

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**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.**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor: Rubislandy Rodríguez Guilarte**

**Tutores: Ing. Misael Campistrú Alcántara  
Ing. Fernando Sierra Zúñiga**

**Consultantes: Dr. C. Reynaldo Velázquez Zaldívar  
Dr. C. Clara Marrero Fornaris**

**HOLGUIN, 2015**



OSCAR LUCERO MOYA

*(...) Nunca desistas de un sueño.  
Sólo trata de ver las señales,  
que te lleven a él (...)*

*Paulo Coelho*

# DEDICATORIA

*A mis padres, por su amor, entrega y dedicación,*

*A toda mi familia, los que están y los que no podrán ser partícipes de este logro,*

*A mi pequeña y querida sobrina Yanneris por alegrarme los días,*

*A la Revolución y sus líderes, por darme esta oportunidad,*

*A la Universidad de Holguín y sus trabajadores por ayudarme a alcanzar esta meta,*

*A la FEU y las organizaciones políticas por hacer de mí un mejor profesional,*

*A todos los que confiaron en mí aun cuando los resultados esperados no llegaron,*

*Por último, pero muy, muy importante, a mis amigos y compañeros de estos cinco años de lucha y sacrificios porque sin ellos este resultado no fuera posible.*

# AGRADECIMIENTOS

*A mi papá Rafael y mi mamá Mariluz, por apoyarme en este duro camino del estudio fuera de casa,*

*A mis familiares más cercanos por el impulso y el aliento en los tiempos más difíciles,*

*A Yarlexis y Adonis por su amistad, apoyo y confianza,*

*A mi amiga Aniuska por su alegría y positivismo ante las adversidades,*

*A Roger, Albenis, Luis, Alexander y Yasmani por su amistad y lealtad en estos cinco de años de sacrificio*

*A Ramón, Yulier, Santiago y Emilio por su deferencia para conmigo y su amistad infinita,*

*A Francisco Cordón por el apoyo y confianza en tantos proyectos,*

*A Marisol, Marcia, Reynaldo, Clarita y Milagros por el ejemplo y la paciencia*

*A mis queridas profesoras Elisa e Hidelvis por enseñarme que vale la pena ser mejor persona,*

*A todos mis compañeros de aula y año porque sin ellos no hubiera sido igual,*

*A todos los trabajadores de la Universidad de Holguín que tanto me ayudaron en mis faenas directivas,*

*A los trabajadores de la empresa mixta Pedro Sotto Alba y en especial a los de la Subdirección de Recursos Humanos,*

*A todos los que confiaron en mi conducción, aun a pesar de la incertidumbre y las dificultades*

*A los que me apoyaron, aun en el anonimato, porque este triunfo no es solo mío: ES DE TODOS.*

## **RESUMEN**

En el ámbito empresarial actualmente se acrecienta más el interés en temas relacionados con la Gestión del Capital Humano (GCH), pues es considerado este factor como el activo más importante con que cuentan las organizaciones. Todas las actividades dirigidas a gestionar el factor humano, tienen una influencia fundamental en el rendimiento individual y por consiguiente en los resultados del trabajo y el desempeño de la organización, por lo que ha tomado una importancia capital dentro de las organizaciones enmarcado en las condiciones actuales y los retos futuros. En ese contexto resulta imprescindible desarrollar modelos y metodologías que permitan gestionar de manera eficiente y eficaz a las personas necesarias en la organización.

En correspondencia con lo antes expuesto se desarrolló la siguiente investigación que tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para la GCH en empresas mixtas. Para ello se utiliza la lógica planteada por Cuesta Santos (2010) de diagnóstico, proyección y control. Este procedimiento fue aplicado parcialmente en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A., dedicada a la producción de sulfuros mixtos de Níquel y Cobalto.

El procedimiento diseñado permite a través de sus etapas y tareas diagnosticar el estado actual de la GCH, proyectar las políticas, diseñar el Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH), implementarlo y controlar su desempeño. Con su aplicación parcial en Moa Nickel S.A. se detectaron las problemáticas presentes, se elaboró la política de GCH, se diseñaron los procesos que componen su SGCH y se elaboró un plan de acción para su implementación.

## **ABSTRACT**

An increasing interest is placed on Human Resource Management topics in Today's business world as it is deemed as the most important asset in organizations. All activities aimed at managing the human factor have a key impact on both individual and organizational performance; therefore, it has acquired a substantial importance within organizations, framed in current conditions and future challenges. In such context, developing models and methodologies that allow an efficient and effective way of managing people that are required by the organization is essential.

This research is aimed at designing a procedure for Human Resource Management in Joint Ventures, using the diagnosis, projection and control logics stated by Cuesta Santos (2010). This methodology was partially applied in the Pedro Sotillo Alba Moa Nickel S.A. JV, which produces mixed Nickel and Cobalt Sulphides.

The designed procedure allows, throughout its stages and tasks, diagnosing the current status of Human Resource Management, designing policies, and designing, implementing and monitoring the performance of the Human Resource Management System. The main problems were detected by partially applying it in Moa Nickel S.A., and the Human Resources Management policy was written. The processes that form the Human Resources Management System were designed, and an action plan was done for implementation purposes.

## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Marco Teórico-Práctico-Referencial.....</b>	<b>6</b>
1.1 La Gestión del Capital Humano.....	6
1.1.1 Surgimiento y evolución de la Gestión de Capital Humano.....	7
1.1.2 Conceptualización de la Gestión de Capital Humano .....	9
1.1.3 La Gestión por Procesos.....	11
1.1.4 La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos .....	13
1.2 Modelos para la Gestión del Capital Humano .....	15
1.3 La Gestión del Capital Humano en Moa Nickel S.A. ....	22
<b>Capítulo 2: Procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en empresas mixtas .....</b>	<b>26</b>
2.1 Propuesta metodológica para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en empresas mixtas.....	26
2.1.1 Etapa I: Preparación inicial.....	28
2.1.2 Etapa II: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano.....	32
2.1.3 Etapa III: Proyección del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano .	37
2.1.4 Etapa IV: Implantación del Sistema de Gestión de Capital Humano proyectado.....	42
2.1.5 Etapa VI: Control y mejora .....	43
2.2 Valoración del procedimiento propuesto .....	44
<b>Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. ....</b>	<b>45</b>
3.1 Aplicación parcial en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. ....	45
3.1.1 Etapa I: Preparación inicial.....	45
3.1.2 Etapa II: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano.....	52
3.1.3 Etapa III: Proyección y diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.....	66
<b>Conclusiones.....</b>	<b>71</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos</b>	

# **INTRODUCCIÓN**

## Introducción

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico a nivel mundial han impactado directamente a la economía nacional, provocando transformaciones en el entorno y en las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones. En ese contexto adquiere gran relevancia un factor de producción reconocido en la actualidad como fuente de ventajas competitivas: los Recursos Humanos (RH).

Las modificaciones relacionadas con la historia del hombre, con el factor laboral y más concretamente con los RH, han evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que actualmente se aplica en la mayor parte de las empresas. La evolución de la función de RH, es histórica, en el sentido de que la misma está relacionada a las épocas y acontecimientos positivos, pero en forma evolutiva y no revolucionaria; es decir que los cambios se han producido debido a transformaciones culturales graduales.

A partir del siglo XX surgen los primeros precursores de la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) nombrándola “administración de personal”, evolucionando a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo o Gestión del Capital Humano (GCH). Cuesta Santos (2010), plantea que todo este proceso de GRH ha comprendido fundamentalmente tres paradigmas: los RH como costo, como activo y como inversor de su potencial o Capital Humano (CH).

Actualmente se percibe en los conceptos, modelos y tecnologías para la gestión humana en las organizaciones, una revaloración del papel de las personas. Esta potencialidad humana exige una gestión efectiva en las estructuras de producción y servicios para generar las riquezas materiales y espirituales.

