



**Universidad  
de Holguín**

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

*DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS PARA EL  
SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL  
DE SALUD DE HOLGUÍN*

*TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL*

*Autora: Tahimí Díaz Anido*

*Tutora: Dra C. Any Flor Nieves Julbe*

HOLGUÍN 2018



## PENSAMIENTO

*“Por más difícil que se nos presente una situación, nunca dejemos de buscar la salida, ni de luchar hasta el último momento. En estos momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”.*

*Albert Einstein*



## AGRADECIMIENTOS

*A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron y confiaron en mí para que yo llegara hasta aquí, y aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.*

*Quisiera agradecer a mi mamá porque no existe forma de expresarle mi eterno amor y agradecimiento. A ti mami, por tu apoyo, esfuerzo y sacrificio incondicional, que has dejado de ser tú para ser yo.*

*A mi papá por estar siempre ahí para mí, entregándome todo sin pedir nada a cambio.*

*A mi hermana Tahimara, que ha sido un ejemplo a seguir y apoyo constante.*

*A mi novio, por su compañía y dedicación en todo este tiempo.*

*A mi amiga Yaima, por sus consejos, alientos y alegrías compartidas antes, durante y siempre.*

*A la Dra. Belkis, por su confianza siempre en mí, por el ánimo que me brindó, su fuerza y ser mi guía en todo momento.*

*A mis compañeros de aula, en especial a los que están conmigo desde primer año compartiendo todo este trayecto.*

*A mis compañeros de trabajo, en especial a Lorena, Katia y al departamento de Recursos Humanos*

*A la tutora, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, su confianza, compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.*

*Al colectivo de profesores que durante este tiempo contribuyeron con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y profesionalidad.*

*A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.*

*A todos, GRACIAS*



## RESUMEN

Hoy en día, la gestión de los recursos humanos es un pilar fundamental en las organizaciones cubanas a través de los procesos que interactúan. A partir de este criterio se desarrolló esta investigación que tiene como objetivo diagnosticar y proyectar las estrategias de mejora para el sistema de gestión de recursos humanos en la Dirección Provincial de Salud de Holguín, que contribuyan a la mejora continua. Se adecuó y aplicó parcialmente el procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010) que consta de 3 fases, preparación inicial, implantación del sistema de gestión de recursos humanos y evaluación y ajuste, las que se desglosan en pasos y tareas. En el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos teóricos y empíricos, técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial para la recopilación, procesamiento y presentación de la información.

Con los resultados obtenidos se comprobó que no todos los procesos se comportan de forma desfavorable, pero la selección e integración, la estimulación moral y material y las competencias laborales son los que menos favorecen a que se alcance el estado deseado. A partir de estos resultados se elaboró un plan de acción donde quedaron reflejadas las estrategias a seguir para el mejor funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos y la integración de sus procesos.



## SUMMARY

Nowadays, the step of human resources is a fundamental pillar in the organizations Cubans through the processes that interact . This investigation that you aim at developed diagnosing itself as from this opinion and to project the improving strategies for the system of human resource management in Salud's Provincial Management of Holguín, that they contribute to the continuous improvement.

It was made suitable and you applied the procedure proposed by Nieves Julbe ( 2010 ) that consists of 3 phases, initial preparation, implantation of the system of human resource management and evaluation and adjustment partially, the ones that are itemized in steps and tasks. They utilized theoretic methods and empiricists, techniques and tools of the Industrial Engineering for the compilation, processing and presentation of the information in the development of work.

It was verified that with the obtained results not they entail all of the processes of unfavorable form, but the selection and integration, the moral stimulation and material and the labor competitions are them than less they favor to that the desired status be attained. A policy where strategies got reflected became elaborate to follow for the best functioning of the system of human resource management and the integration of his processes as from these results.



## INDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1: Marco teórico – referencial</b> .....	5
1.1 Gestión de recursos humanos. Evolución, definiciones e importancia .....	6
1.2 El sistema de gestión de recursos humanos, principios generales y elementos que lo integran .....	9
1.3 Procedimientos para realizar estudios al sistema de gestión de recursos humanos.....	13
1.4 El sistema de gestión de recursos humanos en el Sector de la Salud .....	15
1.5 Conclusiones parciales .....	18
<b>Capítulo 2: Procedimiento para evaluar el sistema de gestión de recursos humanos</b> .....	20
<b>Fase 1: Preparación inicial</b> .....	20
<b>Fase 2: Implantación del sistema de gestión de recursos humanos</b> .....	22
<b>Fase 3: Evaluación y ajuste</b> .....	26
<b>Capítulo 3: Aplicación parcial de un procedimiento para evaluar el sistema de gestión de recursos humanos en la Dirección Provincial de Salud de Holguín</b> .....	27
<b>Fase 1: Preparación inicial</b> .....	27
<b>Fase 2: Implantación del sistema de gestión de recursos humanos</b> .....	34
<b>Conclusiones</b> .....	44
<b>Recomendaciones</b> .....	45
<b>Bibliografía</b> .....	46
<b>Anexos</b>	



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión de los recursos humanos (GRH) en las organizaciones está dirigida hacia enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos. Los modelos de gestión que se utilizan son con perspectiva estratégica e innovadora, lo que constituye un elemento importante para lograr niveles superiores de efectividad y desarrollo.

A pesar de las condiciones actuales y de constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos que existen, según el criterio de autores como Cuesta Santos (2005) y Morales Cartaya (2009), la gestión de los recursos humanos demanda romper la parcelación de actividades. Esto, en contraposición con la vieja teoría Tayloriana, debe lograr la consolidación, conexión estratégica y sistémica.

En tal sentido, las personas en las organizaciones juegan un papel primario. Se afirma que el conocimiento y las ideas es el recurso máspreciado en la nueva economía. Por tanto deben poseer las competencias requeridas, ser polivalentes y estar motivados. Ello es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar.

En Cuba en el año 2007, la Oficina Nacional de Normalización (ONN) aprueba las Normas Cubanas de la familia 3000, sistema de gestión integrada de capital humano (NC:3000-Vocabulario, NC:3001-Requisitos, NC:3002-Implementación). Estas contenían el modelo cubano sobre el tema. Sin embargo, en el año 2017 se derogan las referidas normas. Las mismas denominaban a la fuerza de trabajo capital humano, pero a partir de ahora, y a los efectos de esta investigación, se denominará recursos humanos.

La Ley No. 116/2013 Código de Trabajo aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular y que entró en vigor el 18 de junio de 2014, consolida y perfecciona las regulaciones que garantizan la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes. Esta deriva la relación jurídico-laboral establecida entre los trabajadores y los empleadores. Fortalece los mecanismos para exigir una mayor disciplina y reafirma la autoridad y responsabilidad de la administración de cada organización.

No obstante los elementos del sistema de gestión de recursos humanos están escrito de forma dispersas en la vigente Ley, sin embargo las derogadas normas no la



contradican y como sirven de pauta para realizar acciones sobre el sistema, donde las competencias laborales constituyen la base de los demás elementos del mismo, pueden ser utilizadas para su estudio.

El Ministerio de Salud Pública (MINSAP), tiene sus particularidades con esta Ley. Pero no deja de cumplir y hacer cumplir la legislación de trabajo, de forma tal que se logre la misión de cada entidad subordinada del país. Entre las direcciones se encuentran la Dirección Provincial de Salud de Holguín. El Artículo 76 del Código de Trabajo facultó al jefe del referido organismo, en consulta con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y de acuerdo con el Sindicato Nacional a emitir la Resolución No. 282 del de 16 de junio de 2014, que establece el “Reglamento sobre la contratación, ubicación, reubicación, promoción, inhabilitación y suspensión temporal en el ejercicio de la profesión de los profesionales y técnicos de la medicina”.

La Dirección Provincial de Salud de Holguín es una organización presupuestada, que como parte del proceso de implantación correcta de un sistema de gestión de recursos humanos (SGRH) midió el estado actual. Estudios preliminares, el resultado de auditorias, auto inspecciones y estudios de satisfacción laboral realizados durante el año 2017, demostraron una serie de factores que evidencian insuficiencias en el sistema como:

- No están definidas las competencias de la organización ni de los procesos
- No se utilizan las competencias laborales en los procesos de selección e integración y evaluación del desempeño
- No se aplica el procedimiento establecido para la selección e integración en la organización
- No se realizan acciones de estimulación moral y material para los trabajadores
- No están correctamente redactadas algunas políticas del SGRH.

Debido a esto, se debe lograr la mejora de cada uno de los sistemas de dirección y gestión. Ello conllevará al buen desempeño de la organización y a la vez dar cumplimiento a los Lineamientos<sup>1</sup> de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

---

<sup>1</sup> Está relacionado con el Lineamiento general 01, del Modelo de Gestión Económica, así como el 142,143 y 146 referidos a la Política Social de Empleo y Salarios.



Lo expresado hasta aquí en apretada síntesis constituye la situación problemática que originó la presente investigación y conllevó a plantear el **problema profesional** siguiente: Insuficiencias en el sistema de gestión de recursos humanos en la Dirección Provincial de Salud, Holguín.

El **objeto de estudio**: El sistema de gestión de recursos humanos.

El **objetivo general** que persigue es: Diagnosticar y trazar estrategias que permitan mejorar el sistema de gestión de recursos humanos.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico-referencial
2. Diagnosticar el sistema de gestión de recursos humanos mediante la adecuación y aplicación parcial de un procedimiento
3. Proyectar soluciones para la mejora del sistema

El **campo de acción** de esta investigación es el sistema de gestión de recursos humanos en la Dirección Provincial de Salud de Holguín.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: si se aplica parcialmente un procedimiento en la Dirección Provincial de Salud de Holguín, se puede diagnosticar y trazar estrategias que permitan mejorar el SGRH. Esta quedará demostrada si:

1. El procedimiento que se utilice posee los elementos necesarios para realizar su aplicación en la organización objeto de estudio
2. La aplicación del procedimiento en el estudio práctico, permite diagnosticar el SGRH y trazar estrategias que contribuyan a la mejora del desempeño en la Dirección Provincial de Salud de Holguín

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, además de técnicas y herramientas de la ingeniería industrial:

Métodos teóricos:

- Histórico - Lógico para caracterizar la evolución y desarrollo de la gestión de los recursos humanos
- Analítico - sintético para desarrollar el análisis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la



experiencia de los especialistas y trabajadores consultados para el desarrollo del marco teórico referencial

- Inductivo - deductivo para la verificación de la idea a defender y el diagnóstico del SGRH
- Comparativo para comparar los procedimientos analizados.

Métodos empíricos:

- Encuestas, entrevistas, observación directa y revisión de documentos, método de expertos, tormenta de ideas, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.

Este trabajo posee la estructura siguiente: un primer capítulo, donde se expone la fundamentación teórica relacionada con el tema objeto de estudio. Un segundo capítulo, donde se describe el procedimiento a utilizar. Y un tercer capítulo donde se muestra la aplicación parcial del procedimiento en la entidad objeto de estudio. Aparecen además un cuerpo de conclusiones y recomendaciones y la bibliografía consultada, así como anexos de necesaria inclusión para la mejor comprensión del trabajo.



## Capítulo 1. Marco Teórico - referencial de la investigación

A partir de la revisión de la literatura especializada en el tema a tratar, tanto nacional como internacional, permite que el informe se estructure de forma tal que se analice la temática objeto de estudio. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la figura 1.

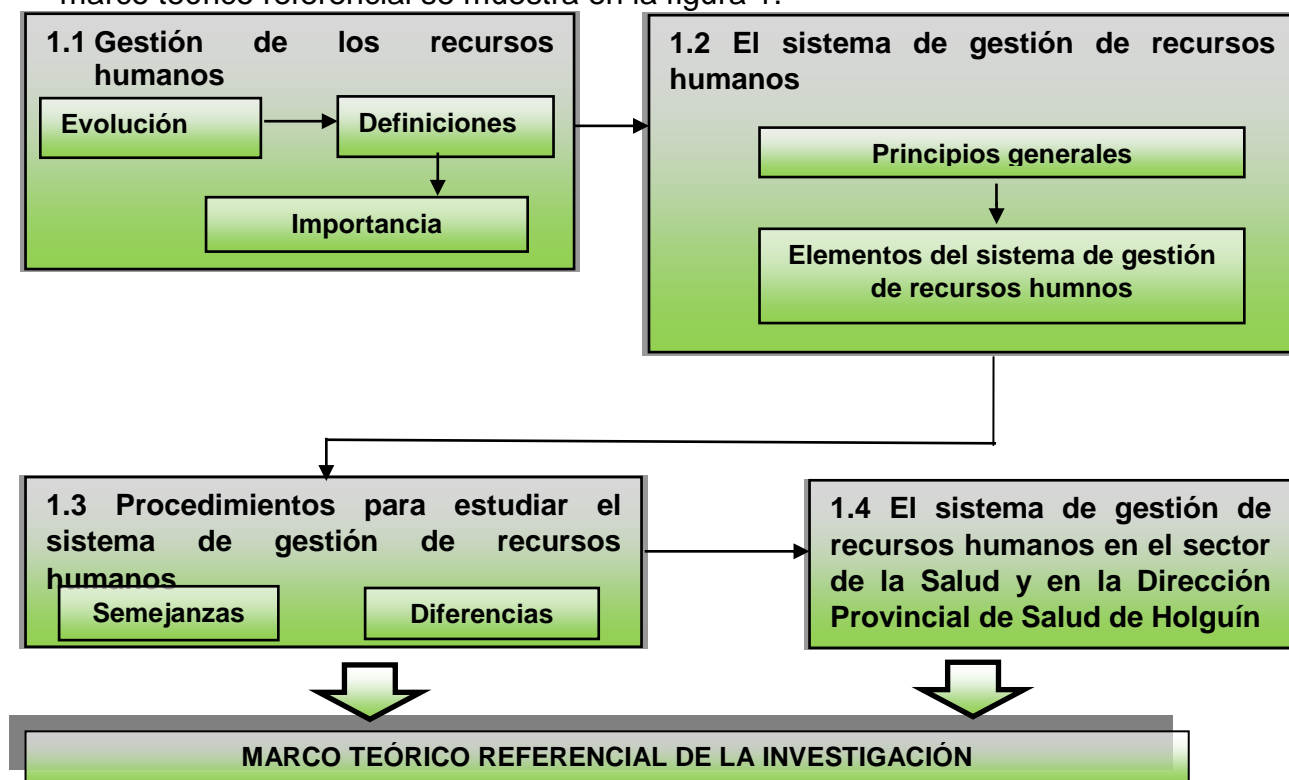


Figura 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación

Para realizar esta investigación se precisa del análisis de diversos aspectos. Es por ello que este capítulo se estructura en cuatro epígrafes; en el primero se aborda sobre la gestión de recursos humanos, evolución, principales definiciones e importancia; en un segundo epígrafe se analizan los principios del sistema de gestión de recursos humanos y los componentes que lo integran. El tercer epígrafe analizará los principales procedimientos para estudiar el SGRH, así como sus semejanzas y diferencias. El cuarto epígrafe abordará la situación actual del SGRH en la salud cubana y en la Dirección Provincial de Salud de Holguín, y por último se exponen las conclusiones parciales derivadas del capítulo.

