores.

Procedimientos para reclamar ante la inconformidad

Se efectúa la reclamación antes de los 7 días hábiles después de tomada las medidas, y se realiza mediante un informe. Durante el último año no se efectuaron reclamaciones con relación de la 27 medidas disciplinarias tomadas.

11. Organización del salario.

11.1 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.

Los calificadores de ocupaciones o cargos existen en la entidad y han tenido efectos positivos. Además no hay mayores incongruencias entre los salarios de sus jefes y sus subordinados.

11.2 Definir que modalidades de sistemas de pago son aplicadas en estos momentos, qué limitaciones presentan cada uno.

Existen dos modalidades del sistema de pago:

1- Indicadores generales de eficiencia: estímulo

Limitaciones:

- Se miden en algunas áreas algunos indicadores que afectan a todos los trabajadores abarcados y no todos se encuentran implicados directamente.
- En algunos casos no miden específicamente lo que realmente queremos analizar.

2- A Destajo: Trabajadores directo a la producción.

Limitaciones:

- En la mayoría de los casos los aseguramientos no se encuentran con antelación en la Empresa por lo que imposibilita terminar la producción en tiempo.

11.3 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.

El sistema de pago por resultado ha propiciado la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad, y que los trabajadores sientan la necesidad de producir para obtener resultados (estímulo) y a la vez obtener capacidad de compra en una tienda de estímulo para la satisfacción de sus necesidades.

11.4 La organización salarial aprobada estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.

Es aceptable la organización salarial aprobada y en la mayoría de los casos los trabajadores se motivan a ocupar plazas de mayor complejidad.

En este punto se determinó mediante la encuesta que los trabajadores no presentan grandes dificultades con el salario recibido, pues solo un 45% opina que es inferior a otros centros de trabajo. (*Anexo 3, pregunta 10*).

11.5 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.

Los salarios aplicados al personal dirigente de la Empresa tienen gran correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad, según sus funciones, existiendo diferencias salariales entre ellos de acuerdo a sus responsabilidades.

11.6 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.

Todo el personal de la Empresa se encuentra vinculado a los sistemas de pagos incluyendo en estos también el salario de los dirigentes a los indicadores generales de eficiencia.

12. Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones.

12.1 Comportamiento de las interrupciones en los últimos tres años. Principales causas.

Las interrupciones ocurridas en los últimos tres años han sido a corto plazo y los trabajadores no han podido recuperar el tiempo y la producción perdida.

Principales causas.

- Falta de piezas de repuesto, materiales y materia prima que paralicen el proceso productivo.

12.2 Si se procura la reubicación laboral de los trabajadores interruptos; si ésta tiene lugar en actividades socialmente útiles y productivas.

Se reubica los trabajadores interruptos en actividades socialmente útiles y productivas.

12.3 Como recibe el salario el trabajador reubicado.

El trabajador interrupto que debe permanecer en su puesto de trabajo en espera del restablecimiento del proceso de producción o servicios, tiene derecho a devengar el cien por ciento de su salario fijo.

12.4 Si se logra establecer compromisos de los reubicados en el cumplimiento de sus obligaciones.

Los trabajadores reubicados tienen el compromiso de cumplir con la tarea asignada.

12.5 Si se recupera la producción o el servicio cuando se producen interrupciones. Si se convenia con el trabajador, cómo se retribuye el trabajo.

Se recupera la producción cuando hay interrupciones y se convenia con el trabajador como se retribuye el trabajo.

12.6 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.

Existen criterios de segundas posiciones antes las interrupciones que son económicos para la Empresa.

13. Este aspecto no procede en la entidad porque no hay personal disponible.

14. Seguridad y salud en el trabajo.

14.1 Caracterización de las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo.

En las encuestas realizadas un 46% de los encuestados dijo que los trabajadores no poseen los suficientes medios de trabajo para evitar accidentes. (*Anexo 3, pregunta 6*).