Es por ello que un lugar importante dentro de las estrategias de las organizaciones, lo ocupa la Gestión Estratégica del Capital Humano (GECH), pues todos exigen un CH con mayores competencias, polivalentes y motivados. De ahí que poseer un Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH) constituye el componente esencial para el logro de la calidad y competitividad requerida por la empresa moderna (Calderón, 2003; Alhama, 2003; Chiavenato, 2002; Cuesta Santos, 2007). Algunos autores expresan que la ventaja competitiva básica de las empresas en el presente mundo globalizado, radica en el nivel de formación y gestión del capital humano (García, 2000; Hoyos Vallejo y

otros 2005; Cuesta Santos, 2010), planteándole nuevos retos como el alineamiento estratégico de esta función con las necesidades de la organización.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GCH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado que, por su aporte a los resultados de la organización, requieren. En sentido general, la tendencia de la GCH en la actualidad está enfocada a desarrollar SGCH que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Varios autores han desarrollado modelos para la GCH, en ese sentido sobresalen los aportes realizados por Beer (1989), Werter y Davis (1991), Harper y Linch (1992), Chiavenato (2002), Morales Cartaya (2006) y Cuesta Santos (2010). Este último concibe una tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la GCH, alineado a la estrategia organizacional, lo que le confiere cierta superioridad con respecto a los demás.

En Cuba se estudia hace algunos años, desde diferentes instituciones académicas, empresariales y políticas, la GCH sobre la base del desarrollo humano integral, y la aplicación del conocimiento más actualizado. Investigaciones recientes (Morales, 2009; Cuesta Santos, 2010) se orientan hacia el desarrollo de un modelo cubano, que responda a la necesidad de poseer referencias teóricas de las realidades, necesidades y proyecciones del país, sin descartar el estudio de los modelos existentes sobre la gestión humana. La aprobación de las normas cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, fue una contribución teórica y tecnológica a la demanda social de elevar el desempeño organizacional, que en la actualidad está encauzada hacia el incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo, como se refleja en los Lineamientos de la política económica y social (Gaceta Oficial, 2010), al plantearse la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país lo integren empresas eficientes y bien organizadas.

Aunque en la sociedad cubana actual se desarrolla como principal fuente de empleo y obtención de riquezas a la empresa estatal socialista, gradualmente se incrementan las nuevas formas de gestión, entre las que sobresalen el trabajo por cuenta propia y el

impulso a la inversión extranjera. En el análisis de los modelos precedentes referentes a la GCH se evidencia su posible aplicación en las empresas cubanas, sin embargo el cómo hacer para perfeccionar la GCH en empresas mixtas no es ampliamente tratado en la literatura. Los modelos analizados poseen diferentes aportes y limitaciones para su aplicación en las entidades cubanas. Como limitación, para esta investigación, se señala la imposibilidad de aplicarlos completamente en empresas mixtas, dada las particularidades propias de este tipo de estructura empresarial, para la cual existen reglamentaciones específicas en cuanto a la organización y consecución de los negocios. Surge así la necesidad de crear un procedimiento para la GCH en las empresas mixtas y el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH), utilizando para ello la lógica planteada por Cuesta Santos (2010) de diagnóstico, proyección y control de gestión; considerando a la proyección como la formulación de un conjunto de estrategias, sobre la base de escenarios futuros, que marcarán los cursos de acción de la GCH y el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano a implementar en la entidad. El control se refiere a la evaluación de las estrategias adoptadas para la solución de las deficiencias detectadas en el diagnóstico y el encauce de estas como parte de la mejora continua.

Diagnosticar la GCH a partir de sus procesos, proyectarlos sobre la base de la estrategia y de los objetivos empresariales, teniendo en cuenta las competencias requeridas a todos los niveles de la organización y controlar los mismos a partir de herramientas de gestión, que traduzcan la estrategia en un conjunto coherente de indicadores; constituye un paso importante para cumplir con las metas organizacionales. Unos de los sectores más importantes de la economía cubana actual es la minería, la cual está llamada a elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.

La creación de la sociedad anónima entre General Nickel Company (Cuba) y Sherrit Inc. (Canadá) en el año 1994 dio paso a la consolidación de la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A., destinada a la producción de sulfuros mixtos de níquel y cobalto. En el transcurso de estos 20 años se han realizado varias modificaciones a la estructura organizativa general de la fábrica y se han delimitado nuevas funciones y responsabilidades para las áreas. Al realizar un análisis de la situación actual de las diferentes actividades de GCH se encontraron las limitaciones siguientes:

- No existe una integración entre los procesos de la GCH y la estrategia de la organización
- A pesar de estar definidas las metas a alcanzar en materia de GCH, no está elaborada una política en este sentido
- El control de la GCH se realiza fundamentalmente atendiendo a elementos legales y aspectos de carácter funcional, no de gestión
- A pesar de contar con la voluntad de avanzar hacia la consolidación de un SGCH, no se cuenta con una metodología clara y precisa que permita su implementación, además de la falta de experiencia en el trabajo con sistemas de gestión.

Teniendo en cuenta lo anteriormente explicado se ha definido como el **problema científico**, que fundamenta esta investigación: la ausencia de los enfoques estratégico y por procesos en la GCH en Moa Nickel S.A. dificulta el avance hacia la consolidación de un SGCH que contribuya a la mejora de los resultados organizacionales.

El **objeto de estudio** se centra en la Gestión de Capital Humano.

El **objetivo general** de la investigación es desarrollar un procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la GCH en empresas mixtas.

Para darle cumplimiento al objetivo planteado se trazaron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación a partir del análisis de las tendencias de la GCH, sus particularidades e importancia; los modelos creados para la GCH y los principales enfoques metodológicos asociados a esta temática.
2. Diseñar un procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la GCH en empresas mixtas
3. Aplicar parcialmente el procedimiento en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.

El **campo de acción** es el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.

La **idea a defender** en esta investigación es que: el diseño y aplicación parcial de un procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la GCH, permitirá a Pedro

Sotto Alba Moa Nickel S.A. detectar los problemas existentes y proyectar el Sistema de Gestión de Capital Humano.

El aporte de esta investigación se centra en la propuesta de un procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la GCH en empresas mixtas, que está caracterizado en su concepción por:

- La integración de los enfoques: estratégico y por procesos en la GCH
- Amplia propuesta de técnicas para evaluar la GCH y el análisis de los grupos de interés que intervienen en la GCH incorporando nuevas técnicas
- Diseño de los procesos que conformarán el SGCH de la empresa

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines.

#### **Métodos teóricos de investigación científica:**

- Histórico- lógico para caracterizar la evolución y desarrollo de la GCH
- 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
- Inductivo- deductivo para la verificación de la hipótesis y el diagnóstico del SGCH
- Sistémico- estructural en la concepción del procedimiento y todos los procesos involucrados.

#### **Métodos empíricos:**

- Encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación directa y revisión de documentos, métodos de experto, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y técnicas para el trabajo en grupo

Para su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: un capítulo 1, en el que se expone el marco teórico-práctico-referencial que sustentó la investigación; un capítulo 2 que contiene la descripción del procedimiento desarrollado; un capítulo 3, donde se muestran los resultados de la aplicación parcial del procedimiento propuesto en Pedro Sotto Alba MoaNickel S.A.; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.



**CAPÍTULO 1:  
MARCO TEÓRICO  
PRÁCTICO REFERENCIAL**

## Capítulo 1: Marco Teórico-Práctico-Referencial

La revisión y consulta de 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, con el fin de sentar las bases teórico-prácticas de la investigación. Este capítulo tiene como propósito:

- Realizar un análisis teórico referente al surgimiento de la Gestión del Capital Humano (GCH) y la necesidad de los enfoques por procesos y estratégico
- Analizar los aportes y limitaciones de los modelos y metodologías para la GCH
- Evaluar el estado de la GCH en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.