## 1.1 Gestión de recursos humanos. Evolución, definiciones e importancia

Las tareas desempeñadas por los recursos humanos han ido en constante cambio a lo largo del tiempo. Siempre han estado vinculadas con la situación económica y desarrollo en los últimos siglos. Comenzaron desde la revolución industrial del s.XIX, con la mecanización de tareas, conllevó la insatisfacción de muchos trabajadores. Esta situación fue motivo de la creación de los llamados “departamentos de bienestar” en algunas empresas, donde tomaron especial atención en solucionar los problemas de los trabajadores con la vivienda, la salud, etc.

A finales del s.XIX, el obrero norteamericano Frederic Winslow Taylor, promotor de la organización científica del trabajo y considerado el padre de la administración científica, planteó nuevas ideas basándose en la situación de las empresas en las que se quería producir más a bajo coste. Las ideas del taylorismo no eran muy beneficiosas para el trabajador. Algunas de ellas consistían, por ejemplo, en pensar que no era positivo para el trabajador trabajar en grupo, que el trabajador no necesitaba pensar y que solo obtenía motivación con compensaciones económicas

A principios del s.XX, Elton Mayo realizó un estudio en el que se demostró que los factores psicológicos y sociológicos afectaban en el mundo laboral. Mayo destacó el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Se empezó a tener en cuenta que cada trabajador era distinto y que los trabajadores no se movían únicamente por el factor económico

A través de estas dos figuras y sus movimientos se pudo comprobar una evolución del concepto de recursos humanos. Esto estuvo a favor de la humanización, con un nuevo enfoque que es la gestión del talento humano.

Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones. Ya no se trataba de administrar personas, si no de administrar con las personas, ese caudal que sería la riqueza del mañana.

En Cuba, nace al triunfo de la Revolución y a partir de 1961 la organización científica del trabajo (OCT), como esencia del sistema de trabajo en la empresa. El mismo está integrado por elementos que tienen carácter objetivo, derivados del contenido del concepto de trabajo vivo. Bajo la iniciativa del Ché y con el asesoramiento de



expaíses socialistas como la exUnión Soviética comienza la preparación de esta tarea y se introdujeron nuevos métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios.

En la actualidad con el desarrollo de conocimientos y por consiguiente de las competencias laborales, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la automatización, el auge de enfoques sistémicos o integradores, nuevos valores culturales, diversidad, tolerancia, incremento de los servicios, la competencia y las exigencias del cliente, ha conllevado a un proceso de mejora continua. Por tanto la OCT también lo ha sido. Hoy se identifica como organización del trabajo.

Por lo antes expuesto se han realizado modificaciones en las concepciones de las funciones, procesos o actividades matizadas por un enfoque técnico e ingenieril de diseño, sin afectar la esencia de lo que es la gestión de recursos humanos. Sus definiciones son diversas. Muchos autores y especialistas del tema han emitido sus criterios al respecto o han aportado elementos para su concepción. Según Cuesta Santos (2001) la gestión de recursos humanos que se requiere en la actualidad debe caracterizarse por un enfoque sistémico que rechace el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que limita al trabajador su potencial de multihabilidades o polivalencia, devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles.

Según Beer (1989; citado por Agüero, 2004) la gestión de los recursos humanos "comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización".

Chiavenato, (1993)... "significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización".

Para Ferriol (1996; citado por Morales, 2000), la gestión de recursos humanos "Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que



coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación".

Nieves Julbe (2000) considera el concepto de gestión de recursos humanos como acción y efecto, por parte de la gerencia empresarial, de crear las exigencias adaptativas que requieren los recursos humanos para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser más competitivos a largo plazo.

Marrero Fornaris (2002) concibe a la gestión de recursos humanos como un proceso planificado, sobre la base de las necesidades reales, que está dirigido hacia el desarrollo de las competencias a todos los niveles para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general.

Cuesta Santos (2005): la define como: "El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno".

Para la presente investigación se toma como referencia el concepto emitido por Nieves Julbe (2000), por lo que resulta necesario realizar un trabajo profundo, con la finalidad de lograr una gestión estratégica en la organización y con carácter proactivo que posibilite actuar antes de que aparezcan las dificultades y desarrollar los recursos humanos que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados.

Hoy en día, la gestión de recursos humanos en las organizaciones tiene una influencia fundamental sobre el rendimiento individual de las personas, que es necesario gestionar estratégicamente y concebirlas como un recurso que hay que optimizar, a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Todo esto significa que la administración de recursos humanos es de gran importancia en una organización. Es el recurso decisivo en la competitividad de la organización si existe coherencia o ajuste entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizacional. Una buena gestión genera una integración de cada uno de



sus procesos y le dan la identidad que necesita. Además permite los beneficios y ventajas siguientes:

- Aprovecha y mejora los conocimientos y habilidades de los trabajadores
- Aumenta el rendimiento, la calidad y la producción tanto del trabajador como de la organización
- Logra la buena relación interpersonal por lo que se crea motivación y buen clima laboral lo que hace que todos se sientan debidamente atendidos, escuchados y valorados
- La renovación o creación de los puestos de trabajo son implementados y aceptados de mutuo acuerdo por todos
- Los puestos de trabajos son ocupados por personas competentes.

1.2 El sistema de recursos humanos. Principios generales y elementos que lo integran

La gestión de recursos humanos es una actividad estratégica de máxima jerarquía y prioridad, por lo que las actividades y procesos que la integran y sobre todo que la innovan, deben formar parte de los objetivos estratégicos de la entidad a todos los niveles. En este sentido, debe articularse con las innovaciones en tecnología y organización de la organización.

Las organizaciones deben diseñar, sobre la base de los principios más generales, su propio sistema de gestión de los recursos humanos, o bien, revisar e innovar el existente. La innovación del mismo debe ser entendida como un proceso y no como un cambio puntual; requiere de una visión dinámica, o sea, de un verdadero proceso de aprendizaje continuo de la organización.

El sistema de gestión de los recursos humanos debe ser entendido, tratado y aplicado como un todo. Significa que no puede circunscribirse a un área, a un grupo de especialistas solamente. Su alcance va más allá de uno o varios de sus subsistemas, puesto que ninguno de ellos es más importante que el otro. Su desarrollo propiciará la consolidación de las nuevas formas organizativas y gerenciales.

El mismo debe permitir readaptar e integrar a las personas a las exigencias de trabajo de los nuevos modelos basados en una cultura de trabajo participativa y



colectiva; orientada a crear el ambiente y las condiciones del aprendizaje y de mejora continua en la organización. Debe estar orientado a la evolución del micro y macro entorno, por ser parte de la estrategia de la entidad.

Por esos motivos, crear las condiciones necesarias para el diseño e implantación de un sistema de gestión de los recursos humanos en la organización, favorecerá su desarrollo y el aumento de la efectividad y eficiencia general organizacional. Perfeccionar el trabajo para lograr construir una sociedad socialista, próspera y sostenible, cuyo modelo de gestión reconoce y promueve a la empresa estatal como forma principal en la economía nacional, permite alcanzar los objetivos individuales, de los recursos humanos y de la organización.

Para ello, fue concebido en Cuba un sistema normativo legal, donde se reflejan los procedimientos necesarios para el tratamiento de la información indispensable en la proyección estratégica de los recursos humanos. Sin embargo, el análisis de este sistema se realiza de forma dispersa. La Ley No. 116/2013 Código de Trabajo, tiene en cuenta los componentes del SGRH, pero algunos se mencionan de forma implícita, por lo que se deben analizar a través de las relaciones existentes con los demás.

Las competencias laborales constituyen la base del SGRH. En ellas se refleja lo que es, lo que hace la organización y los vínculos existentes entre sus trabajadores, incluyen los valores éticos de los mismos. La alta dirección dirige y controla la identificación de las mismas que distinguen las características peculiares de la organización denominadas competencias organizacionales, las de los procesos y las de los puesto de trabajo, las cuales reflejan la responsabilidad de cada uno, en dependencia de la posición que ocupe en la estructura organizativa.

La selección del personal en la organización se debe realizar en dependencia de las competencias que se requieren para el cargo en cuestión y de la idoneidad demostrada. Es el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad. Su aplicación y perfeccionamiento evita la injerencia de criterios 'informales' y subjetivos, como son parentescos y amistades.



Se implementa a través de las etapas de reclutamiento, selección e incorporación, las que aseguran que este componente ofrezca las máximas garantías posibles.

El proceso de capacitación permite la preparación de los trabajadores y que estos adquieran las competencias laborales requeridas y otras, en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo. El plan de capacitación se elabora teniendo en cuenta el plan o presupuesto y se aprueba en el órgano colegiado de dirección al nivel que corresponda. Las acciones de capacitación hacen aportes reales al desarrollo de la organización, por tanto la formación y superación se considera como un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico.

La evaluación del desempeño individual de los trabajadores permite la valoración del comportamiento, de la adquisición de competencias del cargo que tributan a las de los procesos y a las de la organización. La competencia laboral del trabajador constituye el fundamento de la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, su permanencia, desarrollo, promoción, democión y el estímulo y el desestímulo por los resultados. La pérdida o disminución de la misma, significa afectaciones para este en correspondencia con el hecho; así como un desarrollo positivo y sostenido competente es reconocido convenientemente. Se tiene en cuenta la conducta del trabajador y los resultados en relación a los objetivos, su capacidad de aprendizaje demostrada a través del dominio de competencias.

La organización y normación del trabajo permite incrementar la productividad y eficiencia, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que permitan trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad, salud y exigencias ergonómicas, para satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo para lo que se realizan estudios de organización del trabajo dirigidos a perfeccionar las condiciones técnicas y organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de trabajo necesario y la plantilla de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad.



La estimulación moral y material al trabajador permite el logro de la eficiencia, eficacia y el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización, toda vez que se realicen acciones para propiciar el desarrollo de la moral y el sentido de pertenencia, el reconocimiento o el pago con arreglo al trabajo realizado. El sistema de estimulación está orientado al estímulo grupal en la organización.

La gestión de la seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivos garantizar condiciones laborales seguras e higiénicas, prevenir los accidentes, enfermedades profesionales y otros daños a la salud de los trabajadores y al medio ambiente laboral, por lo que se debe adoptar las medidas que garanticen la prevención de estas situaciones. El mejoramiento de las condiciones de trabajo no constituye un gasto improductivo para la organización, sino una inversión que reporta beneficios.

La comunicación institucional garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. La misma proporciona la información necesaria, de tal manera que permite a todos los trabajadores la comprensión y el desempeño efectivo en sus actividades de trabajo. Seleccionar adecuadamente los medios de comunicación garantiza que la comunicación e información fluya libremente y en todos los sentidos: vertical (ascendente o descendente) y horizontal.

El autocontrol se realiza por la propia organización y mide el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión de los recursos humanos. Su puesta en práctica como proceso dentro del SGRH, aporta beneficios sustanciales. Proporciona una visión global del desempeño de la organización, permite identificar mejoras en los procesos y establecer prioridades. Es promotor de valor porque involucra a los trabajadores, no sólo en el proceso de autocontrol, sino también en la discusión de los resultados de este. Se puede establecer la integración de los procesos del SGRH con un carácter sistémico y estratégico. Es preventivo, permite de manera inmediata y oportuna determinar las desviaciones. Es educativo porque no solamente detecta dónde están los problemas, sino también busca soluciones y permite capacitar y adiestrar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos.