14.2 Caracterización de las condiciones de trabajo en la entidad (ambiente físico, organización del trabajo, el puesto y los medios laborales, aspectos fisiológicos y psicosociales.)

En encuestas que se realizaron un 55% de los encuestados determinó que los medios de trabajo no están en las mejores condiciones. ( Anexo 3, pregunta 17).

14.3 Se realiza y aprueba por el director el plan anual de medidas de la PHT y los reglamentos específicos de Protección e Higiene del Trabajo.

Si se realiza y aprueba por el director dicho plan, no hay dificultades.

14.4 Si están creados y funcionan de acuerdo a lo establecido en la Orden No. 30 del Ministro de las FAR del 06.01.1993, los Comités (y subcomités) de protección e higiene en el trabajo de la entidad.

Están creados los comités de protección e higiene, pero por las entrevistas realizadas se comprobó que existen dificultades en el funcionamiento de los comités.

14.5 Si se cumple la Instrucción Inicial General y Específica y se somete a un examen de comprobación de conocimientos a los compañeros que se incorporan a trabajar en la entidad. Se efectúa la instrucción periódica al personal que labora en ocupaciones riesgosas y la extraordinaria. Se registra en el Modelo de Instrucciones de PHT en el puesto de trabajo

Sí se realiza. Existe un modelo para ello. La inicial que la imparte el técnico de seguridad y salud en trabajo cuando es de nuevo ingreso y la específica la da el jefe directo cuando se incorpora. La instrucción periódica se efectúa por el jefe directo y la extraordinaria se hace cuando existen accidentes de trabajo para analizar las causas y tomar medidas. Todo esto se registra en un modelo.

14.6 Si se cumple lo establecido en dicha orden con relación a los objetos de inspección técnica.

Se cumple en dicha orden según los resultados obtenidos en las entrevistas y las técnicas de trabajo en grupo.

14.7 Análisis de los índices de accidentalidad. Comportamiento en los últimos tres años, especificar sus causas y medidas para la minimizar los riesgos existentes.

Índices de accidentalidad:

Año	Cantidad de accidentes	Fatales
2005	1	Ninguno
2006	4	Ninguno
2007	7	ninguno

Las mayores causas de accidentalidad han sido:

- Procesos de trabajo mal concebidos y organizados.
- Inadecuada selección del personal.

- Elementos cortantes y punzantes mal protegidos.
- Insuficiente seguridad de la superficie de trabajo.
- Forma incorrecta de almacenamiento.
- Falta de supervisión y de control.

Medidas tomadas ante los accidentes:

- Medidas disciplinarias a los directivos.
- Capacitación en materia de PHT a jefes directos y trabajadores.
- Inventario de riesgo por puesto de trabajo.

En este aspecto se encontró la siguiente dificultad:

En los últimos 3 años han ocurrido 12 accidentes y ninguno ha sido fatal, pero tienden a aumentar, por lo que hay que tomar mayores medidas.

**Paso 6**

En el subsistema de Capital Humano se encontraron un total de 54 problemas, de los cuales 10 son del Departamento de Ingeniería y 44 de Recursos Humanos, estos se exponen a continuación:

**3.3.2 Banco de problemas**

Banco de problemas encontrados en el área de ingeniería.

Problema	Interno	externo
1) La documentación tecnológica no esta al 100 por ciento completa.		X
2) No todos los trabajadores dominan la documentación tecnológica.	X	
3) Existe un déficit de ingenieros en el área.	X	
4) Hay falta de preparación en algunos trabajadores que imposibilitan el cumplimiento exitoso de sus tareas.	X	
5) Existe falta de catálogos y manuales de reparación.		X
6) Se requiere de personal técnico especializado en diseño.	X	
7) Hay dificultades de abastecimiento en las áreas lo que imposibilita en ocasiones cumplir en tiempo las tareas.		X