Para realizar esta investigación se precisa del análisis de diversos aspectos. Para una mejor comprensión se presenta en la figura 1.1 el hilo conductor del marco teórico referencial que sustenta este capítulo.

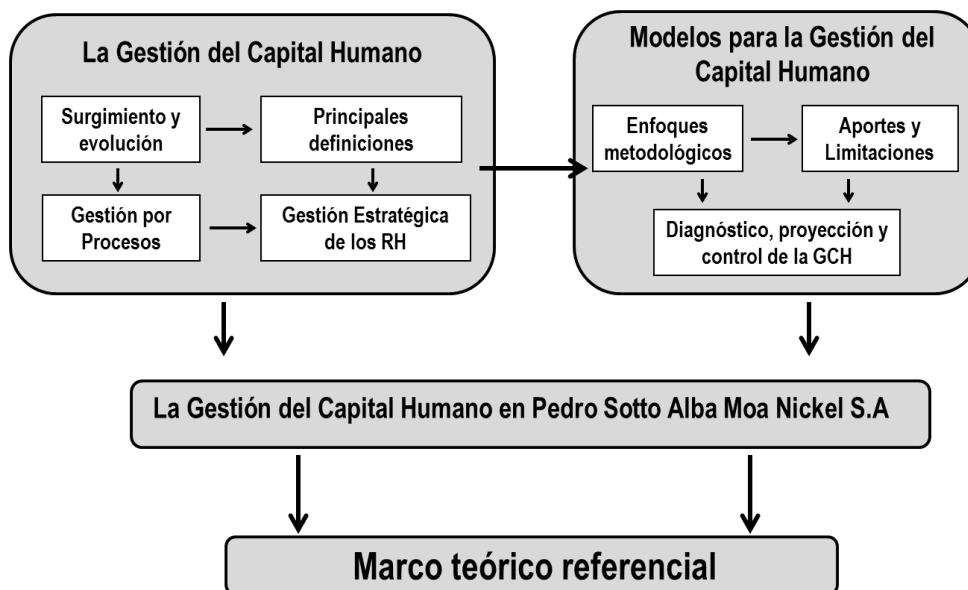


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico-referencial

### 1.1 La Gestión del Capital Humano

El tratamiento del factor humano en las organizaciones ha evolucionado desde el restringido enfoque de administración de personal, pasando por el de recursos humanos hasta llegar al actual de capital humano. En este epígrafe se analiza el surgimiento y evolución de las funciones de recursos humanos, hasta sus

concepciones más actuales. Además se conceptualiza los términos más utilizados para referirse a esta materia y se abordan elementos esenciales relacionados con los enfoques por procesos y estratégico en la GCH.

### **1.1.1 Surgimiento y evolución de la Gestión de Capital Humano**

Las modificaciones relacionadas con la historia del hombre, con el factor laboral y más concretamente con los recursos humanos, han evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que actualmente se aplica en la mayor parte de las empresas. La evolución de la función de Recursos Humanos, es histórica, en el sentido de que la misma está relacionada a las épocas y acontecimientos positivos, pero en forma evolutiva y no revolucionaria; es decir que los cambios se han producido debido a transformaciones culturales graduales.

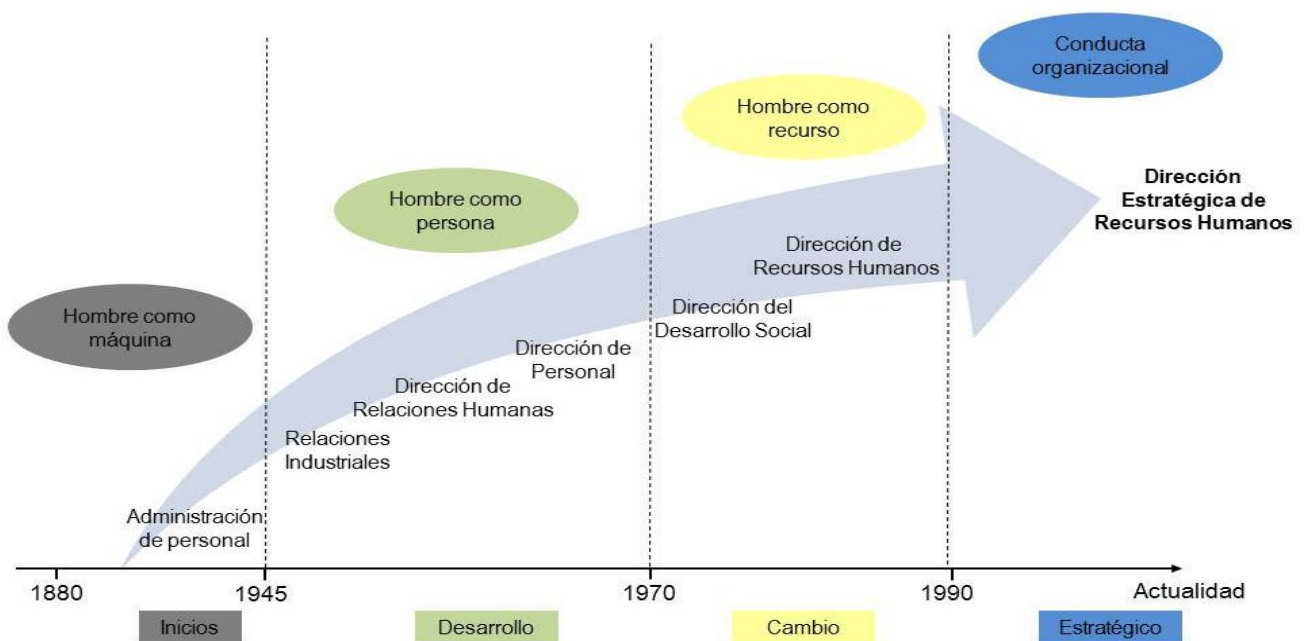
Muchos han sido los factores condicionantes de esta evolución: la globalización, la internacionalización de los negocios, el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que han acortado los ciclos descubrimientos científicos – aplicación en la práctica social. Estos y otros factores han traído consigo la búsqueda de nuevos sistemas de gestión para adaptarse y responder a las siempre nuevas exigencias del mercado; entre los que se encuentra la asunción de modernos Sistemas de Gestión de Capital Humano que garanticen el número de personas necesario y con las competencias requeridas para llevar a término la estrategia organizacional.

Desde el surgimiento de la producción social se han realizado de una forma u otra las actividades relacionadas con la GCH, pues siempre ha sido necesario contratar, formar, pagar, evaluar y despedir obreros. Pero estas actividades no siempre estuvieron concentradas en un departamento, sino que se realizaban de forma aislada pues no se consideraba necesario una estructura que se encargase de estas tareas.

La Revolución Industrial, que en el siglo XIX trajo consigo la mecanización de tareas, generó insatisfacción en los trabajadores. Alentados por esa insatisfacción los empleados iniciaron un intento por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas más destacadas, viendo la importancia que tomaba este movimiento, decidieron crear los llamados “departamentos de bienestar”, preludeo de los actuales departamentos de personal, donde intentaban

solucionar los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, sanidad, educación de sus hijos, etc.

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones (De Miguel, 2009). Varios autores al hacer referencia a la evolución de la GCH señalan cuatro períodos y otros se refieren a las diferentes denominaciones que ha ocupado este departamento en el transcurso de los años. La figura 1.2 relaciona el desarrollo de la GCH partiendo de los criterios de Besseyre (1989) y González Fernández (2002).



**Figura 1.2: Evolución de la Gestión de Recursos Humanos**

En los últimos años se puede observar un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones. De considerar al individuo como un factor de producción se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Superada su tradicional

visión administrativa asume su nueva función: gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades personales con los objetivos empresariales.