Los sistemas en las organizaciones deben actuar como un todo para lograr la mejora continua y la integración de cada uno de sus procesos. Hay normas que también han demostrado la conveniencia de integrar los diversos sistemas de gestión, como las ISO 9001:2015, 14001:2015 y 18001:2015, que al implantarse en las organizaciones, servirán de punto de partida para considerar al SGRH como un sistema de forma integrada y con un carácter proactivo.

### 1.3 Procedimientos para realizar estudio al sistema de gestión de recursos humanos

En los últimos años se han desarrollado un grupo de procedimientos que constituyen un cambio en el enfoque tradicional del tratamiento al recurso humano en las organizaciones. Entre los consultados se encuentran el planteado por Velázquez Zaldívar (1996), Ruiz y Colaboradores (2002), Rondón y Pérez Zaldívar (2004), Cuesta Santos (2005), Morales Cartaya (2006) y Nieves Julbe (2010).

En estos se aprecian: funciones, políticas, actividades claves y procesos de gestión de recursos humanos. Tienen diferentes diseños, estructura y herramientas a utilizar, pero una meta común, evaluar al sistema, identificar los problemas existentes, trazar estrategias para la solución de estos y lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes del entorno.

El propuesto por Velásquez Zaldívar (1996) tiene un carácter cíclico y en cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar. Sigue un orden lógico en su aplicación, basado en el método general de solución de problemas. Toma en consideración lo planteado por Beer y otros (1989), al analizar factores de situación y grupos de interés, sigue también los elementos del flujo de RH.

El referido por Ruiz y Colaboradores (2002) tiene en cuenta los requisitos de las Normas ISO 9001 para el aseguramiento de la calidad. En ello radica su importancia. Tiene un perfil de aplicación estrecho. Se diseñó solo para entidades del Ministerio del Azúcar con el objetivo de evaluar el referido sistema para alcanzar niveles adecuados de economía. Adolece de un carácter cíclico y de proyección de soluciones en aras de lograr la mejora continua. El objetivo de este procedimiento es evaluar la Gestión de Recursos Humanos mediante la evaluación de un conjunto de actividades para alcanzar niveles adecuados de economía.



El propuesto por Rondón y Pérez Zaldívar (2004) está conformado por siete etapas con sus respectivos pasos. Se encuentran enlazadas entre sí sus etapas como una espiral de mejora continua. Sin embargo son muy largos; lo que dificulta su implantación y no cuenta con una lista de chequeo para agilizar el trabajo.

El modelo de Cuesta Santos (2005) (Diagnóstico Proyección y Control) concibe la adopción de un modelo coherente con la cultura empresarial y las políticas de gestión de recursos humanos a definir y en su exterior interactúan con las otras áreas funcionales de la organización. Se expresan como principales limitaciones que no se evidencia al menos de forma explícita, la relación entre los enfoques por competencias y estratégico. Aunque el modelo plantea la auditoría o control estratégico no se ofrecen indicadores para el mismo.

El propuesto por Morales Cartaya (2006) plantea un modelo de gestión de recursos humanos sobre el que se desarrolla un procedimiento integrado externamente con la estrategia empresarial, lo que permite a la organización fortalecer su orientación estratégica. Refleja un sistema integrado, donde se incluyen todos los procesos y actividades de recursos humanos. Su principal limitación, aunque plantea el autocontrol como proceso dentro del sistema, es la forma de controlar el sistema integralmente. No se especifican las perspectivas o indicadores que se utilizan.

El procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010) es un avance con respecto a los anteriores. Integra el sistema, la estrategia organizacional y tiene un enfoque de procesos. Forma parte de un procedimiento general y específico para el sistema de control interno relacionado con el componente ambiente de control. Consta de tres fases interrelacionadas entre sí, con instrumentos y técnicas para evaluar cada uno de sus pasos. Presenta procedimientos para cada proceso del sistema, lo que permite mediante el diagnóstico que se realiza, perfeccionarlos o diseñarlos. Además da cumplimiento a las resoluciones que emite el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y muestra indicadores para evaluar el proceso de mejora.

Todos los modelos analizados poseen limitaciones y aportes de ahí la necesidad de su análisis para determinar cuál de ellos se puede emplear en la situación particular de las organizaciones. Estos resaltan en cada uno de ellos la importancia que se le concede al ser humano en las entidades, donde los autores organizaron desde su



punto de vista, visión y enfoque de sistemas las diferentes funciones de recursos humanos y coinciden en que el hombre no es sólo un recurso más, sino el único capaz de conducirla al éxito y competitividad.

#### 1.4 El sistema de gestión de recursos humanos en el sector de la salud

El sistema de salud cubano se basa en el principio de que la salud es un derecho de todo ciudadano. En el artículo 43 de la Constitución de la República de Cuba se refleja que el Estado consagra el derecho de que los ciudadanos, sin distinción de raza, color de la piel, sexo, creencias religiosas, origen nacional y cualquier otra, lesiva a la dignidad humana: reciban asistencia en todas las instituciones de salud.

Para ello, el factor principal para lograr el desarrollo y la calidad de los servicios son sus recursos humanos. Se ha trabajado en todas sus instituciones a nivel de país para garantizar que los profesionales y técnicos de la medicina y el personal no propio del sector estén altamente calificados tanto en su especialidad, como desde el punto de vista metodológico e identificados con los principios de la Revolución y los objetivos de trabajo.

Consecuentemente, se han establecido políticas, resoluciones jurídicas y procedimientos para la selección y preparación de los trabajadores y de conjunto los sistemas de organización del trabajo, el control y evaluación de los resultados y la calidad de los mismos han evolucionado. Como resultado del propio desarrollo y madurez alcanzados por el organismo, así como la interacción con el entorno, existe una conciencia más clara de la necesidad de lograr cambios en los métodos y estilos de dirección que propicien una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todos sus recursos humanos.

En los Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantea un lineamiento (126) elevar la calidad del servicio que se brinda, el cumplimiento de la ética médica, lograr la satisfacción de la población, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención al personal de la salud. Garantizar la utilización eficiente de los recursos, el ahorro y la eliminación de gastos innecesarios. El Ministerio de Salud Pública (MINSAP), para cumplir con este lineamiento, ha evolucionado desde su planificación y organización de trabajo hasta la dirección por objetivos. Actualmente se realizan transformaciones tanto en el pensamiento, las



acciones y comportamientos en todas las esferas y niveles, así como en los procedimientos a aplicar.

Dentro de su estructura, la gestión de los recursos humanos es una de las áreas claves y su dirección y objetivos, deben garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global de la organización y estar vinculadas con el resto de las direcciones subordinadas. El sistema de gestión de recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de todos los integrantes de la organización, para alcanzar sus objetivos acordes con la misión y la visión compartida.

Para el año 2017 el MINSAP se trazó como objetivos los siguientes:

- Garantizar la organización de la salud pública, la regulación del ejercicio de las profesiones en la salud y la prestación de los servicios, con alta calidad y satisfacción de la población y sus prestadores
- Cumplir y hacer cumplir las políticas para la formación, educación continuada y la capacitación de los recursos humanos necesarios para la Salud Pública
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones higiénico-epidemiológicas para la prevención de las enfermedades y otras afectaciones a la salud, ejerciendo la inspección sanitaria estatal sobre el ambiente, alimentos, condiciones laborales, de estudio y otras
- Ejercer el control y la vigilancia sanitaria sobre los determinantes sociales, los factores de riesgo, el ambiente, las enfermedades, medicamentos, material de uso médico, alimentos, cosméticos y otros productos que puedan influir sobre la salud humana y el medio ambiente
- Establecer acciones coordinadas con organismos, organizaciones sociales y de masas así como otras entidades, para contribuir a resolver los problemas relacionados con la salud, el bienestar y la calidad de vida de la población, en el marco de la legislación vigente y una vez definida, controlar su cumplimiento.

Para lograr estos objetivos, se hace necesario contar con un personal preparado que tenga las competencias requeridas para trabajar en este sector. Trabajadores idóneos en la salud contribuyen a la eficiencia organizacional. Por lo tanto, es crucial que exista un SGRH apropiado, que se enfoque en la gestión integrada de cada uno



de sus procesos para de esta forma garantizar las capacidades necesarias de los trabajadores de la salud y la correcta implantación del mismo.

La Dirección Provincial de Salud, Holguín, entidad subordinada al Ministerio de Salud Pública, está a tono con lo que se exige por el organismo superior. En su estructura organizativa, ubica a la gestión de recursos humanos como uno de sus procesos claves. Con el fin de alcanzar el cumplimiento de la misión y visión, cumple con los objetivos de trabajo generales y específicos establecidos correspondientes a cada año, derivados de la estrategia organizacional y de esta forma evalúa la efectividad del sistema, el resultado del trabajo de sus cuadros y de los trabajadores en general. También le establece sus métodos y acciones donde evidencia su carácter educativo por el papel que le corresponde en la formación integral del hombre, en la actitud que este asume ante el trabajo, su motivación y compromiso con su labor, su actitud ante el colectivo, capacidad creativa y transformadora y su posición de defensa incondicional a los principios de la sociedad socialista.

La descentralización de funciones, atribuciones y facultades que incrementan la responsabilidad en general de los jefes y en particular sobre la demanda y utilización de los recursos humanos, de acuerdo a las políticas trazadas por el país, los organismos superiores correspondientes y la propia organización, integra a todas las instituciones subordinadas y a la propia organización. La participación de los trabajadores en los diferentes procesos garantiza mayor implicación y compromiso con su trabajo. Contribuye a fortalecer el sentido de fidelidad, pertenencia y responsabilidad. Además existe un clima laboral adecuado dentro de la organización. Las inspecciones al SGRH dependen generalmente de las comprobaciones externas realizadas por el MINSAP, Poder Popular Provincial (PPP), Dirección Provincial del Trabajo y el MTSS. Se evalúan los aspectos relacionados con el sistema, las que no han tenido resultados favorables por la falta de sistematicidad e integralidad en su funcionamiento.

Las principales insuficiencias que se detectan son las siguientes: el SGRH es tratado en su sentido estrecho; generalmente se mide lo que se debe cumplir en la normativa laboral vigente, pero no se tiene en cuenta el enfoque estratégico e integrador, por lo que dificulta conocer las particularidades de cada uno de sus procesos específicos.



No son todos los abarcadores que debían ser, lo que se hace difícil tener una valoración integral del desempeño de este sistema y el tratamiento diferenciado que debe aplicarse en dependencia de los intereses que presente la organización en cada momento y lugar específico. No se evalúa si las políticas y prácticas de recursos humanos posibilitan el logro de la estrategia organizacional, o si están bien redactadas. Las investigaciones científicas y estudios que permiten argumentar los cambios necesarios y proyectar el desarrollo en este campo son escasas, por lo que no se hace uso del potencial científico para la aplicación consecuente de estos temas propios de la esfera de los recursos humanos.

En el mes de abril del año 2017 la Dirección Provincial de Salud fue objeto de una visita de control por parte del Ministerio. La entidad obtuvo la calificación de entidad en avance con un SGRH con inconformidades que fueron relacionadas en la introducción de la investigación y en ellas se trabaja para su cumplimiento.

Por los resultados de las inspecciones realizadas, la dirección de la misma está interesada en la solución de estas deficiencias, con ayuda de todos los trabajadores desde el nivel más bajo hasta la máxima jerarquía, lo que demuestra una fortaleza existente. Constituye una necesidad avanzar para lograr mejores resultados y perfeccionar el sistema de gestión de recursos humanos en la organización objeto de estudio. Se quiere lograr que sea flexible, dinámico y que supere el enfoque tradicional caracterizado por la excesiva normación y regulación. Pasa a jugar un papel fundamental en el desarrollo estratégico de la organización, permite adecuarse a las exigencias y necesidades de la entidad y los trabajadores, de forma tal que pueda definir y aplicar con rapidez y creatividad, las soluciones para sus problemas específicos, dentro de las políticas generales.

El análisis realizado proporciona elementos que justifican de forma práctica la necesidad de realizar el diagnóstico y la propuesta de estrategias en aras de contribuir a la mejora del sistema de gestión de recursos humanos en la Dirección Provincial de Salud. Lo expresado hasta aquí corrobora la pertinencia del problema profesional planteado en la investigación.

#### 1.5 Conclusiones parciales del capítulo

Después de realizar un análisis de este capítulo, se concluye: □



- La evolución del recurso humano ha estado condicionada por el desarrollo industrial y la manera en que las organizaciones lo gestionan, siempre con un objetivo único de propiciar la mejora en su eficiencia organizacional y la productividad del trabajo
- La gestión de recursos humanos constituye un concepto cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las deficiencias, por lo que resulta necesario contar con los recursos humanos que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados
- La administración de recursos humanos es de gran importancia en una organización dado por ser el recurso decisivo en la competitividad de esta
- Los elementos del SGRH a partir de la integración que debe existir entre sus procesos se evalúan a través de la Ley 116/2013 del Código de trabajo y se sigue como pauta las derogadas normas 3000/2007 por no contradecirse con la vigente
- El procedimiento planteado por Nieves Julbe (2010) tiene un enfoque integrado y por procesos, así como la integración con la estrategia empresarial. Presenta procedimientos específicos para cada proceso del sistema, lo que permite mediante el diagnóstico que se realiza y el cálculo de indicadores proyectar acciones de mejora
- En la Dirección Provincial de Salud de Holguín existen los elementos que conforman el SGRH, pero no funciona adecuadamente, lo que trae consigo insuficiencias que no permiten avanzar para lograr mejores resultados
- Realizar el diagnóstico del sistema para determinar las insuficiencias que influyen negativamente y elaborar las estrategias a seguir para su mejor funcionamiento y la integración de sus procesos.