8) Debido a la falta de abastecimiento la utilización plena de la fuerza de trabajo y del tiempo se ve afectada.		X
9) Faltan medios de extracción y de elevación.		X
10) Déficit de tecnólogos para la elaboración de las normas.	X	
Banco de problemas encontrados en el área de Recursos Humanos.		
Además de los problemas encontrados en el diagnostico también se agregan algunos detectados en controles anteriores.		
1) No se encuentra actualizada la plantilla de cargos ni la plantilla por categorías ocupacionales realmente cubierta.	X	
2) Existen problemas con la selección del personal, pues a veces se demora mucho la aprobación y en ocasiones los candidatos se incorporan a otros centros de trabajo.	X	
3) La evaluación trimestral de los sistemas de pago y estimulación no se realiza por parte del consejo de dirección.	X	
4) Además los sistemas de pago no están actualizados por la Resolución 252.	X	
5) La fluctuación de la fuerza de trabajo ha ido decreciendo en los últimos tres años.	X	
6) Los responsables de los que se encuentran en capacitación no le dan seguimiento al plan de capacitación.	X	
7) Envejecimiento de la fuerza de trabajo.	X	
8) El Reglamento disciplinario no se ha actualizado este año todavía.	X	
9) Existe inconformidad con los trabajadores indirectos de la producción de algunas áreas se les miden indicadores específicos en los cuales ellos no están implicados.	X	
10) Los aseguramientos no se encuentran en tiempo en la Empresa por lo que la terminación de la tarea se ve afectada		X

provocando problemas con el pago de los trabajadores directos de la producción.		
11) Hay problemas de abastecimiento en las áreas.		X
12) Los índices de accidentalidad han ido aumentando en los últimos tres años.	X	
<u>Las mayores causas de accidentalidad han sido:</u>		
Procesos de trabajo mal concebidos y organizados.	X	
Inadecuada selección del personal.	X	
Elementos cortantes y punzantes mal protegidos.	X	
Insuficiente seguridad de la superficie de trabajo.	X	
Forma incorrecta de almacenamiento.	X	
Falta de supervisión y de control.	X	
13) No existe dominio de la legislación vigente y de los temas de los indicadores de trabajo y salario.	X	
14) Deficientes condiciones de trabajo en cuanto a materiales de oficina, transporte y medios de cómputos.		X
15) No se cumple con los procedimientos (idoneidad, período a prueba, diseños del sistema de pagos, metodología de la información estadística) establecidos lo que se manifiesta en la deficiente calidad de entrega de las informaciones.	X	
16) Existen irregularidades en el cumplimiento en lo establecido en la orden 34 del Ministro de las FAR sobre el funcionamiento de los comités de expertos e idoneidad.	X	
17) No tener desarrollado un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.	X	
18) En algunas áreas existen condiciones ambientales difíciles tales como techos en mal estado y poca ventilación en los puestos de trabajo.	X	
19) No está definida una política para garantizar la estabilidad en	X	



la promoción de los trabajadores.		
20) Todavía existen deficiencias en el funcionamiento de los comités de expertos en las áreas.	X	
21) Irregularidades con la adquisición de los medios de protección individual de los trabajadores.	X	
22) Las actas de inspección técnica son pobres en redacción.	X	
23) Se realizan las inspecciones técnicas, pero no coinciden con el plan anual elaborado al respecto.	X	
24) Violaciones de las medidas de seguridad en la explotación de los medios de inspección técnica.	X	
25) Personal que realiza las inspecciones técnicas sin estar debidamente capacitado y certificado.	X	
26) Los especialistas de SST. no cumplen con la función de controlar la explotación segura de los objetos de inspección Técnica.	X	
27) Se detectaron medios de izajes con vencimiento en los plazos de inspección técnica, cables de izajes y eléctricos en mal estado, estructuras metálicas y otros elementos de las grúas en mal estado.	X	
28) La capacitación del personal responsable de la explotación de los equipos objetos de inspección técnica se debe mejorar y perfeccionar.	X	