En la actualidad, como se puede apreciar en su evolución histórica, las actividades de recursos humanos tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización. Se ha ido centrando poco a poco en la dirección de personas, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y aumentando su influencia en la organización por lo que se puede observar la asignación de un nuevo papel, rumbo hacia la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

### **1.1.2 Conceptualización de la Gestión de Capital Humano**

Al igual que las tareas y funciones asumidas por la dirección de capital humano el término utilizado para referirse a la gestión de personas ha evolucionado con el paso de los años. El término recursos humanos, también conocido como capital humano, se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (Mayo Alegre, 2010).

Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la Gestión de Recursos Humanos es considerada un área interdisciplinaria que como plantea Chiavenato, abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas. Además, se considera como “la actividad que busca el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas para que la empresa le sea posible alcanzar sus objetivos”.

En su libro “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato plantea explícitamente una definición de este término, al asegurar que la misma “consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”; y más adelante agrega: “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 solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización”.

En los últimos tiempos los estudiosos del tema utilizan diversos enfoques para denominar a la GRH, tales como Gestión del Talento Humano o Gestión de Personas (Chiavenato, 2002), Gestión de Capital Humano (Morales Cartaya, 2009), o Gestión de los Recursos Humanos, los cuales defienden diversos puntos de vista al respecto. Para Cuesta Santos (2010) los recursos humanos son las personas que trabajan, su gestión es gestión de personas que trabajan (y no son recursos en el sentido tradicional), porque ellas en nuestra sociedad no son un medio sino el fin.

No son pocos los estudiosos que objetan la expresión “recursos humanos” al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana (Cuesta Santos, 2010). Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional antes objetada, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados y sus relaciones humanas y de grupos. Es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas (Cuesta Santos, 2007).

Existen varias definiciones de GCH, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer (1989), Harper y Lynch (1992), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002), García Vidal (2002), Ronda Pupo (2003); vinculado al Turismo, Zayas Agüero (2002), Marrero Fornaris (2002), Morales Cartaya (2006) y Cuesta Santos (2010).

El Comandante en Jefe Fidel Castro al definir el capital humano señala que es el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, aportados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu

de sacrificio y heroísmo”. Esta definición trata un concepto más amplio, resalta los valores humanos y va más allá del enfoque de Capital Humano para una empresa.

Es por estas razones que en la presente investigación se asume la utilización del término Gestión de Capital Humano (GCH) y se asume la definición de Morales Cartaya (2006) y adoptada en el país en la norma cubana NC 3000:2007 donde se plantea que el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) es “el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

Para el desarrollo de este SGICH es necesario tener en cuenta elementos de un enfoque muy utilizado actualmente en las empresas: la Gestión por Procesos. Concebir la GCH en la organización como un proceso, ya sea operativo, de apoyo o clave permite a corto plazo elevar los niveles de productividad y eficiencia de las personas empleadas.

### **1.1.3 La Gestión por Procesos**

Cada vez más el éxito de las organizaciones ya sean de producción de bienes o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos, así como su alineación con la estrategia, misión y objetivos organizacionales. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (D. Nogueira, A. Medina, C. Nogueira, 2004).

“Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas...” (Zarategui, 1999), por la importancia que tienen en el logro de sus resultados. A partir

del análisis de las definiciones que aparecen en la literatura (Anexo 1), existe consenso en definir a un proceso como la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes (Ortiz Pérez; 2014).

El método de clasificación de procesos varía de un autor a otro (Zaratiegui, 1999, Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; Hernández Nariño, 2010) atendiendo a diversos criterios. En el desarrollo de esta investigación se asume la clasificación de acuerdo con su finalidad, dada por Zaratiegui (1999):

- los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto
- los procesos claves u operativos, son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas en la organización para dar servicio a los clientes
- los procesos de apoyo son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye de forma directa en los procesos operativos.

La clasificación de los procesos en estratégicos, claves y de apoyo, vendrá determinada por la proyección estratégica de la organización, o sea, su misión, visión y políticas. Así un proceso en una organización puede ser clave, mientras que el mismo proceso en otra organización es de apoyo (Ortiz Pérez; 2014).

Muchas entidades, aunque los poseen, no tienen correctamente identificados, definidos ni diseñados sus procesos; precisamente en resolver esta problemática radica el interés que ha cobrado la teoría del enfoque a procesos para los sistemas de gestión, como una solución para un desempeño empresarial superior. Esta idea la resume una frase de Rummler y Brache (1995): “Una organización es solo tan efectiva como lo son sus procesos.” Las tendencias actuales de administración están centradas en el enfoque a procesos, el cual al ser horizontal e integrador permite diluir las barreras que existen entre las áreas funcionales, las cuales tienden a fragmentar el curso eficiente

de las actividades, al crear islas decisionales (Dopico Garofalo; 2008).

La GCH es uno de los procesos que conforman el macroproceso de cualquier organización. Este proceso debe diseñarse para satisfacer necesidades de la sociedad, las organizaciones y los trabajadores. La gestión por procesos se puede utilizar no sólo para gestionar la empresa de manera general, sino también - como se pretende en esta investigación – puede ser de gran utilidad si se toma como base para gestionar el capital humano y se tiene en cuenta su vinculación con este enfoque a nivel organizacional. La asunción de este enfoque en la GCH permitirá verla tanto de forma sistémica como holística y su integración a nivel organizacional puede ser una buena alternativa para que este sistema le proporcione a la institución el capital humano en cantidad, oportunidad y con las competencias requeridas para llevar a término la estrategia de la organización y por consiguiente ocurra una mejora gradual en sus procesos.

Diagnosticar la GCH a partir de sus procesos, proyectarlos sobre la base de la estrategia y de los objetivos organizacionales y controlarlos a partir de herramientas de gestión, que traduzcan la estrategia en un conjunto coherente de indicadores, propios para la empresa; constituye un paso importante en la consolidación de modernos sistemas de gestión que permitan elevar el desempeño eficiente de la organización.

#### **1.1.4 La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos**

El desarrollo del conocimiento de las teorías de la dirección desde inicios del siglo XX, el desarrollo de la tecnología, la información y el conocimiento, los impactos y retos que enfrentan las empresas han generado la necesidad de la creación e implementación de un enfoque de dirección flexible, innovador, proactivo y motivador, capaz de comprometer el talento humano para el logro eficiente y eficaz de la misión de las organizaciones, surgiendo así el enfoque estratégico en la dirección como vía de solución eficiente a esos retos (Ronda Pupo, 2007). La gestión estratégica es un intento de mejorar la gestión organizacional, utilizando la estrategia para guiar sus acciones. Su desarrollo en Cuba se remonta a 1990 (...) y permite, en un marco flexible dar soluciones empresariales, considerando los elementos que orienten al desarrollo de la cultura de la organización y esta a su vez aporta, a la motivación y compromiso del personal en los asuntos de la organización (modificado de Mapolón López, 2008).

Formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente para ser excelentes. Es decir, que no basta con una buena estrategia. Esta debe operacionalizarse y guiar a todo el sistema gerencial de la organización (Acle, A, 1992; Godet, 1996; Kaplan & Norton, 2000; Serna Gómez, 2003; Villa, Eulalia 2003, 2004; Villa, Eulalia & Pons Murguía 2003; Machado Noa, 2004) y particularmente a la GCH, por la importancia de esta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Villa, 2006).

El capital humano deviene en la actualidad como piedra angular (...) recurso necesario y discutido en el mundo empresarial. La tradicional GRH está llamada a un cambio, a celebrar su enlace definitivo con la estrategia (Castellanos, 2006).

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales, son esenciales en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH) que se requiere hoy y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno (Cuesta Santos, 2010).