## Capítulo 2. Procedimiento para evaluar el sistema de gestión de recursos humanos

El procedimiento propuesto que se muestra en la Figura 2 forma parte de un procedimiento general para implantar el componente ambiente de control del sistema de control interno. Consta de tres fases interrelacionadas entre las cuales poseen instrumentos y técnicas para evaluar cada uno de sus pasos. Presenta procedimientos específicos para los elementos del SGRH lo que permite el diagnóstico y su mejora.

Se realizó adecuación al mismo después de analizar la estructura de la organización, se reordenaron los pasos de la Fase 1 y se reunificó el paso 3 que caracterizaba la organización de forma general con las tareas 1, 2 y 3 en aras de conocer las características de la plantilla, la estrategia de la organización y la cultura organizacional, de los directivos y sus competencias.

Se completó el instrumento con preguntas que responden al objeto social de la entidad y se definieron los indicadores para evaluar el sistema.

### Fase 1. Preparación inicial

Su objetivo es asegurar, desde la fase inicial y durante el desarrollo del trabajo la participación de los recursos humanos de la organización.

Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo. En este paso se deberá seleccionar y aprobar en el Consejo de Dirección los miembros y jefe del equipo de trabajo. Este grupo debe estar representado por la alta dirección, mandos intermedios, el sindicato, especialistas del área de recursos humanos, y otro trabajador designado según intereses y necesidades de la dirección. La cantidad de miembros del grupo dependerá de las particularidades de la organización. Se distribuirán las tareas entre los miembros, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los resultados que se obtengan sean unilaterales. Técnicas a aplicar: Tormenta de ideas, trabajo en grupo, conferencias, seminarios, murales, entre otras.

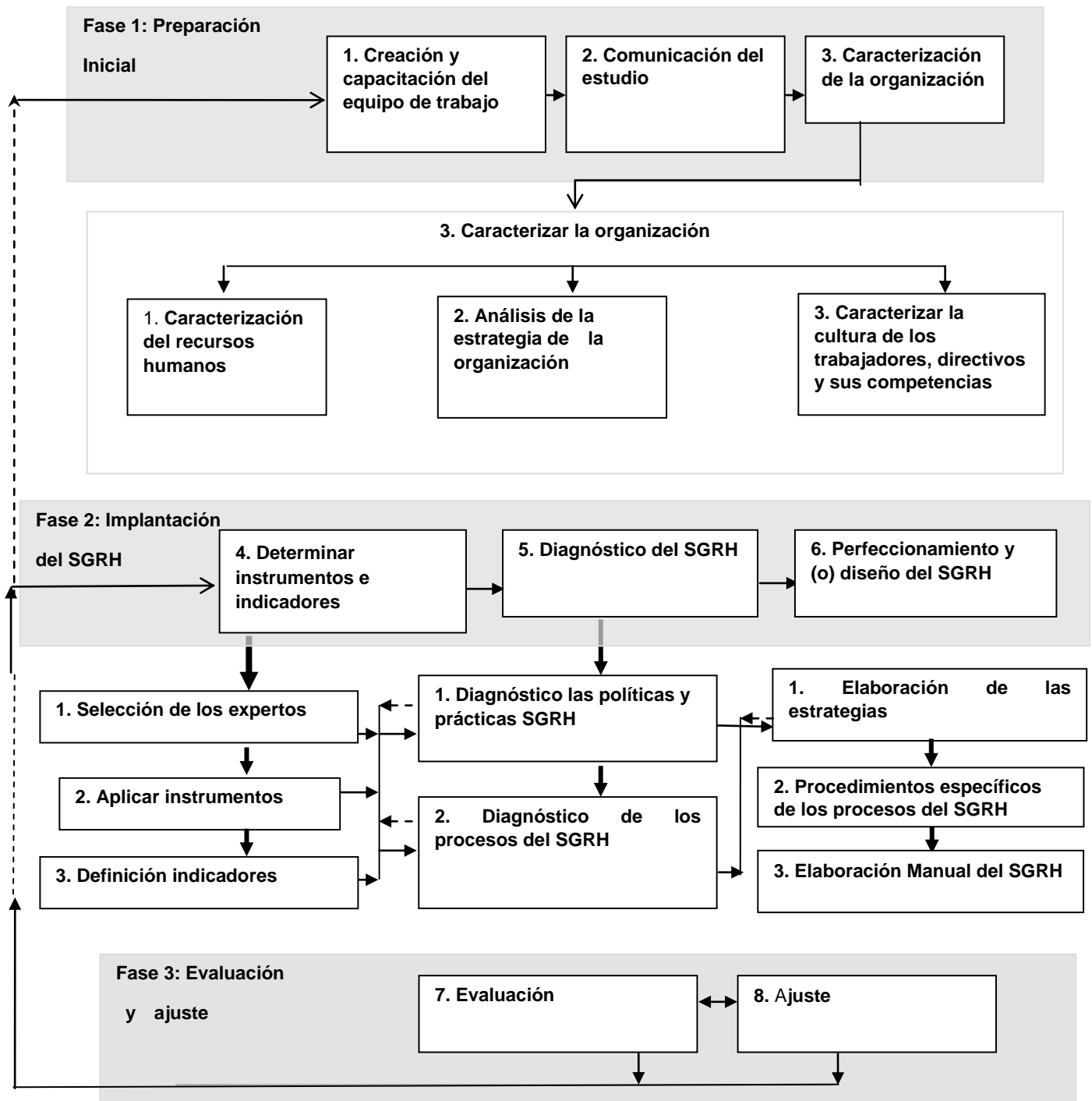


Figura 2. Procedimiento para implantar el SGRH

Paso 2. Comunicación del estudio. Se determina el período previsto para implantar el procedimiento propuesto. Se comunica el trabajo a realizar a todos los trabajadores de la organización y se desarrollan las tareas necesarias que garanticen la ejecución del mismo. Técnicas a aplicar: tormenta de ideas, trabajo en grupo.



Paso 3. Caracterización de la organización. En este paso se caracteriza la organización objeto de estudio de acuerdo a sus características. Este consta de tres tareas.

Tarea 1. Caracterización de los recursos humanos: para caracterizar los recursos humanos se tendrán en cuenta indicadores como: cumplimiento y distribución de la plantilla, composición por contratos, por categoría ocupacional, por sexo, edades, grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio.

Tarea 2. Análisis de la estrategia de la organización: Se utilizará el instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010), en el anexo 9 de su tesis doctoral que permitirá evaluar el enfoque estratégico de la organización.

Tarea 3. Caracterizar la cultura de los trabajadores, de los directivos y sus competencias: para el diagnóstico de la cultura de los trabajadores, se empleará un muestreo estratificado según los intereses y áreas objetos de estudio. Se utilizará para la cultura de los directivos y sus competencias el instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010), en el anexo 9 de su tesis doctoral.

Fase 2 Implantación del sistema de gestión de recursos humanos.

En esta fase se proponen procedimientos específicos para cada uno de los pasos. El paso 4 permite consultar con los expertos los instrumentos e indicadores a utilizar para diagnosticar los procesos del sistema. El seleccionado evalúa el grado de desarrollo alcanzado por cada elemento del sistema y se le adicionaron las siguientes preguntas:

Proceso organización del trabajo (pregunta 14)

Proceso gestión de la seguridad y salud (pregunta 25 y 26)

Proceso competencias laborales (pregunta 30)

Proceso autocontrol (pregunta 35 y 36)

Paso 4. Determinar instrumentos e indicadores: El equipo de trabajo, antes de realizar el diagnóstico deberá determinar los instrumentos e indicadores que se utilizarán para el diagnóstico del SGRH. Los indicadores propuestos (anexo 11 de la tesis doctoral de Nieves Julbe, 2010) pueden variar de acuerdo a las características de la organización, una vez que se obtenga el consenso de los expertos en



aplicarlos. El nivel de referencia, sistema de procesamiento y toma de decisiones, los fijará el equipo de trabajo que realizará el estudio.

A continuación se explica por qué la selección de los indicadores seleccionados para cada proceso planteado por los expertos y se tiene en cuenta los exigidos por el organismo superior.

Proceso selección e integración. Se escoge el indicador razón de selección: refleja la cantidad de trabajadores con las competencias laborales requeridas para el desempeño de sus tareas.

Proceso evaluación del desempeño. Se escogen los indicadores: índice de la calidad de la evaluación: este contempla los trabajadores que pueden ser evaluados. Índice de conformidad con la evaluación: refleja el cumplimiento del proceso de evaluación con el grado de satisfacción individual a través de la evaluación del desempeño realizada. Son los exigidos por el organismo superior.

Proceso capacitación y desarrollo. Se escoge el indicador nivel de participación, capacitación y desarrollo: muestra el porcentaje del personal que participa en la formación con respecto al total de trabajadores y es el exigido por el organismo superior.

Proceso estimulación moral y material: No existen indicadores en la organización para medirlo.

Proceso organización del trabajo. Se escoge el indicador aprovechamiento de la jornada laboral: expresa el porcentaje de aprovechamiento de la jornada laboral. Es el exigido por el organismo superior.

Proceso gestión de la seguridad y salud. Se escoge el indicador índice de accidentalidad: evalúa el comportamiento de la accidentalidad. Es el exigido por el organismo superior

Proceso competencias laborales. Se escoge el indicador índice de cargos con competencias: expresa la cantidad de cargos que cumplen con los requisitos de tener definidas las competencias laborales respecto al total de cargos existentes.

Proceso comunicación institucional. No existen indicadores en la organización para medirlo.

Proceso autocontrol. No existen indicadores en la organización para medirlo.

Paso 5 Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos: Su objetivo es diagnosticar las políticas y prácticas del SGRH y de cada proceso del sistema. Se utiliza la lista de chequeo propuesta por la autora del procedimiento en su anexo 12, se calculan los indicadores seleccionados por los expertos y el equipo de trabajo para cada proceso comparándose con el estado deseado.

Tarea 1. Definición de las políticas del sistema de gestión de recursos humanos. Las políticas constituyen un conjunto de directivas y objetivos más generales, concebidas para el sistema de gestión de los recursos humanos, que deben ser aprobadas por la más alta dirección y que a partir de ella debe extenderse a cada una de sus partes. Debe ser compatible con otras políticas dentro de la organización y se deben tomar las medidas necesarias para garantizar que estas se comprendan, apliquen y revisen en todos los niveles.

El diagnóstico se realiza a través del hilo conductor de la Figura 3. En el SGRH los procesos están interrelacionados; es por esta razón que las políticas y prácticas del mismo se elaboran a partir del diagnóstico que se realice a los procesos de este sistema. Su formulación y cumplimiento contribuirá a un adecuado SGRH. Para establecerlas es necesario tener en cuenta lo siguiente:

1. Necesidad de la política: dejar explícito el por qué es necesaria, y qué se persigue con la misma
2. Formulación de la política: define de forma general, las principales direcciones de trabajo de la entidad en cuanto a gestión de los recursos humanos y sus objetivos fundamentales
3. Establecimiento de la política: se relacionan las actividades a desarrollar para el cumplimiento de la meta del sistema de gestión de recursos humanos

Se verificará que las políticas estén redactadas utilizando verbos impersonales, claras y comprensibles para los miembros de la organización. Además que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal y que estén establecidas como reglas para gobernar funciones y tener la seguridad de que serán desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Se comprobará que constituyen una orientación para impedir que los trabajadores desempeñen funciones no deseadas y (o) pongan en riesgo el resultado de las funciones

específicas. Si estas están diseñadas, redactadas y aplicadas correctamente en la organización, entonces se podrá pasar a aplicar la tarea 2.; de lo contrario se diagnosticará cada uno de los procesos del SGRH.

Técnicas a aplicar: Trabajo en grupo, tormenta de ideas, encuestas, entrevistas.

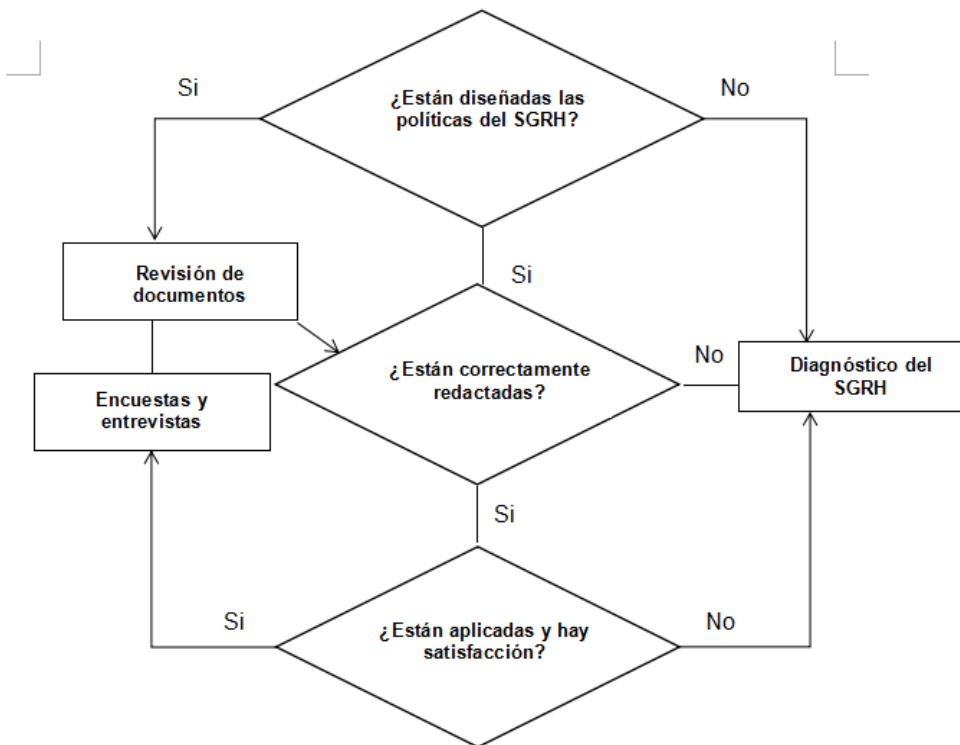


Figura 3 Hilo conductor de la Tarea 1. Paso 5

Si estas están diseñadas, redactadas y aplicadas correctamente en la Organización entonces se podrá pasar a aplicar la tarea 2, de lo contrario se diagnosticará cada uno de los procesos del SGRH.