<u>Aspectos organizativos administrativos</u>		
29) Existen deficiencias en el funcionamiento de los comités y subcomités de SST, fundamentalmente en la realización en los plazos establecidos de las reuniones y la elaboración de las actas establecidas para estos casos, a estas reuniones no se llevan informes escritos de las especialidades de SST, Incendio y Serv. Médicos.	X	
30) La planificación del plan de APP no se realiza de acuerdo a lo establecido en el capítulo No: 7 del Manual, en sentido general el nivel de ejecución del mismo es bajo, y existen problemas de calidad, fundamentalmente con el calzado de trabajo y los medios de protección para las manos.	X	
31) Las acciones de capacitación se imparten según los planes aprobados por la Empresa, pero la participación o asistencia es deficiente, se incumplen además acciones o elementos que se tienen en cuenta durante el proceso de capacitación en el Manual de Inspección Técnica y Protección del Trabajo en el capítulo 6.	X	
32) El <b>SNPHT</b> no se implementa de acuerdo al procedimiento establecido en Capítulo No: 9 del Manual de Inspección Técnica y Protección del Trabajo de la FAR.	X	
<u>Aspecto Operativo</u>		
33) El estado de los sistemas de protección contra descargas eléctricas es deficiente, así como la mayoría de las conexiones de tierra físicas en instalaciones productivas.	X	
34) Existencia de un hábito indiscriminado de fumar en las áreas productivas.	x	
35) El estado de los sistemas de extracción de las máquinas	X	

rectificadoras o esmeriladoras, de los locales de tratamiento térmico, limpieza química y galvánica es deficiente.		
36) La protección en los puntos de operación de las máquinas herramientas es deficiente, (tornos, taladros, sierras, etc.).	X	
37) La iluminación de los locales productivos es deficiente.	X	
38) No existe una cultura adecuada en cuanto al trabajo y explotación de las instalaciones eléctricas.	X	
39) Instalaciones productivas y de almacenes con un mal estado de sus cubiertas.	X	
Otras dificultades encontradas fueron:		
40) En la dirección de recursos humanos el APA (análisis periódicos) no se explota debidamente, por el desconocimiento de explotación del programa.	X	
41) Déficit de fuerza calificada en la Empresa como: chapistero, soldador, mecánico., etc.	X	
42) No están actualizados en su totalidad los profesiogramas de los puestos de trabajo o cargos aprobados en la Empresa.	X	
43) Dificultades en el completamiento de la plantilla de los puestos claves y sus reservas, así como, su rotación.	X	
44) No está definido el Reglamento para el pago por alto desempeño.	X	

### Paso 7

Cada problema de la entidad encontrado se clasificó en interno y externo como se muestra en la tabla anterior, para de esta forma darle seguimiento a los que se pueden resolver internamente en la Empresa y no dependen de factores externos para su solución. Pues muchas veces las respuestas se encuentran en manos de los propios trabajadores de la unidad y no se le aplican medidas.

### Paso 8

Para trabajar en base a la erradicación de los problemas se reúne una comisión integrada por los especialistas encargados de procesar el Diagnóstico, donde se hace un plan de acción, el cual se le propone al director de la institución y este lo aprueba. En la tabla siguiente se muestra dicho plan:

**3.3.3 Plan de acción a desarrollar**

Ejecutar las revisiones de normas de consumo según los planes trimestrales elaborados al efecto.	Según Plan
Realizar un análisis del funcionamiento de la estructura general de la entidad, en función de lo que establece el Decreto Ley No. 252/07.	agos-08
Realizar un levantamiento integral al déficit de mobiliario de oficinas, medios de transporte, de protección individual, de cómputo, útiles y herramientas de trabajo e insertarlos progresivamente en el Plan de Inversiones, teniendo en cuenta las diferentes Fuentes de financiamiento y las reservas aprobadas.	Agos-08
Actualizar el procedimiento interno existente para la organización, ejecución, control y revisión de las normas de tiempo.	Agos-8
Elaborar un plan de capacitación general integral en función de la determinación de las necesidades de aprendizaje y teniendo en cuenta los nuevos lineamientos emitidos en el reglamento del Decreto No. 281/07 para todos los sistemas que lo integran.	agos-08
Elaborar plan de medidas técnico organizativas para lograr el incremento de la productividad del trabajo.	Agos-08
Elaborar plan de fabricación del utillaje tecnológico necesario en cada uno de los puestos de trabajo.	Agos-08

Elaborar un plan de medidas para garantizar el aprovechamiento de las capacidades productivas, analizando periódicamente el comportamiento de la sub actividad.	Mensual
Actualizar y revisar el reglamento de los sistemas de pago y de estimulación, así como realizar las evaluaciones de eficiencia de los mismos.	Agos-08
Realizar análisis detallado de las causas fundamentales que inciden en el incremento de la fluctuación laboral, tomando las medidas correspondientes.	Agos-08
Elaborar todos los documentos de la base reglamentaria, según lo que establece el artículo 113 de Decreto No. 281/07.	Sep-08
Elaborar una estrategia de trabajo que permita preparar a los nuevos trabajadores que sustituyan los que se encuentran próximos a la jubilación.	Sep-08
Trazar una estrategia de gestión dirigida a la captación de fuerza de trabajo calificada en el territorio, así como para garantizar el completamiento de la plantilla con los cargos sin cubrir.	Sep-08
Capacitar a los miembros de los comités de expertos y los directivos en todo lo que establece la Orden 34 del Ministro de las FAR.	Sep-08
Actualizar los profesiogramas de los puestos de trabajo	Sep-08

Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan de rotación del personal en los puestos claves existentes en la Empresa.	Sep-08
Actualizar todos los expedientes laborales de los trabajadores, según lo establecido en la legislación vigente.	Sep-08
Actualizar el levantamiento de riesgos por cada puesto de trabajo, implementando un plan de medidas para atenuarlos.	Sep-08
Revisión de todo el sistema de gestión de la calidad para el avalar el mismo con alcance para la Industria.	Sep-08

**Paso9** 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.

Este paso se cumplió sin problemas, ya que desde el comienzo del Diagnóstico la dirección de la Empresa mostró interés en la marcha del proceso, dando reuniones de cumplimiento semanalmente para tener conocimiento sobre cada paso.

### **3.4 Conclusiones parciales**

Con la terminación de este capítulo el Diagnóstico quedó concluido, aportando, a la Empresa la posibilidad de continuar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, de esta forma los objetivos propuestos fueron cumplidos en su totalidad, pues se determinó el estado actual del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano con la aplicación de dicho Diagnóstico.

De este trabajo se pueden derivar múltiples facilidades para la entidad, ya que con la erradicación de los problemas detectados, el nivel de vida del capital humano adquiere mayor calidad.

Esto permite que en cada área se trabaje para una mayor eficiencia, así como los niveles de competitividad serán aún mejores para enfrentar el mercado de hoy en día.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Con la elaboración de este trabajo se logró que los directivos y trabajadores lograran conocer todos los temas relacionados con Perfeccionamiento Empresarial, gestión de los Recursos Humanos, del Capital Humano, así como lo relacionado con los Diagnósticos que se trabajan en las Empresas cubanas.

Además se trazó una estrategia propicia para la elaboración del proceso, pues este procedimiento de Diagnóstico se encuentra aprobado para este tipo de Empresas militares.

También aportó a la EMI las herramientas necesarias y que le permiten perfeccionar su sistema de capital humano, logrando la satisfacción de sus trabajadores.

La aplicación de dicho proceso se realizó con todo el personal y los medios necesarios, alojando los resultados esperados.