El sistema de GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna en esa totalidad. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización

toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. El enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente. Y el enfoque por competencias laborales se caracteriza porque la GRH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.

Como se evidencia en el análisis evolutivo de la GCH, hoy se avanza hacia un estadio superior con la incorporación de los enfoques por procesos y estratégico, surgiendo así la GERH, en esta investigación se asume la definición planteada por Cuesta Santos (2010): "la GERH es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno".

De esta definición y de los elementos anteriormente expuestos se desprende que la GCH no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia institucional, de ahí que el establecimiento de las estrategias y los objetivos de la organización sea un factor determinante en la conducción del capital humano. Con ese propósito se han desarrollado varios modelos conceptuales que integran un conjunto de elementos internos y externos de la organización para el logro de la eficiencia y la eficacia.

## **1.2 Modelos para la Gestión del Capital Humano**

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GCH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado que, por su aporte a los resultados de la organización, requieren. En este epígrafe se analizan algunos modelos de relevancia para la investigación.

El modelo propuesto por Beer (1989) manifiesta que los factores de situación son la

base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de Capital Humano, midiéndose sus resultados mediante las cuatro “c” (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces). Este modelo se considera superior, pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RH. Se detecta como limitación que no contempla la auditoría como forma de control al sistema, por lo que en el modelo no aparece la auditoría como mecanismo de retroalimentación al SGCH.

Besseyere, et al (1989) plantea un modelo de GERH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema. Este modelo tiene como aspecto positivo la importancia que le concede al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

Werther & Davis (1991) partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean un subsistema de planeación y selección. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

El modelo de la Corporación Andina de Fomento (1991) parte de la competitividad, elaborando estrategias en función de la mejora continua de las que se deriva el objetivo central; para ello plantea que son necesarias tres variables de las que dependen los resultados del funcionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos: la habilidad, la motivación y la flexibilidad (De Miguel Guzmán y Velázquez Zaldívar, 2000).

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos anteriores de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del CH, que permita desarrollar procesos de mejora continua incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

Por su parte Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema. Tiene un enfoque sistémico y establece la capacitación no como un gasto sino como una inversión para el desarrollo de competencias, sin embargo la participación de los trabajadores no se concibe de manera protagónica.

Para Idalberto Chiavenato (1993), la administración de RH está constituida por 5 subsistemas interdependientes (Alimentación, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control). Esos subsistemas están íntimamente interrelacionados y son interdependientes.

Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Estos subsistemas no son establecidos de forma única. Son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de RH centrados en el puesto de trabajo como es el de Carlos Bustillo (1994). Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. En este modelo se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos. Es un modelo que hace énfasis en los elementos motivacionales.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los

diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema. Además refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal (De Miguel Guzmán y Velázquez Zaldívar, 2000).

Otro de los modelos actuales es el desarrollado por el CIDEDEC (San Sebastián, 1994), éste plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema. Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH.

El modelo creado por Werter y Davis (2001) ofrece una vasta relación de las actividades claves de la GRH que ayudan en su aplicación, teniendo como principal limitación que no posee una proyección estratégica del RH. Además en el modelo no aparece la auditoría o control de los recursos humanos limitando su control integral para verificar los resultados del sistema (Hernández Figueredo, 2014).

Chiavenato (2002) muestra un modelo donde los subsistemas de la GRH están estrechamente relacionados y son interdependientes, asegurando un proceso global y dinámico además manifiesta el enfoque por procesos, presenta como principal limitación que no describe las conexiones externas de la GRH con la estrategia de la organización. En este modelo aparece como subsistema importante el de control del CH, dentro del mismo se contempla el sistema de informaciones del CH y la auditoría como forma de control.

Morales Cartaya (2006) plantea un modelo de GCH integrado externamente con la estrategia empresarial, lo que permite a la organización fortalecer su orientación estratégica, además incluye todos los procesos y actividades de recursos humanos, presenta como principal limitación que aunque plantea el autocontrol como forma de controlar el sistema, no se especifican las perspectivas o indicadores a utilizar.

Este último modelo fue desarrollado por la Oficina Nacional de Normalización y dio paso a la familia de Normas Cubanas 3000 del 2007, la cual se instrumenta en varias empresas del país. La implementación exitosa de estas normas posiciona a las

entidades cubanas en un nivel superior con respecto al desarrollo de sus sistemas de gestión, evidenciándose avances en la captación y retención de la fuerza laboral.

El modelo propuesto por Cartaya (2006) se destaca por su nivel de integración interna y externa, así como su orientación estratégica, todo esto posibilita elevar el control, a partir de lo establecido en la Resolución 60 de la Contraloría General de la República y en consonancia con los lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC. Es por ello que las empresas cubanas apuestan a la implementación de este SGICH, con el propósito de elevar la eficiencia y la eficacia en un proceso decisivo para el cumplimiento de las metas organizacionales: la gestión del capital humano.

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) (2005) y de otros elementos, surge el modelo de Cuesta Santos (2010), que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. Concibe la adopción de un modelo coherente con la cultura empresarial y las políticas de GRH a definir y en su exterior interactúan con las otras áreas funcionales de la organización, se detectan como principales limitaciones que no presenta enfoque por procesos, aunque se plantea la auditoría o control estratégico no se presentan indicadores para el mismo, además no se profundiza en el análisis de los grupos de interés y no se proponen técnicas para ello (González Naranjo, 2011).

Para analizar la relación que existe entre estos modelos se determinaron la presencia en ellos, de las variables de mayor significación para el estudio: enfoque estratégico, enfoque por procesos, tratamiento de las competencias, enfoque sistémico, mejora continua, mecanismos de control, diagnóstico de la GCH, proyección de soluciones, enfoque multidisciplinario, enfoque participativo y enfoque proactivo. Estas variables fueron seleccionadas a partir de la revisión bibliográfica, teniendo en cuenta los elementos más señalados por la literatura como necesarios para una eficiente GCH.

Se construye una matriz binaria a partir de la presencia o no de las variables (tabla 1.1) y se utilizó el SPSS para realizar un análisis de conglomerados jerárquico por autores, a través del cual se conforma el Dendograma que se muestra en la Figura 1.3.

Al realizar un corte en la distancia 15, se delimita la existencia de dos grupos, el primero que trata una menor cantidad de variables representado por: Beseyere, et al (1989), Corporación Andina de Fomento (1991), Werter y Davis (1991), Harper y Linch (1992), Chiavenato (1993), Carlos Bustillo (1994), Werter y Davis (2001), y Chiavenato

(2002); el segundo que trata una mayor cantidad de variables, representado por: Beer (1989), CIDEDEC (1994), Morales Cartaya (2006) y Cuesta Santos (2010).