Tarea 2. Diagnóstico de los procesos del sistema de gestión de recursos humanos

Su objetivo es diagnosticar las políticas y prácticas del SGRH y de cada proceso del sistema. Se utiliza la lista de chequeo propuesta por Nieves Julbe<sup>2</sup> y es enriquecida por esta autora adecuada a las características de la organización.

Se calculan los indicadores para cada proceso comparándose con el estado deseado o de un período con respecto a otro. Al evaluar cada proceso del SGRH, se obtiene el grado de desarrollo alcanzado por el criterio siguiente:

<sup>2</sup>Esta lista de chequeo aparece en el Anexo 12 de la Tesis Doctoral Nieves Julbe (2010)



<b>Evaluación</b>	<b>No de votos</b>	<b>Por ciento</b>	<b>Valor fijado</b>
Bajo			0 □ 60%
Medio			61 □ 85%
Alto			86 □ 100%

**Se suma la cantidad de votos por cada criterio. La cantidad de votos totales se calcula multiplicando la cantidad de preguntas por el número de votos. Los % se calculan dividiendo los votos obtenidos entre el total de votos. La valoración corresponde al % mayor de votos obtenidos**

Paso 6. Perfeccionamiento y (o) diseño del SGRH

Tarea 1. Elaboración de las estrategias. Después de realizar el diagnóstico se elaboran las estrategias a seguir, dirigidas a perfeccionar o diseñar los procesos.

Tarea 2 y 3. Se elaboran y aplican los procedimientos específicos para cada proceso y se elaboran las políticas de cada uno de ellos y del sistema. Se conforma el manual del SGRH.

Fase 3. Evaluación y ajuste. El objetivo es monitorear el comportamiento del sistema. Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios (tecnológicos, políticos, sociales y legislativos) y pueden influir en la transformación de las políticas del SGRH.

Paso 7. Evaluación. Se realizan acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de implantación. La evaluación no se ejecuta al concluir las fases anteriores, es sistemática, desarrollándose a lo largo de toda la aplicación del procedimiento. Si es utilizado el instrumento propuesto en esta investigación y los indicadores para los proceso entonces se comparan los resultados obtenidos para evaluar el antes y después y comprobar la mejora.

Paso 8. Ajuste. Se realizan los ajustes correspondientes en los valores fijados para valorar el grado de desarrollo de cada proceso.



### Capítulo 3. Aplicación parcial del procedimiento para evaluar el sistema de gestión de recursos humanos en la Dirección Provincial de Salud, Holguín

El procedimiento propuesto se aplica parcialmente a la Dirección Provincial de Salud de Holguín. Este se ejecuta hasta la tarea 1 del paso 6 de la Fase 2.

#### 3.1 Aplicación parcial en la Dirección Provincial de Salud de Holguín

##### Fase 1: Preparación inicial

##### Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo

Para la aplicación del procedimiento, el Jefe de Departamento de Recursos Humanos fue el encargado de constituir el equipo de trabajo y fiscalizar la ejecución del procedimiento. El mismo quedó formado por 5 miembros en total, de ellos 2 del Grupo de Recursos humanos, 1 del Grupo de Desarrollo (autora de esta investigación), 1 integrante del Comité de Control Interno y 1 miembro del secretariado de la Sección Sindical de la organización.

Posteriormente se distribuyeron entre los miembros las tareas a desarrollar, garantizándose en esta acción una integración cruzada. Se elaboró y aprobó el cronograma de implantación de cada fase (pasos y tareas) del procedimiento y se proyectó la capacitación sobre el SGRH, el procedimiento, técnicas y herramientas para el trabajo en grupo. Todo esto se logró a través del desarrollo de un taller, donde se puso en práctica los instrumentos a utilizar y se realizó revisión bibliográfica y legislativa.

##### Paso 2. Comunicación del estudio

El equipo de trabajo procedió a la comunicación a los trabajadores, mandos intermedios y la dirección del procedimiento a aplicar y sus objetivos en el matutino semanal, así como su necesidad e importancia, lo que permitió el compromiso y colaboración de cada una de las áreas involucradas para su mejor desarrollo.

##### Paso 3: Caracterización de la organización

La Dirección Provincial de Salud está ubicada en Calle Frexes, No. 121 e/ Morales Lemus y Miró, Holguín. Es una unidad presupuestada, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín y al MINSAP.

Su misión: dirigir, controlar y adoptar decisiones dentro del marco de la legalidad socialista para alcanzar un desempeño de excelencia en la atención integral de



salud, para todos los ciudadanos, con mayor enfoque de promoción y prevención, priorizando la satisfacción de la población y sus trabajadores, la formación, gestión y desempeño de su recurso humano, el progreso permanente de las Ciencias Médicas y la eficiencia en la utilización de los recursos.

Su visión: La transformación del Sistema Nacional de Salud (SNS) alcanzando el liderazgo al consolidar la Atención Primaria de la Salud, medicina familiar y el papel del policlínico como institución básica del sistema, con mayor grado de participación intersectorial y comunitaria; logrando de forma sostenida y mantenida la calidad de los servicios con ética, humanismo y solidaridad, reflejada por la responsabilidad individual, social, la satisfacción de la población y los trabajadores del sistema. Formar recursos humanos competentes, comprometidos e incondicionales con la Revolución y con profundo espíritu internacionalista. Incorporar de forma creativa y racional los avances científicos y las tecnologías de avanzada que soportan una dinámica y flexible red de servicios de salud, con el uso eficiente de los recursos del sistema.

Los principales proveedores y(o) suministradores, con los que existen relaciones contractuales y que garantizan el cumplimiento de los servicios son: ETECSA, COPEXTEL SA, DESOFT, SERCONI, ENCOMED, EMSUME, LABIOFAM, Empresa de Servicios para la Salud, Farmacias y Ópticas, Servicios Legales, Oficina Territorial de Normalización, Conserva de Vegetales TURQUINO, Cárnica, Holguín, Gases Industriales, Productos Lácteos, Holguín; Sucursal 6912 del Banco Popular de Ahorro, Frutas Selectas (MINAGRI), Pesquera de Holguín PESCAHOL, Acopio Holguín, Avícola, MINCIN, Acueducto y Alcantarillado Holguín, Grupos Electrógenos, EMBER, Eléctrica de Holguín, Fondo de Bienes Culturales, ARTEX y YAMAREX (confecciones).

La entidad presenta buenas relaciones con estos grupos, lo que permite brindar el servicio con la mayor calidad, los mismos le distribuyen a las demás entidades subordinadas a la organización. Se han desarrollado acciones de mejoras con vista a consolidar estas relaciones establecidas.

Análisis económico al cierre del año 2017



Los valores de los principales indicadores económicos con los que cerró la entidad en el período evaluado se muestran en la Tabla 1.

INDICADORES	UM	AÑO 2017		RELACION		
		REAL AÑO 2016	PLAN	REAL	PLAN	REAL
Promedio de Trabajadores	U	142	144	143	99	100
Gasto de personal	MP	5690.0	4241.6	4243.9	101	75
Salario Medio	Ps					
TOTAL DE GASTOS	MP	21565.9	18409.9	19719.3	107	91
TOTAL DE INGRESOS	MP	376.9	95.0	1619.7	1705	430
GASTO TOTAL P/PESO DE ING.	P	57.21	193.8	12.17	6	21

Tabla 1. Comportamiento de los indicadores económicos al cierre del año 2017

Al cierre del año los gastos presentaron un comportamiento desfavorable, ya que se gastó más de lo planificado; de un plan aprobado de 18 409.9 MP se ejecutó un gasto real de 19 719.3 MP para un 107% de ejecución, por encima de lo previsto para la etapa; dado por las partidas de otros gastos monetarios y gastos del personal. En la primera, en específico por el aumento del consumo de la telefonía móvil, así como los servicios gastronómicos por movilizaciones para la campaña antivectorial en otras provincias y municipios. Referente a la partida de gastos de personal, de un presupuesto de 4 241.6 MP se ejecutó 4 243.9 MP, para el 101 % de cumplimiento, incrementándose fundamentalmente por los aumentos de salario en la nueva estructura de la plantilla aprobada, así como los pagos asociados a las misiones de los colaboradores; aunque se pudo comprobar que disminuyeron un 25% con respecto a igual período del año anterior. No obstante de forma general los gastos disminuyeron con respecto a igual período del año anterior en un 9%.

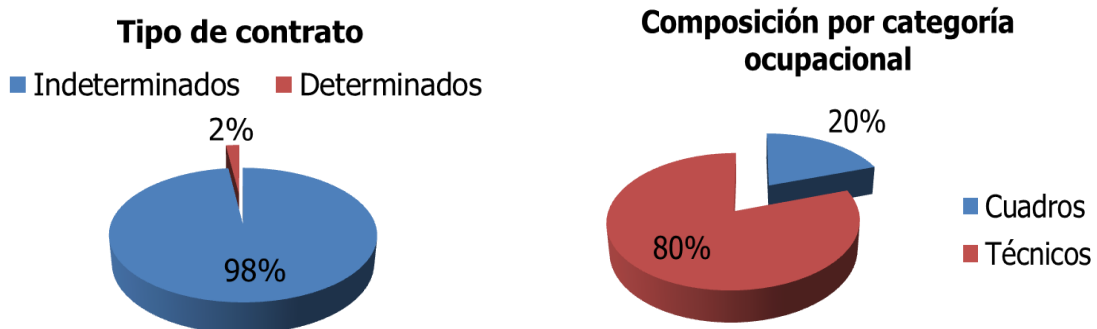
El presupuesto de ingresos en el período evaluado se cumplió según lo planificado; de 95.0 MP se ejecutó un real de 1 619.7 MP para un 1 705 % de sobre cumplimiento; motivado por la aprobación de la cancelación de 1476.1 MP de

expedientes de sobrantes, así como 95.7 MP por concepto de ingresos de comedor y cafetería y 47.9 MP de ventas; comportándose en sentido general favorablemente con respecto a igual período del año 2016 al incrementarse un 430%.

El Índice de solvencia fue de \$ 0.88. La liquidez inmediata se comportó en \$ 0.87. El promedio de trabajadores se comportó al 99%, de un plan de 144 el real fue de 143 trabajadores.

#### Tarea 1. Caracterización de los recursos humanos

La plantilla aprobada en la organización es de 158, cubierta con 144 trabajadores, para un 91.13% de completamiento. En la entidad existe un total de 144 trabajadores divididos en 141 fijos y 3 contratos. Los contratos indeterminados representan el 98%, los determinados el 2%, estos varían de acuerdo a la causa que lo provoque como son las licencias de maternidad, cumplimiento de misión internacionalista y certificados médicos prolongados como se muestra en la figura 4. En cuanto a la distribución por categoría ocupacional, los cuadros representan el 19,4% y los técnicos el 80.5%, esta es la más representativa, lo que está en correspondencia con lo establecido por el MINSAP respecto a este indicador.



**Figura 4** Composición por tipo de contrato **Figura 5** Composición por categoría ocupacional

Como se observa en la figura 6, el personal no propio del sector representa la mayor parte con un 54.2% respecto al propio, que constituyen el 45,8 %, en este caso al no ser una institución directa a la asistencia médica se puede observar un equilibrio entre ambos grupos. El nivel de escolaridad de forma general se puede evaluar de alto, el 86% posee nivel superior, el 9% técnico medio, solo el 5% tiene doce grado,



como se muestra en la figura 7. Esto se considera favorable para la entidad ya que metodológicamente asesora a las instituciones hospitalarias y municipios de la provincia y la preparación de sus trabajadores es fundamental e influye positivamente en su desempeño.