Una vez terminado se sometió a discusión por los directivos de la Empresa y se revisó por autoridades de la Unión de Industrias Militares calificando la fase terminada de satisfactoria.

## **RECOMENDACIONES**

Del presente trabajo el autor recomienda:

- Se recomienda que se le de seguimiento a este trabajo por parte de otras empresas, según sea permitido, pues, esta es una experiencia que pueden tomar como base otras instituciones.
- Además se le debe dar seguimiento al cumplimiento del plan de acción elaborado para perfeccionar más el proceso y eliminar las dificultades existentes.
- También se puede presentar en eventos de diferentes índoles.
- La dirección de la Empresa debe darle continuidad al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alhama Belamaric R, Alonso Arrastra F, Cuevas Cansares R. Perfeccionamiento empresarial: Realidades y Retos. La Habana: Ciencias Sociales, 2001.
- Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial. Resolución Económica del V Congreso del PCC.
- Becker. Gary Trabajo enviado por:
  - -Peggy Cruz M.
  - Silvana Rojas R.
  - Georgina Vega L.
  - Yasna Villegas Q.
  - [GVega@budget.cl](mailto:GVega@budget.cl)
  - Universidad de Antofagasta.
  - Facultad de educación.
- Betancour P. Minirespuestas que no deben quedarse en el tintero. Periódico trabajadores. 20 de noviembre del 2000.
- Buckley R, Caple J. La formación: Teoría y práctica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2001. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra: OIT, 1993. . Dolán S, Schuler RS, Valle R. La gestión de los recursos humanos. Madrid: Mc Graw-Hill Interamericana, 1999.
- CECM. Decreto ley 187/98 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. – La Habana, 1998.
- Chiavenato I. Administración de recursos humanos. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana, 1999.
- Chiavenato, I. 1989 - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México.
- Cruz P, Vega G. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica en el recurso humano. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm> [Consultado: 25 de octubre del 2004].
- Davenport TO. Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. S.I: Gestión 2000, 2000.

- Davenport TH, Prusak L. Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Educación. 2001.
- Gugliemetti P, Martínez E. La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas. Lima: MINSA, 1996.
- González Inda AM. La gestión del conocimiento en Cuba: ¿Misión imposible? BET SIME 2003;(6):28.
- Harris J. Administración de recursos humanos: conceptos de conductas interpersonales y casos. México DF: Limusa, 1994.
- <http://lightning.prohosting.com/~superte/1sem5/chiaven.htm>. Visitado en noviembre 2002.
- Lage C. Discurso pronunciado en la Reunión con los directores de empresas en perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas. 2 de junio del 2000
- Louart Pierre,. Tomado de Monografías .com. (1997).
- Mora Venegas Carlos. El Dr. Mora es Ingeniero - Administrador, Profesor Titular en el Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo (Venezuela) cmoraarrobapostgrado.uc.edu.ve camv12arrobahotmail.com
- Orellana C y col. Psicoarchivos clasificados. Desarrollo organizacional Capítulo 13.Universidad Concepción 2000 Chile.
- Ponjuán Dante G. Gestión de información en las organizaciones. Santiago de Chile: CECAPI, 1998.
- Probst G, Raub S, Romhardt K. Administrando el conocimiento. México DF: Pearson Educación, 2001.
- Recio R. Perfeccionamiento Empresarial: ¿tortuga o liebre?. Periódico trabajadores. 20 de noviembre del 2000.
- Sikula AF, McKenna AF. Administración de recursos humanos: conceptos y principios. México DF: Limusa, 1989.
- Tristá Grisell Conferencia impartida en el Taller de Integración Estratégica. 16 de marzo del 2002.
- Vendrell PP. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones. Madrid: Fundación DINTEL, 2001.
- Villanueva Mirta. Conferencia sobre la situación económica en Cuba. 18 de marzo del 2002. Seminario Internacional de Integración Estratégica.
- Wei Choo C. La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Editorial Mexicana, 1999.