Tabla 1.1 Presencia de las variables en los modelos analizados

Metodología	Presencia de las variables										
	Enf. estratégico	Enf. procesos	Tratam. competencias	Enf. sistémico	Mejora continua	Mecanismo control	Diag. GCH	Proy. soluciones	Enf. Multidis- ciplinario	Enf. partici- pativo	Enf. proac- tivo
Beer (1989)	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0
Cuesta Santos (2010)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Morales Cartaya (2006)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1
CIDEDEC (San Sebastian, 1994)	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1
Besseyere, et al (1989)	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Werther & Davis (1991)	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Corporación Andina de Fomento (1991)	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Harper y Lynch (1992)	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0
Idalberto Chiavenato (1993)	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0
Carlos Bustillo (1994)	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0
Werter y Davis (2001)	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Chiavenato (2002)	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0

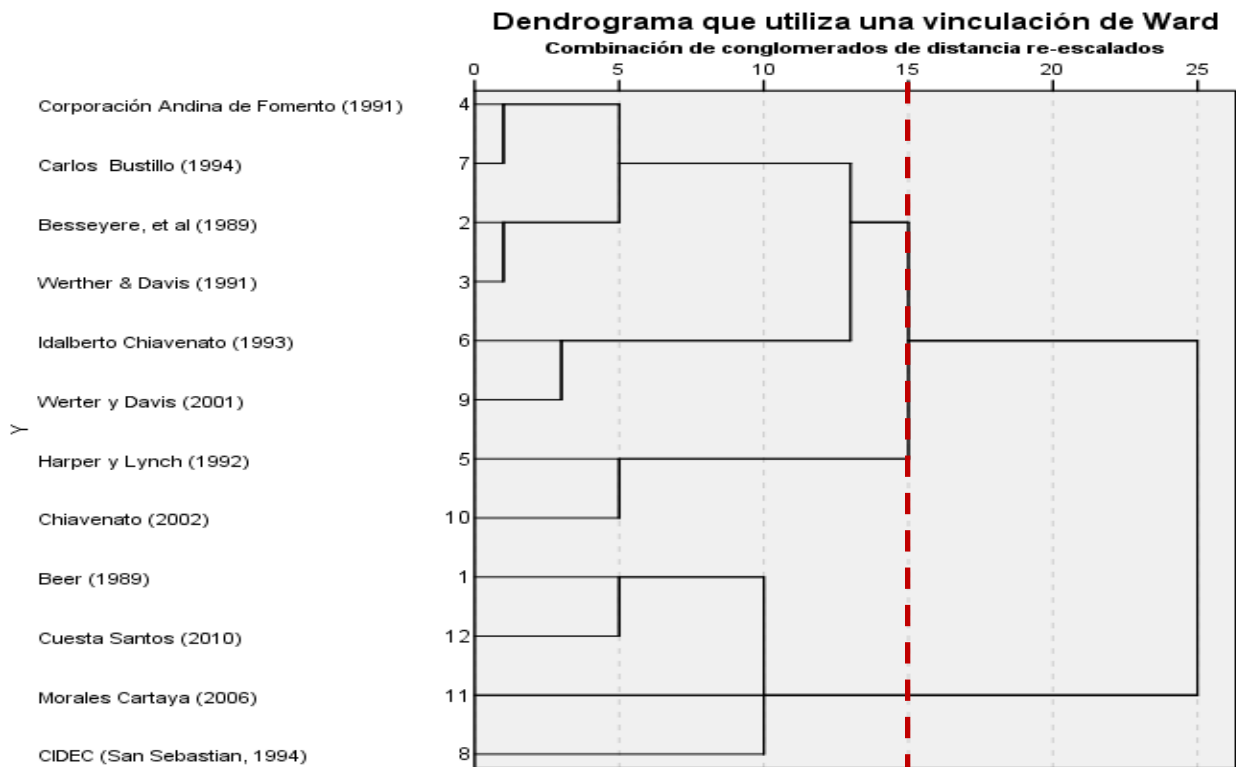
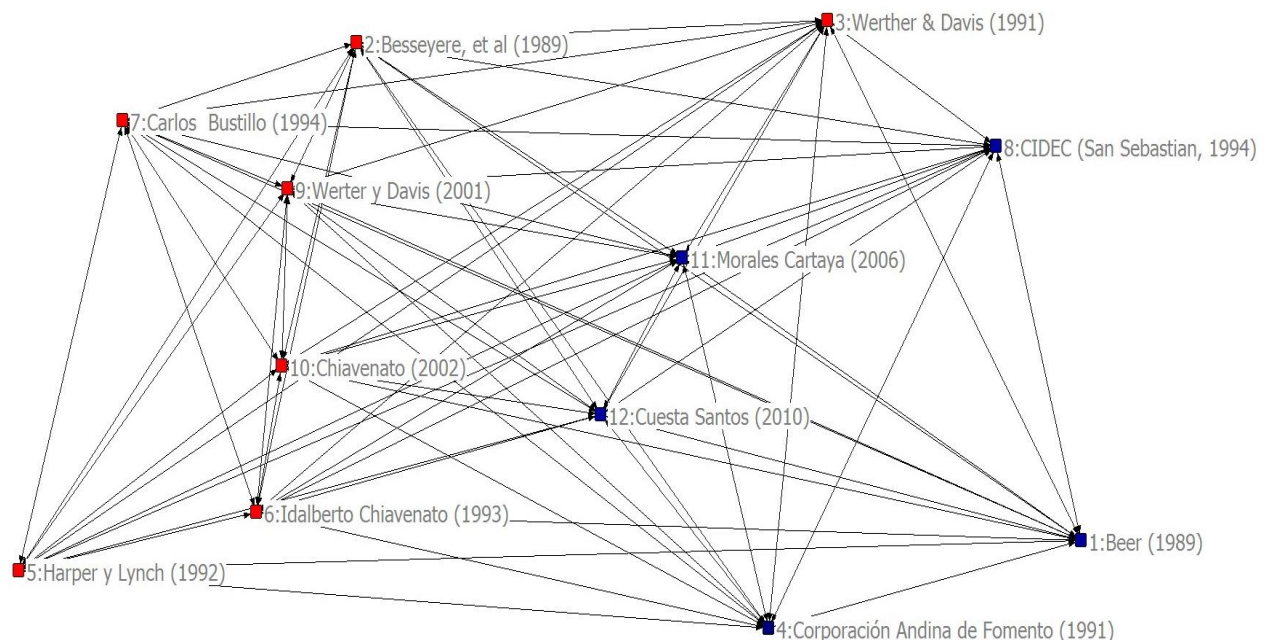


Figura 1.3: Dendrograma de relaciones entre autores

Para visualizar las relaciones que se establecen entre estos grupos de autores, se procesa la matriz binaria en el SPSS a través del análisis de correlaciones de distancia y con la utilización de la medida de Jaccard se convierte la matriz de modo dos en una matriz de modo uno y se procesa en el software UCINET. Con la aplicación NetDraw, se obtiene la red de relaciones entre los autores que se muestra en la Figura 1.4, corroborándose la existencia de dos grupos (señalizados con los nodos rojos y azules), para profundizar en la estructura de la red se realiza el análisis del grado de centralidad, el cual arroja como resultado que los autores más centrales son: Cuesta Santos (2010) y Morales Cartaya (2006), quienes además son los que tratan una mayor cantidad de variables.

El análisis realizado demuestra la superioridad del modelo de Cuesta Santos (2010) con respecto a otros autores, ya que aborda la mayoría de las variables analizadas, resaltando los elementos necesarios para una eficiente y eficaz gestión estratégica de los Recursos Humanos, todo ello alineado con las demás áreas de la organización, integrado a la estrategia empresarial y conducido por el diagnóstico, proyección y control de gestión.



**Figura 1.4: Red de relaciones entre autores**

Todos los modelos analizados pueden ser de gran utilidad para las empresas estatales socialistas. Como limitación, para esta investigación, se señala la imposibilidad de

aplicarlos completamente en empresas mixtas, dada las particularidades propias de este tipo de estructura empresarial con reglamentaciones específicas en cuanto a la organización y la consecución de los negocios. Surge así la necesidad de crear un procedimiento para la GCH en las empresas mixtas y el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), utilizando para ello la lógica planteada por Cuesta Santos (2010) de diagnóstico, proyección y control de gestión; considerando a la proyección como la formulación de un conjunto de estrategias, sobre la base de escenarios futuros, que marcarán los cursos de acción de la GCH y el diseño del SGICH a implementar en la entidad. El control se refiere a la evaluación de las estrategias adoptadas para la solución de las deficiencias detectadas en el diagnóstico y el encauce de estas como parte de la mejora continua. Al asumir esta nueva concepción no se han desechado las herramientas tradicionales sino que se han integrado y perfeccionado para su aplicación.