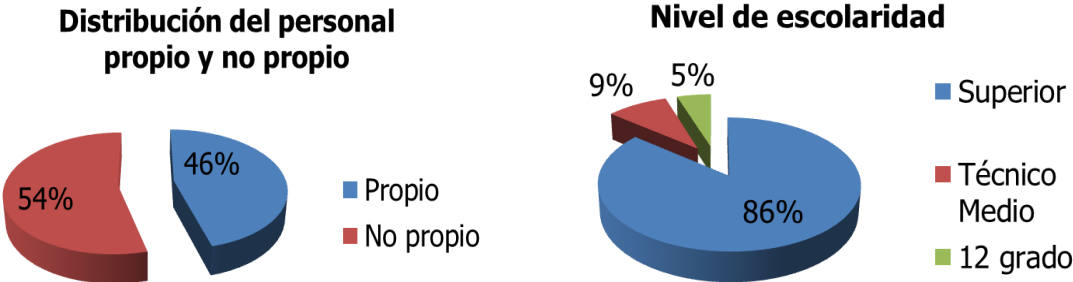


Figura 6 Distribución del personal propio y no propio Figura 7 Composición por nivel escolar Referente a la fuerza laboral, no se cuenta con trabajadores mayoritariamente joven, lo que constituye una debilidad para la organización, solo el 9,03% es menor de 30 años, el 15,3% está entre 30-39; de 40-49 hay un 44,4%, el 26% corresponde de 50-59 y el 5% supera los 60 años de edad como se muestra en la figura 8. Esto indica que se deben trazar estrategias a mediano plazo e incorporar potencial más joven cuando se lleve a cabo el proceso de selección del personal en la entidad.

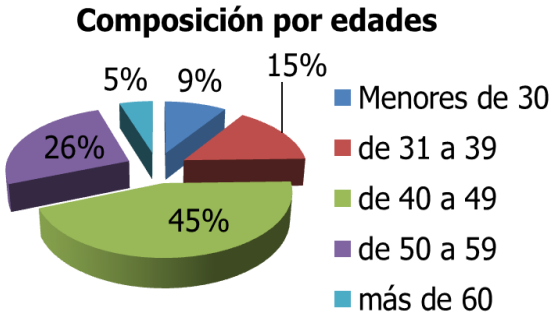


Figura 8 Composición por edades

En relación a la antigüedad en la organización el 86,3 % de los trabajadores llevan en la organización más de 6 años lo que representa la mayoría, demostrándose que la permanencia es un elemento que la distingue. La antigüedad en el puesto presenta un comportamiento similar, teniendo en cuenta que el 75 % ha permanecido



por más de 6 años en el puesto actual, donde se evidencia que la rotación en el puesto de trabajo no ha sido considerable.

#### Tarea 2. Análisis de la estrategia de la organización

Se aplicó la encuesta referida en el capítulo anterior (Anexo 1) para el enfoque estratégico de la entidad objeto de estudio, la cual quedó evaluada con un grado de desarrollo alto<sup>3</sup>. La entidad tiene elaborada la misión y visión bien definidas y evidencian precisión, credibilidad, originalidad, motivación y es conocida por los trabajadores, lo cual se encuentra en correspondencia con la planeación estratégica en general, donde se establecen los objetivos a largo, mediano y a corto plazo que le permiten a la entidad un mejor y mayor logro de sus objetivos de trabajo.

Aunque dentro de la planeación se tiene en cuenta el recurso humano como el centro de todas las actividades de la organización por la gran importancia que adquieren, los objetivos estratégicos no son del dominio de todo el personal. Existen dificultades con el diagnóstico estratégico de la entidad por parte de la dirección al no ser del dominio de todos sus miembros y desconocer el contenido de la matriz DAFO, pero existe una estrecha relación de trabajo entre la dirección de la organización y el departamento de recursos humanos dado por la preocupación que muestra el director con todos los trabajadores.

#### Tarea 3. Análisis de la cultura de los trabajadores, de los directivos y sus competencias

Se aplicó una encuesta a 34<sup>4</sup> trabajadores (Anexo 2) para el análisis la cultura de los trabajadores en la entidad objeto de estudio y el equipo de trabajo concluyó que posee un grado de desarrollo medio. Los resultados permitieron concluir lo siguiente:

- Por las manos del director no pasan todas las decisiones que se toman en la organización (67.7%)
- Los debates en las reuniones no giran sobre temas totalmente de interés para la entidad (70.5%)

---

<sup>3</sup>El equipo de trabajo fijó un valor mayor de 85% para la clasificación del enfoque estratégico de la organización como alto.

<sup>4</sup>En el Anexo 2 se muestra la aplicación de un muestro aleatorio estratificado teniendo en cuenta las diferentes categorías ocupacional, se obtuvo un tamaño de muestra de 34 trabajadores.



- No hay un reconocimiento del trabajo que se realiza (85.3%)

Existen un conjunto de elementos favorables en los que coinciden los criterios de la mayoría de los trabajadores de la entidad que son los siguientes: los cuadros y trabajadores son del criterio que el director es tolerante y favorece el pensamiento crítico; el diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes; la entidad sí está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de éste; el nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores de la organización es elevado dado por la antigüedad de los mismos en su puesto de trabajo; el nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector, la entidad sería incapaz de incumplir una orientación del organismo superior.

Tarea 3 (continuación). Análisis de la cultura de los directivos y sus competencias

Para evaluar estos aspectos se aplicó el instrumento que aparece en (Anexo 3), el equipo de trabajo calificó que la cultura de los mismos posee un desarrollo medio. La mayoría refiere dificultades con la comunicación jefe-subordinado, aunque emplean un estilo de dirección democrático y aunque consideran que se trabaja en equipo aún falta la cohesión en los mismos. Se utiliza el control para la evaluación del desempeño del trabajo individual y en correspondencia con los errores que los subordinados cometen, pero no se toman medidas disciplinarias cuando corresponde.

Al caracterizar las competencias de los directivos se concluye que aún no poseen todas las habilidades necesarias para dirigir el recurso humano que está bajo su cargo. Tienen los conocimientos necesarios para el cargo que desempeñan, pero se considera que se necesita más experiencia. Esto califica las competencias de los directivos con un desarrollo medio.

Fase 2. Implantación del sistema de gestión de recursos humanos

Paso 4. Determinar instrumentos e indicadores

Mediante la técnica del consenso, se realizó una valoración de la posible aplicación de los instrumentos e indicadores propuestos por la autora del procedimiento en la Dirección Provincial de Salud de Holguín.



Tarea 1, 2 y 3 Selección de los expertos, aplicar instrumento y definición de indicadores

Se les presentó a los expertos seleccionados los instrumentos e indicadores propuestos por el equipo de trabajo para el diagnóstico, con los cuales estuvieron de acuerdo después de analizarlos, los mismos se muestran en el (Anexo 4).

Paso 5. Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos

Tarea 1. Diagnóstico de las políticas y prácticas del sistema de gestión de recursos humanos

El diagnóstico de las políticas se realiza a través del hilo conductor propuesto en el capítulo anterior.

La Dirección Provincial de Salud de Holguín, tiene elaborada la política del SGRH, definida como: Garantizar los recursos humanos idóneos y comprometidos con la misión y estrategia de la organización que garanticen el mejoramiento de los servicios y eficiencia de la entidad estatal socialista, en un ambiente laboral y de desarrollo profesional que contribuya a su plena realización, satisfacción de la población y dar cumplimiento a las orientaciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP).

Del análisis realizado al contenido y formulación de la anterior política, se concluyó que:

- Está correctamente redactada en forma impersonal y enunciada en verbo infinitivo
- Hace referencia al qué (garantizar los recursos humanos), al cómo (idóneos y comprometidos con la misión y estrategia de la entidad), el para qué (que aseguren el incremento de los servicios a la población y eficiencia de la entidad estatal socialista), el dónde (en un ambiente laboral y de desarrollo profesional que contribuya a su plena realización)
- Está orientada en función de la visión y estrategia de la organización, en función del incremento de los servicios a la población y eficiencia de la entidad
- Hace referencia a los trabajadores, a su desarrollo profesional, y al papel que juegan estos en el cumplimiento de la estrategia de la entidad

- Se evidencia que esta es la política del SGRH específicamente de la Dirección Provincial de Salud de Holguín ya que hace referencia de forma general a la organización como una entidad estatal socialista perteneciente al MINSAP.

Se consideraron todos los procesos del SGRH. Como se puede observar en la Tabla 2, la Dirección Provincial de Salud tiene elaborada las políticas para cada uno de sus procesos. Las mismas proponen condicionar el alcance de los objetivos de trabajo y el desempeño de las funciones del personal de la organización. A través de la revisión de documentos se pudo comprobar que la mayoría son muy específicas, no están redactadas con verbos en infinitivo y se particulariza en muchas de ellas a la hora de explicar su propósito. Existe incongruencia cuando se hace referencia al qué (garantizar los recursos humanos), al cómo (idóneos y comprometidos con la misión y estrategia de la entidad).

Procesos del elemento Política y práctica del SGRH	Formulación de la política		Formulación correcta		Existencia de procedimientos		Satisfacción	
	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no
Selección e Integración	X			X	X			X
Evaluación de desempeño	X			X	X		X	
Capacitación y desarrollo	X			X	X		X	
Estimulación moral y material	X			X		X		X
Organización del Trabajo	X			X	X		X	
Competencias laborales	X			X	X			X
Gestión de la seguridad y salud en el trabajo	X		X		X		X	
Comunicación institucional	X		X		X		X	
Autocontrol	X		X		X		X	

Tabla2. Resumen del diagnóstico realizado a las políticas del SGRH

Por lo tanto, al presentar insuficiencias las políticas por cada uno de los procesos del SGRH y existir insatisfacción con algunas de las prácticas del elemento analizado, se procede al diagnóstico del sistema.

Tarea 2. Diagnóstico de los procesos del sistema de gestión de recursos humanos

Para la realización de esta tarea se aplicó la lista de chequeo propuesta en el (Anexo 5) para cada elemento del SGRH. Los resultados se relacionan a continuación:

Proceso selección e integración: desarrollo bajo, está elaborado el procedimiento pero no se aplica como está establecido, por lo que esta actividad no se desarrolla en la organización como es debido, lo cual trae consigo que haya insuficiencias en cuanto a la captación del personal idóneo.

Proceso evaluación del desempeño: desarrollo medio, cuentan con un procedimiento para la evaluación del desempeño y se utiliza, pero sólo se evalúan indicadores generales, no por área y actividades, aunque hay satisfacción con la evaluación que se realiza. El equipo de trabajo decidió otorgar a este proceso un desarrollo medio debido a que no se tiene en cuenta indicadores relacionados con las competencias individuales y no se establece evaluar el desempeño a los trabajadores que están bajo período de prueba, las que sólo se realizan por el jefe inmediato sin otro criterio

Proceso capacitación y desarrollo: desarrollo alto, cuentan con un procedimiento para la capacitación, el mismo está elaborado sobre la base de las necesidades de capacitación y aprendizaje y la estrategia de la organización. Existe satisfacción con los planes de capacitación por parte de los trabajadores, pues en el se ven reflejados todos los aspectos del sistema.

Proceso estimulación moral y material: desarrollo bajo, no cuentan con un procedimiento para la estimulación de los trabajadores, no se realizan acciones que conlleven al desarrollo de este proceso ni a la satisfacción de los mismos.

Proceso organización del trabajo: desarrollo alto, cuentan con un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo y estos se realizan. No está implantada la normación del trabajo en la organización pero el indicador de aprovechamiento de la jornada laboral se comporta positivamente.

Proceso comunicación institucional: desarrollo alto, están definida la misión, la visión y los valores compartidos de la entidad, cuentan con un procedimiento para realizar



la información y control del SGRH. Existe satisfacción con los mecanismos de información y comunicación empleados.

Proceso seguridad y salud: desarrollo alto, existe un procedimiento para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. Al cierre del 2017 no se reflejaron quejas con las condiciones de trabajo, existieron mejoras que contribuyeron a la satisfacción de los trabajadores. El Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo está elaborado. El proceso de evaluación de riesgos está actualizado, así como el plan de medidas para su solución.

Proceso competencias laborales: desarrollo bajo. No están definidas las competencias de la organización, ni de los procesos, aunque sí la de los puestos de trabajo y existe un procedimiento para definir las, estas no se aplican en el proceso de selección e integración así como en la estimulación moral y material y la evaluación del desempeño.

Proceso autocontrol: desarrollo medio, cuentan con un procedimiento para realizar el autocontrol del SGRH. Cuentan con un sistema de control e información de las visitas o inspecciones realizadas, pero las medidas resultantes para evaluar el proceso de mejora se cumplen parcialmente. Está constituido y aprobado el Comité de Control Interno y elaborada y aprobada la guía de autocontrol.

Para corroborar el estado de desarrollo de cada proceso se analizan los indicadores seleccionados por los expertos y se comparó el real obtenido con el estado deseado.

Al analizar cada uno se obtuvo:

#### Selección e integración

La razón de selección (RS) reflejó un 83%, la cual no presenta una relación favorable al compararse con el estado deseado. Los candidatos que se presentan se quedan por debajo del número de plazas en convocatoria, lo que demuestra el poco atractivo de esta y aunque no cumplen con todos los requisitos para ocuparlas se contratan, sin tener en cuenta las competencias del cargo. El proceso de selección y contratación no es adecuado, por lo que no está acorde con los procedimientos establecidos en la legislación laboral vigente.

A partir de entrevistas y revisión de documentos, se pudo concluir que los trabajadores seleccionados superan el período de prueba, además de que el recurso



humano de la organización manifiesta no estar satisfecho con el proceso de selección, lo que corrobora la incorrecta implantación del mismo.

La entidad cuenta con un procedimiento para la selección del personal en el que se definen los objetivos, alcance y desarrollo. El mismo consta de tres etapas: preparatoria, reclutamiento y selección, el cual no se aplica en su totalidad porque no se cumple el proceso de reclutamiento que es uno de los más importantes para el desarrollo del proceso.