**Anexo1**

**ENCUESTA APLICADA A TODAS LAS CATEGORIAS DE TRABAJADORES.**

**Fecha de realización: 4.02.2008/13.30 horas**

**Cantidad de trabajadores: 24**

**RESULTADOS POR CADA UNO DE LOS ASPECTOS:**

**1. Conocimientos de los principios del Perfeccionamiento Empresarial:**

- 95.8 % respondieron de forma deficiente la pregunta.
- 4.1 % respondieron correctamente.

**2. Conocimientos de los trabajadores sobre lo que constituye el proceso de Perfeccionamiento Empresarial:**

- 41.6 % respondieron correctamente.
- 54.1 % respondieron de forma incorrecta.

**3. Conocimientos de los trabajadores sobre la misión diseñada para la Empresa.**

- 12.5 % respondieron correctamente.
- 83.3 % respondieron de forma incorrecta.

**4. Conocimientos de los trabajadores sobre la Visión de la entidad:**

- 16.6 % respondieron correctamente.
- 70.8 % respondieron de forma incorrecta.

**5. Los factores de la entidad que resultaron más atractivos para los trabajadores fueron:**

- Salario: 33 %
- Trabajo conjunto del PCC, Sindicato y UJC: 42 %.
- Funciones a cumplir: 54 %.
- Reconocimiento de la utilidad del trabajo desarrollado: 54 %
- Capacitación: 25%
- Reconocimiento por la labor desempeñada: 37.5 %
- Relaciones interpersonales: 29.1 %

- Condiciones de trabajo: 42 %
- Sistema de estimulación existente: 12.5%
- Participación en las tareas: 29.1 %
- Atención al hombre: 29.1 %
- Tecnología existente: 20.8 %
- Niveles de promoción: 12.5 %
- Realización de actividades recreativas y deportivas: 12.5 %

## **Anexo2**

### **ENCUESTA APLICADA A TODAS LAS CATEGORIAS DE TRABAJADORES.**

**Fecha de realización: 18.02.2008/08.00 horas**

**Cantidad de trabajadores participantes: 24**

#### **RESULTADOS POR CADA UNO DE LOS ASPECTOS:**

1. Se da a conocer la marcha de emulación a nivel de  
63 %\_\_\_\_\_ todo el centro de trabajo

2. Se dan a conocer los trabajadores más esforzados y eficientes:  
75 %\_\_\_\_\_si

3. Cuando cumple con eficiencia su trabajo le gusta que lo conozca sus compañeros:  
88 %\_\_\_\_\_si

4. Considera Ud. que existe una verdadera emulación en su centro de trabajo:  
50 % \_\_\_\_\_no

5. Como Ud. califica la calidad de los chequeos de emulación:  
60 %\_\_\_\_\_regular

6. El trabajo que UD. realiza es  
88 %\_\_\_\_\_interesante

7. Se siente Ud. estimulado a emular con sus compañeros

46 % \_\_\_\_ si

8. Desearía Ud. cambiar de trabajo:

42 % \_\_\_\_ si

9. Desearía Ud. dejar de trabajar en este centro de trabajo, y hacerlo en otro en la misma labor que hace aquí:

46 % \_\_\_\_ si

10. Los ganadores de la emulación:

46 % \_\_\_\_ obtienen estímulos (sean morales o materiales)

11. Considera Ud. que los estímulos que se les otorga a los trabajadores destacados se corresponde con el esfuerzo realizado

63 % \_\_\_\_ no

12. Cuando se organizan las brigadas, turnos de trabajos, grupos o equipos de trabajo, toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para su integración

40 % \_\_\_\_ si

13. La cantidad de horas que debes trabajar diariamente la consideras

75 % \_\_\_\_ correcta

14. El horario de inicio y terminación de la jornada laboral lo consideras

75 % \_\_\_\_ correcto

15. Las opiniones de los trabajadores se toman en cuenta para definir los horarios de trabajo

46 % \_\_\_\_ algunas veces

16. El plan de estimulación material que existe en su centro de trabajo, contribuye a solucionar las necesidades del trabajador y su familia.