### **1.3 La Gestión del Capital Humano en Moa Nickel S.A.**

En Cuba es una prioridad fortalecer la gestión del capital humano en función del incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo como se refleja en los lineamientos de la política económica y social (Gaceta Oficial, 2010) al plantearse la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas. Los estudios de varios autores cubanos (Faloh, 2005; Cuesta, 2005; Bulnes, 2007; Alhama, 2008; Morales, 2009) concuerdan en que la gestión de las personas en las organizaciones cubanas está transitando desde una gestión funcional, fragmentada en sus partes y desvinculadas de la estrategia organizacional a una gestión con enfoque de procesos y mejora continua, proactiva, sistémica y estratégica.

Un balance general del desarrollo alcanzado por la gestión del capital humano a lo largo de estos años en las empresas cubanas, evidencia que aún son muy discretos los avances en la adopción de estos enfoques en su desempeño (Cuesta, 1997; Alhama, 2003; Faloh, 2004 y López, 2004). Aunque el tema del diseño e implementación del SGICH ha ocupado mayor atención en los últimos años en el sector empresarial cubano, aún se trabaja, generalmente, como un área funcional tradicional.

En la actualidad unos de los sectores de mayor relevancia económica para el país, lo

constituye la industria niquelífera, la cual se ejecuta en el municipio holguinero de Moa, con una tradición de más de 50 años en la actividad. Si bien en los últimos años no se han alcanzado los resultados esperados, el desarrollo de esta rama de la economía nacional es de vital importancia, por lo que se hace necesaria su eficiente y eficaz conducción en el logro de los objetivos trazados. En este contexto adquiere mayor significación el tratamiento a una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones: el factor humano.

La creación de la sociedad anónima entre General Nickel Company (Cuba) y Sherrit Inc. (Canadá) en el año 1994 dio paso a la consolidación de la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A., única de su tipo en el país. En el transcurso de estos 20 años se han realizado varias modificaciones a la estructura organizativa general de la fábrica y se han delimitado nuevas funciones y responsabilidades para las áreas.

A partir de la publicación de la nueva Ley de la Inversión Extranjera en el año 2014, se han establecido nuevas bases para el funcionamiento de las empresas mixtas. Entre las principales diferencias que se manifiestan en la GCH con respecto a la empresa estatal socialista se encuentran:

- El proceso de selección y reclutamiento de los trabajadores es dirigido por una entidad empleadora
- Los trabajadores que laboran en la empresa mixta no pertenecen a esta, sino a una entidad empleadora que suministra la fuerza de trabajo y es responsable de ella
- En los procesos de GCH intervienen varios actores (empresa mixta, entidad empleadora y otros)
- Se tiende a la terciarización de los servicios relacionados con la GCH (estudios de organización del trabajo, análisis del clima laboral, etc.).

La GCH en la empresa mixta Pedro Sotto Alba MoaNickel S.A. ha transitado por varias etapas: en sus inicios existía un departamento de personal subordinado a la Subdirección de Servicios Generales que se encargaba de realizar todas las funciones inherentes al reclutamiento, selección, formación y estimulación de los trabajadores. Sin embargo la función de seguridad y salud en el trabajo estaba separada en otro departamento dentro de la misma subdirección. En la actualidad existe una

Subdirección de Recursos Humanos con dos departamentos vinculados a la GCH: “Formación, Desarrollo y Relaciones Internacionales” y “Trabajo, Salario y Legislación laboral”. La actividad de seguridad y salud en el trabajo es dirigida por una subdirección independiente que lleva ese nombre.

Al realizar un análisis de la situación actual de las diferentes actividades de GCH se encontraron las limitaciones siguientes:

- A pesar de estar definidos las metas a alcanzar en materia de GCH, no está claramente definida una política en este sentido
- Las competencias laborales no constituyen el centro de todas las actividades de GCH que se realizan en la entidad
- No se ha diseñado, ni implementado un SGCH que permita integrar los procesos internos de la GCH entre sí y establecer sus relaciones con los procesos organizacionales
- Varias actividades de GCH se desarrollan de manera aisladas, por lo que no se funciona como sistema
- A pesar del compromiso de la alta dirección con la GCH no existe un enfoque estratégico en su gestión y no se utiliza la gestión por procesos
- No son suficientes las actividades de control periódicas para evaluar la GCH
- A pesar de contar con la voluntad de avanzar hacia la consolidación de un SGICH, no se cuenta con una metodología clara y precisa que permita su implementación.

Estos elementos evidencian la existencia de irregularidades en la GCH, por lo que se fundamenta la necesidad de perfeccionarla a través de la aplicación de un procedimiento para la evaluación de las prácticas actuales y el diseño del SGICH.

### **Conclusiones parciales del capítulo:**

1. En la actualidad las actividades de recursos humanos se ha ido centrando poco a poco en la dirección de personas, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y aumentando su influencia en la organización por lo que se puede observar la asignación de un nuevo papel, rumbo hacia la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

2. La tendencia de la GCH en la actualidad está enfocada a desarrollar SGCH que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Destacándose la necesidad de la integración de los enfoques estratégico y por procesos, siendo esto un reto constante para las organizaciones que van encaminadas al logro de sus objetivos fundamentales.
3. El análisis de los modelos estudiados para la GCH denota su factibilidad y utilidad en las empresas estatales socialistas, sin embargo, se señala la imposibilidad de aplicarlos completamente en empresas mixtas, dada las particularidades propias de este tipo de estructura empresarial, para la cual existen reglamentaciones específicas en cuanto a la organización y consecución de los negocios, lo que fundamenta la necesidad de crear un procedimiento para la GCH en este tipo de entidades
4. En el análisis de los modelos de GCH se evidencia la superioridad de la propuesta de Cuesta Santos (2010), pues concibe la adopción de un modelo coherente con la cultura empresarial y las políticas de GRH a definir y en su exterior interactúan con las otras áreas funcionales de la organización, aunque se detectan como principales limitaciones que no presenta enfoque por procesos, a pesar de plantear la auditoría o control estratégico no se presentan indicadores para el mismo y no se muestran técnicas para el análisis de los grupos de interés.
5. El diagnóstico preliminar realizado en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. comprobó la existencia de irregularidades en la GCH, por lo que se fundamenta la necesidad de perfeccionarla a través de la aplicación de un procedimiento para la GCH y el diseño del SGICH.

**CAPÍTULO 2:  
PROCEDIMIENTO PARA EL  
DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN  
Y CONTROL DE LA GESTIÓN  
DE CAPITAL HUMANO  
EN EMPRESAS MIXTAS**

## **Capítulo 2: Procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en empresas mixtas**

El análisis de los criterios de los diferentes autores consultados y tomando en consideración lo analizado en la construcción del marco teórico-práctico-referencial de la investigación, se expone en este capítulo un procedimiento general para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de capital humano en empresas mixtas que sirva como instrumento de trabajo para dar solución al problema científico planteado. La concepción y diseño del procedimiento asume la propuesta de Cuesta Santos (2010) para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos siguiendo la lógica de diagnóstico, proyección y control de gestión; considerando a la proyección como la formulación de un conjunto de estrategias, sobre la base de escenarios futuros, que marcarán los cursos de acción de la GCH y el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a implementar en la entidad. El control se refiere a la evaluación de las estrategias adoptadas para la solución de las deficiencias detectadas en el diagnóstico, el análisis del desempeño de los procesos del SGICH y la necesaria retroalimentación como parte de la mejora continua.

Además se utilizaron elementos del modelo de Morales Cartaya (2006), recogidos en la familia de normas cubanas 3000 del 2007. También se consideraron elementos positivos de metodologías y procedimientos para la evaluación y perfeccionamiento de la GCH de los autores: Velázquez Zaldívar (1996), Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2003), Álvarez López (2010) y Anglés Peña (2013). Se tomaron en cuenta los aportes realizados por Viteri (2010) para el análisis de los grupos de interés y Ortiz Pérez (2014) para el diseño de los procesos.