#### Evaluación del desempeño

El índice de calidad de la evaluación (ICE) y el índice de conformidad con la evaluación (IConf) se comportaron en un 90 y 95% respectivamente, de forma favorable. Se realizó revisión de documentos y entrevistas y la gran mayoría está satisfecha con este proceso.

#### Capacitación y desarrollo

El indicador de nivel de participación capacitación y desarrollo (NPCD) se comportó en un 96%. La determinación de las necesidades de aprendizaje se encuentra actualizada en cada nivel estructural aunque se evidencia que no se tienen en cuenta las competencias laborales requeridas. Por otra parte la entidad cuenta con el respaldo administrativo y económico para el desarrollo de las acciones de capacitación, las cuales se cumplen así como el número de participantes en éstas.

#### Estimulación moral y material

Para evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores se realizaron entrevistas informales, estudios de satisfacción realizados anteriormente por la organización y se examinaron los documentos disponibles. Se comprobó que el 87% está insatisfecho. Se considera que a pesar de que se han mejorado las condiciones de trabajo y está establecido un sistema de atención diferenciada a embarazadas, no existe un programa de acciones de estimulación moral que potencie las motivaciones de los empleados para que se fortalezca la cultura; aún la alimentación no es buena, no hay habilitado un área de parqueo, no se explotan las diversas formas de reconocimiento moral (diplomas, reconocimientos, murales, etc.). Cuando se realizan alguna de estas no siempre se corresponde con el esfuerzo y desempeño de cada trabajador.

#### Comunicación institucional



Se realizaron entrevistas, revisión de documentos y se comprobó que el 95% de los trabajadores de la organización tienen dominio sobre la estructura de la entidad, su misión y visión. Se conoce el comportamiento de los principales programas e indicadores que se les informa en las asambleas sindicales que mensualmente se desarrollan. En los matutinos semanales se informan entre otros aspectos, los relacionados con la vida de la entidad, principales logros o resultados, incidencias, medidas disciplinarias, etc. Se utilizan además otras vías informativas como las reuniones por departamentos. Existe agilidad en las respuestas a las quejas, reclamaciones o solicitudes que se realizan.

#### Organización del trabajo

El aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), reflejó que en la entidad se aprovecha un 94% de forma productiva la jornada de trabajo, lo cual es favorable. Mediante entrevistas, observación directa, revisión de documentos, sesiones de trabajo en grupo se comprobó que la organización ha realizado estudios de aprovechamiento de la jornada laboral en actividades y se obtuvieron los resultados deseados. Al evaluar otros elementos se comprobó que existen manuales de normas y procedimientos de trabajo para cada actividad.

#### Seguridad y salud en el trabajo

El índice de accidentalidad presenta resultados favorables de un estado con respecto al otro, en la etapa evaluada no existieron accidentes de trabajo.

#### Competencias laborales

El índice de cargos con competencias (ICC) se comportó en un 66%, índice mayor que el estado deseado, por lo que la organización cuenta con un número mayor de cargos que tienen elaboradas las competencias laborales. A través de la revisión de documentos, sesiones de trabajo en grupo, entrevistas se comprobó que el procedimiento de competencias de la organización y los procesos se encuentra en fase de elaboración, no existen indicadores para evaluar los valores individuales por lo que no se tienen en cuenta para la evaluación del desempeño, ni en los procesos de selección e integración.

#### Autocontrol

A través del Comité de Control Interno se controlan determinados elementos del SGRH, pero no se realiza el autocontrol de estos con el análisis integral de su funcionamiento y no se utiliza el enfoque por procesos. Las auditorías se realizan por fuentes externas a la organización. Se evalúan los resultados del sistema a través de la guía de autocontrol implantada.

Paso 6. Perfeccionamiento y (o) diseño del sistema de gestión de recursos humanos  
 Tarea 1. Elaboración de las estrategias. Los resultados reflejan las principales deficiencias y la responsabilidad individual de los recursos humanos implicados, los riesgos y oportunidades. A partir de las deficiencias encontradas para los procesos con desarrollo, bajo y medio, se determinaron las estrategias para mejorar el sistema y se procedió a la conformación del plan de acción el que se muestra en la Tabla 3.

Proceso	Estrategia	FC	Responsable
Competencias laborales	Elaborar e implantar el procedimiento para la determinación y validación de las competencias laborales de la organización y sus procesos	julio 2018	Jefe de RH y Especialista responsable
	Culminar con la elaboración de las competencias de los cargos	Julio 2018	Jefe de RH y Especialista responsable
	Incorporar las competencias a los procesos de selección y evaluación del desempeño	julio 2018	Jefe de RH y Especialista responsable
	Establecer un programa para la estimulación moral y material, especialmente la estimulación moral a los más destacados	julio 2018	Jefe de RH y Especialista responsable
Estimulación moral y material	Entregar diplomas y reconocimiento en las asambleas sindicales y matutinos especiales, además de la puesta en	trimes tral	Jefe de RH, Especialista



murales de los más destacados

responsable y

consejo de

dirección



Proceso	Estrategia	FC	Responsable
Estimulación moral y material	Verificar en el Consejo de Dirección el cumplimiento del programa de acciones de estimulación moral y material y la efectividad del mismo a partir del comportamiento del clima laboral y los resultados del trabajo respecto a lo planificado	semestral	Jefe de RH, Especialista responsable y consejo de dirección
Selección e integración	Aplicar el procedimiento de selección como está establecido con sus etapas: preparatoria, reclutamiento y selección para realizar la correcta incorporación de los nuevos trabajadores a la entidad	septiembre 2018	Jefe de RH y Especialista responsable
Evaluación del desempeño	Integrar las competencias definidas para cada uno de los cargos en la evaluación correspondiente	anual	Jefe de RH y Especialista responsable
	Presentar en el consejos de dirección y asamblea sindical los principales resultados de las evaluaciones del desempeño	anual	Jefe de RH y Especialista responsable
Autocontrol	Analizar las principales deficiencias detectadas en el funcionamiento de los elementos del SGRH	trimestral	Jefe de RH y Especialista responsable

Proceso	Estrategia	FC	Responsable
Autocontrol	Realizar análisis en Consejo de Dirección de las áreas y responsables implicados de los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las deficiencias, así como la toma de decisiones correctivas y preventivas	trimestral	Jefe de RH y Especialista responsable
Políticas del SGRH	Formular correctamente las políticas del SGRH y perfeccionarlas de acuerdo al diagnóstico de sus procesos	julio 2018	Jefe de RH

Tabla 3. Plan de Acción



## Conclusiones

1. Se realizó una revisión de la bibliografía y documentación relacionada del tema objeto de estudio conformándose el marco teórico referencial que sustentó el estudio y se demostró la importancia y pertinencia del mismo.
2. En la literatura consultada se encontraron diferentes procedimientos para evaluar el sistema de gestión de recursos humanos considerándose que el propuesto por Nieves Julbe (2010), es factible para su introducción en el objeto de estudio práctico.
3. En el diagnóstico realizado, los procesos que no favorecen la integración del sistema son selección e integración, las competencias laborales, la estimulación moral y material, la evaluación del desempeño y el autocontrol.
4. Se elaboró un plan de acción que permitirá la mejora e integración de los elementos del sistema de gestión de recursos humanos.



## Recomendaciones

1. Continuar la aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio, hasta la implementación de las acciones para la mejora del sistema de gestión de recursos humanos.
2. Divulgar los resultados de esta investigación ante el consejo de dirección y en asamblea con los trabajadores.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en otras instituciones subordinadas al sistema de salud para valorar su factibilidad práctica.



## Bibliografía

1. Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. <http://www.gestiopolis.com//>
2. Álvarez López, L. (2010) Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano. 2010. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos.shtml>
3. Álvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis en opción del título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, 2012
4. Beltrán, J.M., (2000). Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad
5. Beer, et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial al Ministerio del Trabajo
6. Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid. España. Ediciones Deusto
7. Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D. C., Colombia
8. Calderón, G. (2003). Desarrollo de recursos humanos y competitividad. Revista innovar, n.23 (jn-dic)
9. Canteras L., F. J. (1995). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000. España
10. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia
11. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia
12. Cuesta Santos, A. (2007). Reflexiones sobre los términos y objeto de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento en Cuba. Ponencia presentada en el Encuentro de Intercambio Científico Convocado por GECYT. La Habana



13. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín
14. Delgado Pérez, E. y Reynaldo Velázquez Zaldívar. (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad de Holguín
15. Flores Ortiz M. (2014). Productividad, competitividad y capital humano en las organizaciones. Disponible en:  
[http://mercatur.org/wpcontent/uploads/2015/01/LibroElectronico\\_ISBN\\_PROCOM\\_AP\\_2014-compressed.pdf](http://mercatur.org/wpcontent/uploads/2015/01/LibroElectronico_ISBN_PROCOM_AP_2014-compressed.pdf)
16. Hernández Domínguez, H. (2009). Planeación integral de los recursos humanos. Ingeniería Industrial
17. Hernández Lugo, A. (2002). La gestión por procesos.  
<http://intranet/ediciones/default.htm>,<http://www.ispjae.edu.cu/ediciones/default.htm>. Cuba
18. Hernández Pupo, A. (2013). Estudio de organización del trabajo en la Empresa Intermar, S.A. de Holguín Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
19. Ibarra Castillo, D. (2013). Aplicación de un procedimiento para la planificación de los Recursos Humanos en el nivel territorial municipal de Mayarí en la Provincia de Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
20. Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2016-2021. 2017
21. Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana
22. Marsán Castellanos, J. y o. (2011). Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. Vol. Tomo 1. F. V. y Academia. La Habana



23. Marsán Castellanos, J. y o. (2011). Organización del trabajo. Estudio de tiempos. Vol. Tomo 2. La Habana
24. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ley No. 116 Código de Trabajo, 2013
25. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Decreto No.326 Reglamento del Código de Trabajo, 2014
26. Morales Cartaya, A. (2007). Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de La Habana. Departamento de Ingeniería Industrial
27. Morales Cartaya, A. (2007). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos
28. Nieves Julbe, A. (2002). Procedimiento de aplicación de la correlación estadística para la determinación de las necesidades de personal en entidades hoteleras Tesis para optar por el Título de Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba
29. Nieves Julbe, A. (2005). Ponencia. II Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín. Octubre. 2005. ISBN 959-16-0361-4. Holguín. Cuba
30. Nieves Julbe, A. (2008). Perfeccionamiento de la capacitación en CIMEX-Sucursal Holguín. Revista Gerencial. Año XI, No. 1. Abril. 2008. (ISSN 1818-5053). La Habana. Cuba
31. Nieves Julbe, A. (2009). Los sistemas integrados de gestión. Un acercamiento teórico metodológico. Colectivo de autores. Revista INGENIARE. Año 3. No. 5. Diciembre 2008. (ISSN 1909-2458). Barranquilla. Colombia
32. Nieves Julbe, A. y otros. (2009). MEDTRAB. Una herramienta para la organización del trabajo. Revista Contribución a las Ciencias Sociales. <http://www.eumed.rev/cccscs/03/jam.htm>. (ISSN 1988-7833), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en <http://www.eumed.net/rev/cccscs/>. España
33. Nieves Julbe, A. (2009). Una mirada al capital humano desde la Sede Universitaria de Holguín. Revista Cubana de Educación Superior. No. 3/ 2009. La Habana. Cuba



34. Nieves Julbe, A. La gestión integrada del capital humano. Base metodológica del ambiente del control interno. CD-ROOM. (ISBN 978-959-16-1010-2) Abril, 2009. Holguín. Cuba
35. Nieves Julbe, A. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín
36. NC 18002:2015 Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos
37. Oficina Nacional de Normalización. (2007). Sistema de Gestión de la Calidad- Requisitos. NC ISO 9001: 2005. Edición. Ciudad de La Habana, 2007
38. Ortiz de Urbina, M. (2000). Gestión del conocimiento y producción ajustada: el proceso de dirección estratégica. Universidad Complutense de Madrid
39. Ortiz Sierra, O. L. (2006). Los Sistemas de Gestión y el Enfoque de Procesos para aumentar la Competitividad. Ponencia presentada en el Taller Provincial "Hacia un modelo cubano de gestión integrada del capital humano". La Habana
40. Ortiz Sierra, O. L. (C. 2008). La gestión del recurso humano y su relación con la competitividad empresarial. En: [www.colombiainnova.com](http://www.colombiainnova.com). Citado el 12 de Noviembre, 2008
41. Ramírez Mendiola, R. (2013). Consideraciones sobre el concepto capital humano y desarrollo en Cuba [Electronic Version], 12, from <http://www.monografias.com/capitalhumano-y-desarrollo-en-cuba.html>
42. Resolución No. 282/2014 del MINSAP. Reglamento sobre la contratación, ubicación, reubicación, promoción, inhabilitación y suspensión temporal en el ejercicio de la profesión de los profesionales y técnicos de la medicina
43. Rodríguez Guilarte, R. (2015). Procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de Capital Humano en empresas mixtas. Aplicación parcial en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. Unpublished Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín
44. Sablich Huamani, C. A. (2013). Gestión de Recursos Humanos (GRH) estratégica from [Monografías.com](http://www.monografias.com)