67 % \_\_\_\_ no

### **Anexo3**

#### **ENCUESTA APLICADA A TODAS LAS CATEGORIAS DE TRABAJADORES.**

**Fecha de realización: 5.02.2008/08.00 horas**

**Cantidad de trabajadores participantes: 83**

**Pertenecientes a las áreas de:**

- Equipo de Ómnibus.
- Equipo Ensamble Mecánico.
- Equipo Fabricación de Semiómnibus.
- Equipo Desactivación.
- Equipo UAZ.
- Equipo Prototipo.
- Equipo Zorretes.
- Equipo Fábrica de Muebles.

#### **RESULTADOS POR CADA UNO DE LOS ASPECTOS:**

1. La distribución de la jornada de trabajo (horario de trabajo, descanso, almuerzo, etc.) la considera adecuada 71 %.

2. Los medios de trabajo (herramientas, equipos, medios de trabajo, etc.) que Ud. utiliza tienen una calidad:

49 % \_\_\_\_ regular

3. Los trabajadores, pueden dar sus opiniones cuando se van a tomar decisiones importantes en la Empresa:

55% \_\_\_\_ algunas veces.

4. Considera que de acuerdo al esfuerzo y aporte que realiza, el salario que recibe es:

63 % \_\_\_\_ menos de lo que debía recibir.

5. Conoce a los compañeros que conforman su brigada equipo o grupo de trabajo:

79 % \_\_\_\_ a todos

6. Poseen los trabajadores los suficientes medios de protección para evitar accidentes u otros daños al desempeñar su labor

46%\_\_\_no

7. Considera que la cantidad de trabajo que debe realizar es:

64 %\_\_\_ correspondiente con su capacidad

8. Su jefe inmediato atiende a los trabajadores cuando tienen alguna dificultad

55 %\_\_\_ siempre

9. Los otros jefes de la Empresa atienden a los trabajadores que tienen alguna dificultad

63 %\_\_\_ algunas veces

10. El salario que reciben los trabajadores en este centro de trabajo, en comparación con:

A) Otros centros similares es

45 %\_\_\_ inferior

B) Centros de otro tipo es

49 %\_\_\_ inferior

11. Considera Ud. que la cantidad de instrumentos y otros medios de trabajo que utiliza en su labor es

37 %\_\_\_ menos de la que necesita

12. Cuando es necesario, su jefe inmediato trabaja junto a los demás trabajadores

47 %\_\_\_ siempre

13 Los otros jefes, cuando es necesario, trabajan junto a los trabajadores

60 %\_\_\_ algunas veces

14. Ud. se relaciona con los compañeros de su brigada, equipo, o grupo de trabajo

76 %\_\_\_ siempre

15. Conoce Ud. a quien expresarle sus opiniones cuando aparece alguna dificultad en su trabajo

72 %\_\_\_ si

16. Ha tenido dificultades con su salario en cuanto a demora en recibirlo, descuentos injustificados, equivocaciones, o de otro tipo

40 %\_\_\_ a veces

17. Los medios de protección contra accidentes u otros daños al desarrollar el trabajo, están en estado

55 %\_\_\_ regular

18. Su jefe inmediato acepta las sugerencias que Ud. o sus compañeros le hacen, con relación al trabajo

47 %\_\_\_ siempre

19. Los otros jefes de su centro de trabajo, aceptan las sugerencias que Ud. o sus compañeros le hacen

69 %\_\_\_ algunas veces

20. La relación entre los miembros de su brigada, grupo o equipo de trabajo son:

76 %\_\_\_ buenas

21. Le agradaría trabajar en un centro de trabajo que tenga mayor reconocimiento social

66 %\_\_\_ si