45. Velázquez Zaldívar, R. (1996) Procedimiento metodológico para la realización de auditoría de Gestión de Recursos Humanos
46. Velázquez Zaldívar, R; Delgado Pérez, E. (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Monografía. Universidad de Holguín. Cuba
47. Velásquez Zaldivar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis para optar por el Título de Doctor en ciencias Técnicas. La Haban. Cuba
48. Velázquez Zaldívar, R. (2004) Tendencias sobre el control de la Gestión de las Recursos Humanos, en Revista Dimensión Empresarial
49. Velázquez Zaldívar, Reynaldo; De Miguel Guzmán, Margarita y Marrero Fornaris, Clara. (2000). Temas de gestión de recursos humanos. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
50. Werther, William B.; Davis, Heith. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. (3ra.ed.). Editorial Mc Graw-Hill. México. 395 p.
51. Werther, B. y Davis, K. (2001). Administración de personal y recursos humanos., ed. M.G. Hill. 2001, México
52. Zayas Agüero, Pedro Manuel. (2002). Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana



### Anexo No. 1 Instrumento para evaluar el enfoque estratégico

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), en su Anexo 9

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
<b>Enfoque estratégico</b>	3. Está definida la misión visión y valores compartidos?			16	La organización posee definida la misión, visión y valores compartidos.
	4. ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?			16	La organización tiene definidos y establecidos los objetivos a largo (3 años), mediano (1 año) y corto plazo (períodos).
	5. ¿Se realiza planeación estratégica en general?			16	La organización posee su planeación estratégica definida para el período 2016 – 2019
	6. ¿Qué resultados ha obtenido la organización en la última evaluación de la planeación estratégica?			16	La organización obtuvo buenos resultados en la evaluación del cumplimiento de su estrategia al cierre de diciembre/2017
	7. ¿Qué dominio posee la dirección sobre el proceso de planeación estratégica desarrollada?			16	Existe un dominio adecuado del contenido de la estrategia, de su cumplimiento, cambios y sus actualizaciones.
	8. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno	4	12		El diagnóstico estratégico de la entidad no es dominio de toda la dirección, desconocimiento del contenido de la matriz DAFO de la organización.
	9. Se realizan la actualización sistemática de la estrategia de la organización			16	Se actualiza y existe dominio del contenido de su actualización antes los cambios organizacionales.
	10. Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección		2	14	No son del dominio de todo el personal, solo de la alta dirección.
	11. La estrategia es clara y congruente con la visión			16	Se conoce que la estrategia está enfocada al cumplimiento de la visión de la entidad.
	12. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo contribuyen a que la organización mantenga su ventaja competitiva			16	Los planes estratégicos están trazados de forma tal que garantizan que la organización trabaje con eficiencia, tenga crecimientos y mantenga su ventaja competitiva.

**Anexo 1 (Continuación)**

	<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Explique su respuesta</b>
	13. Están declaradas las políticas de cada uno de los sistemas organizacionales		2	14	No están declaradas las políticas de todos los sistemas organizacionales.
	14. Considera la organización el SGRH y el control interno en la planeación estratégica			16	Tanto el SGRH y el control interno, forman parte del contenido de la planeación estratégica de la entidad.

Resumiendo: 12 preguntas X 16 votos / pregunta = 192 Votos

Bajo	Medio	Alto
4 votos	16 votos	172 votos
2 %	8%	90 %

## Anexo No. 2 Resultados de la encuesta de la cultura de los trabajadores

Fuente: Tomado de la Tesis de Diploma de Peña Riverón (2008), de su Anexo 7.

No.	Preguntas	Cuadros					Técnicos					Total				
		TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi organización					7		23			4		23			11
2	El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico					7				27						34
3	Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad		3		4			21		6	22		24		10	
4	El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes			2	5				7	20				9	25	
5	En la organización se le da el merecido reconocimiento a las personas que con su labor obtienen logros y buenos resultados en su trabajo		4		3			25		2			29		5	
6	Mi entidad está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.					7					27					34
7	El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado.					7					27					34

**Anexo 2 (Continuación)**

No.	Preguntas	Cuadros					Técnicos					Total					
		TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	
8	El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector estatal					7					27					34	
9	La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad		2		5				19		8			21		13	
10	Mi organización sería incapaz de incumplir con una orientación del organismo superior					7			6		21			6		28	
<b>Total</b>			9	2	17	42			88	13	36	155		97	15	53	175
%		7 dirigentes * 10 preguntas = 70 Nota: 42TA+17 A = 59/70*100 84%					27 Técnicos * 10 preguntas = 270 155 TA+36 A=191/270*100 71%					34 trabajadores*10preguntas = 340 Nota: 175TA+53 A = 228/340*100 67%					

**TD: Totalmente en desacuerdo    D: En desacuerdo    I: Inseguro    A: De acuerdo    TA: Totalmente de acuerdo**

### Anexo No. 3 Instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), en su Anexo 9

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
<b>Cultura directivos</b>	1. ¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?		11	5	68% refiere dificultades con la comunicación
	2.Sus superiores tienen confianza en usted			16	Elevada confianza, delegación de autoridad y descentralización de las decisiones
	3.Usted tiene confianza en sus subordinados		3	13	81% confían en sus subordinados, reconocen capacidad para las tareas y tomas de decisiones.
	4. ¿Cómo considera la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical?	2	6	8	50 % refiere dificultades con la comunicación descendente y horizontal
	5.Su estilo para dirigir es autocrático o democrático		4		El 75 % posee un estilo democrático para dirigir.
				12	
	6.Realiza la función de control con frecuencia			16	Se controla con frecuencia a los subordinados
	7.Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados		2	14	El 88 % plantea que controla para comprobar resultados, no como castigo.
8.Considera que en su área hay trabajo en equipo		3	13	Se plantea que existe trabajo en equipo, el 25% refiere que existe poca comunicación y falta de cohesión	

**Anexo 3 (Continuación)**

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
<b>Competencias laborales</b>	1. Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige			16	Poseen todos los conocimientos necesarios para el correcto control de la y personal que dirigen
	2. Considera que posee la experiencia requerida para el cargo		10	6	62% considera que falta experiencia para el cargo
	3. Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo		4	12	75% reconoce que poseen las cualidades y habilidades para el buen desempeño del cargo
	4. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción		7	9	56% plantean que no se reconoce el trabajo de sus subordinados a pesar de su correcta conducción.
	5. Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento			16	Se reconoce como suministrador interno bueno de información.

Bajo	Medio	Alto
2 voto	29 votos	97 votos
1 %	23 %	76 %

Resumiendo: 8 preguntas X 16 votos / pregunta = 128 Votos

Bajo	Medio	Alto
0 votos	21 votos	59 votos
0 %	26%	74 %

Resumiendo: 5 preguntas X 16 votos / pregunta = 80 Votos

**AnexoNo. 4. Indicadores seleccionados por los expertos para evaluar el sistema**

No	Indicadores	Fórmula	Nivel de referencia
<b>Indicadores para medir la variable selección e integración</b>			
1.	Razón de selección	$RS = \frac{\text{No Candidatos Válidos}}{\text{No Total de Candidatos}}$	Expresa la cantidad de trabajadores, con las competencias requeridas respecto al total de candidatos presentados
<b>Indicadores para evaluar el desempeño individual</b>			
1.	Índice de calidad de la evaluación	$IEC = \frac{\text{No Categoría. eval. Satisfactorio}}{\text{Total Categoría. evaluados}}$	Indica la cantidad de trabajadores evaluados de las diferentes categorías ocupacionales. Valor máximo 100%, o sea que todos los trabajadores que cumplen con los requisitos para ser evaluados han obtenido evaluación satisfactoria.
2.	Índice de conformidad con la evaluación	$IConf = \frac{\text{No Categoría X conform. coneval.}}{\text{Totalde Categoría X evaluados}}$	Evaluar la satisfacción individual con la evaluación del desempeño realizada. Valor máximo 100%, o sea que los trabajadores están conformes con la evaluación.
<b>Indicadores para medir la variable capacitación y desarrollo</b>			
1.	Nivel de Participación capacitación y desarrollo (NPCD)	$NPCD = (PR / Tt) \times 100$ <p>PR: Participantes Reales. Tt: Total de trabajadores</p>	Mostrar el por ciento del personal que participa en la formación con respecto al total de trabajadores.

**Anexo 4 (Continuación)**

No	Indicadores	Fórmula	Nivel de referencia
<b>Indicadores para medir la organización del trabajo</b>			
1.	Aprovechamiento de la jornada laboral  (AJL)	$AJL = \frac{TTR + TDNP}{480} \cdot 100$	Expresa el porcentaje de aprovechamiento de la jornada laboral. Valor a obtener por encima del 85% , pero es necesario ir en busca de elevar la misma
<b>Indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión de la seguridad y salud</b>			
1.	Índice de accidentalidad	$IA = (CA_2 - CA_1) / CA_1$ <p>CA<sub>i</sub> cantidad de accidentes ocurridos (actual y anterior)</p>	Evaluar comportamiento de la accidentalidad.

No	Indicadores	Fórmula	Nivel de referencia
<b>Indicadores para medir las competencias laborales</b>			
1.	Índice de cargos con competencias (ICC)	$ICC = CC / TC$ <p>CC: cargos con competencias elaboradas TC: total de cargos de la organización</p>	Expresa la cantidad de cargos que cumplen con los requisitos de tener definidas las competencias laborales respecto al total de cargos existentes. Valor máximo 100%

**Anexo No 5 Resultados de la aplicación del instrumento para el diagnóstico de los procesos del SGRH en la Dirección Provincial de Salud, Holguín**

<b>Módulos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Explique su respuesta</b>
<b>Selección e Integración</b>	1. ¿Cuentan con un procedimiento para la selección y desarrollo de los empleados?		5		Está elaborado pero no se cumple como corresponde
	2. ¿Se desarrolla esta actividad en la empresa?		5		Si, pero no con la calidad requerida
<b>Evaluación del Desempeño</b>	3. ¿Cuentan con un procedimiento para la evaluación del desempeño?			5	
	4. ¿Se realiza la evaluación del desempeño teniendo en cuenta indicadores para cada cargo?		5		Se utilizan, pero sólo se evalúa indicadores generales, no por área y actividades, así como no se tiene en cuenta indicadores relacionados con las competencias laborales
	5. ¿Hay satisfacción con la evaluación del desempeño que se realiza?			5	
<b>Capacitación y desarrollo</b>	6. ¿Cuentan con un procedimiento para la capacitación?			5	Sí está elaborado
	7. ¿Está elaborado el Plan de capacitación de los trabajadores sobre la base de las NCA?			5	Sobre la base de las necesidades de capacitación y aprendizaje y la estrategia de la organización.
	8. ¿Hay satisfacción con los planes de capacitación por parte de los trabajadores?			5	Si
<b>Estimulación moral y material</b>	9. ¿Cuentan con un procedimiento para la estimulación de los trabajadores?	5			No está elaborado
	10. ¿Está correctamente aplicado?	5			
	11. Hay satisfacción con la estimulación moral y material	5			No se realizan acciones para el desarrollo de este proceso

## Anexo 5 (Continuación)

Módulos	Preguntas	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
<b>Organización del trabajo</b>	12. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo?			5	Si
	13. ¿Está implantada la Normación del trabajo en la organización?	5			No
	14. ¿Está correctamente aplicada la Normación del Trabajo?	5			-
	15. ¿Existen estudios de organización del trabajo en la organización?			5	Si
	16. ¿Los indicadores de AJL son positivos?			5	Si
<b>Comunicación institucional</b>	17. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar la información y control del SGRH?			5	Si
	18. ¿Hay satisfacción con los mecanismos de información y comunicación empleados?			5	Si
	19. ¿Están definida la misión, la visión y los valores compartidos de la entidad?			5	Si
<b>Gestión de la seguridad y salud</b>	20. ¿Existe un procedimiento para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores?			5	Si
	21. ¿Se encuentra implantado el procedimiento?			5	Si
	22. ¿Hay satisfacción con las condiciones de trabajo por parte de los trabajadores?			5	Si, al cierre de diciembre/2017 no existieron quejas al respecto, y se mejoraron las condiciones de trabajo de los trabajadores
	23. ¿Esta elaborado el manual de Seguridad y salud en el Trabajo?			5	Si

**Anexo 5 (Continuación)**

<b>Módulos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Explique su respuesta</b>
	24. ¿esta actualizado el proceso de evaluación de riesgos, así como el plan de medidas para su solución?			5	Si
<b>Competencias laborales</b>	25. ¿Están definidas las competencias de la organización?	5			No
	26. ¿Están definidas las competencias de los procesos organizacionales?	5			No en todos los procesos
	27. ¿Están definidas las competencias de los puestos de trabajo?	5			No la de todos los puestos
	28. ¿Existe un procedimiento para definir las competencias organizacionales, de los proceso y de los puestos de trabajo	5			Si para los puestos de trabajo
<b>Autocontrol</b>	29. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar el autocontrol del SGRH?		5		Si aunque no se realiza con el análisis integral de su funcionamiento
	30. ¿Hay cumplimiento con lo previsto?			5	Si
	31. ¿Cuentan con un sistema de control e información de las visitas o inspecciones realizadas?			5	Si
	32. ¿Hay un comportamiento favorable en el estado de cumplimiento de las medidas resultantes de las visitas o inspecciones?		5		Parcialmente se cumplen las medidas correctivas como resultados de las visitas e inspecciones realizadas
	33. ¿Esta constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario?			5	Si
	34. ¿Esta elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol?			5	Si

Resumiendo: 34 preguntas X 5 votos / pregunta = 170 Votos

Bajo	Medio	Alto
45votos	25 votos	100 votos
26%	15%	59 %