### **2.1 Propuesta metodológica para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en empresas mixtas**

El procedimiento propuesto se estructura en cinco etapas y 15 tareas, en cada una de ellas se precisan los análisis necesarios y las técnicas a utilizar. La figura 2.1 muestra las inter-relaciones entre las diferentes etapas y tareas, así como la retroalimentación del procedimiento como parte del ciclo de mejora continua en el que se inscribe.

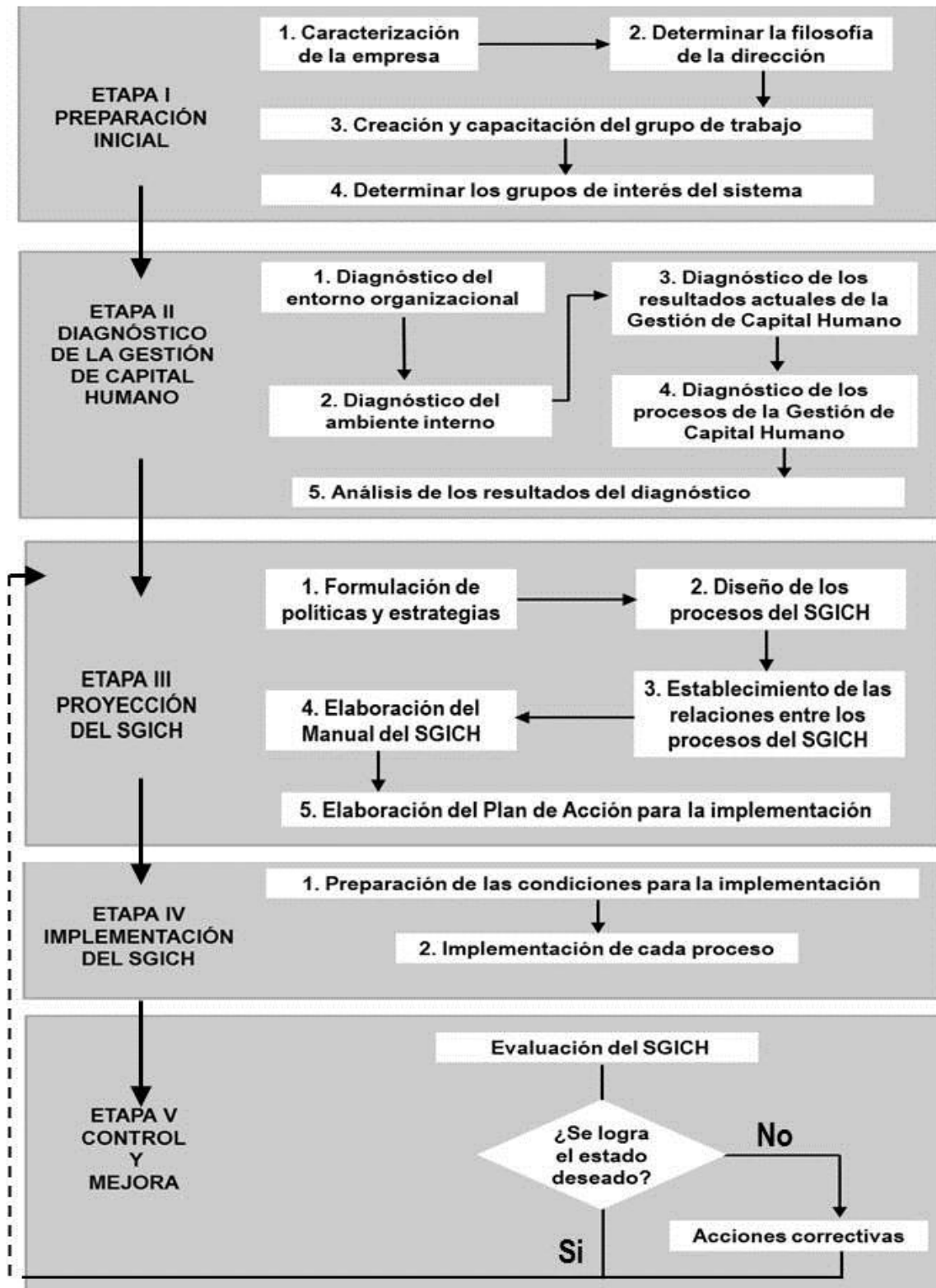


Figura 2.1 Procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la GCH en empresas mixtas

### **2.1.1 Etapa I: Preparación inicial**

**Objetivo:** Sentar las bases para la correcta evaluación de la GCH en la organización objeto de estudio.

#### **Tarea 1: Caracterización de la empresa**

La caracterización de la entidad objeto de estudio se realiza a partir de elementos generales y específicos como los siguientes:

- a) Nombre
- b) Misión
- c) Visión
- d) Objeto social
- e) Accionistas principales (nacionalidad)
- f) Estructura organizativa
- g) Mapa de procesos
- h) Elementos relacionados con los acuerdos bases para la creación de la sociedad
- i) Elementos jurídicos imprescindibles para el funcionamiento de la entidad
- j) Principales resultados obtenidos (condecoraciones, medallas, entre otros)

#### **Tarea 2: Determinar la filosofía de la dirección**

En esta tarea se determina el estilo de dirección que caracteriza la entidad. Para ello se utilizará la encuesta propuesta por Velázquez Zaldívar (1996) para evaluar la Gerencia Participativa (GP) que se muestra en el Anexo 2. Esta es aplicable a una muestra de los cuadros y directivos de la organización. Deben emplearse métodos estadísticos para la determinación del tamaño de muestra.

#### **Tarea 3: Creación y capacitación del grupo de trabajo**

Se deberá seleccionar y aprobar en el Consejo de Dirección los miembros del equipo de trabajo. Este grupo debe estar representado por la alta dirección, mandos intermedios, el sindicato, especialistas del área de capital humano, y otros trabajadores designados según intereses y necesidades de la dirección. La cantidad de miembros del grupo dependerá de las particularidades de cada organización. Para la capacitación debe partirse del propio procedimiento, explicar a los implicados las etapas y tareas, así como la necesidad de su participación. Además es conveniente tomar en cuenta los

requisitos planteados en la NC 3001; 4.12 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Es necesario reflexionar acerca de las diferentes técnicas que se utilizaran en el procedimiento y lo referente al trabajo en grupo para lograr consenso y solucionar problemas.

#### **Tarea 4: Determinación y análisis de los grupos de interés**

Para determinar los grupos de interés del Sistema de Gestión de Capital Humano de la entidad y definir sus funciones principales se propone utilizar una adaptación realizada a la metodología propuesta por Viteri (2012) representada en la figura 2.2.



Figura 2.2 Procedimiento específico para el análisis de los grupos de interés

##### **Paso 1. Identificación de los posibles grupos de interés**

Para conformar un listado de los posibles grupos, a tener en cuenta en la GCH, se revisa en la literatura los grupos de interés reconocidos en organizaciones de diferentes sectores, particularmente empresas mixtas y lo establecido en la nueva Ley de la Inversión Extranjera del 2014 y el Código de Trabajo aprobado en 2013. Este paso lo realiza el grupo de trabajo constituido en la tarea anterior.

##### **Paso 2. Fertilización y aprobación de la propuesta**

En este paso se revisa el listado y se analiza la posibilidad de incorporar otros grupos de interés, no recogidos en la documentación revisada pero que a juicio de los expertos pueden ser afectados. Para ello se utiliza el método Delphi por rondas, apoyándose del cuestionario propuesto en tabla 2.1. Por último se presenta un informe con los grupos de interés definidos como resultado del consenso de los expertos.

Tabla 2.1 Cuestionario para la aprobación de los grupos de interés Fuente: Viteri (2012)

Posibles grupos de interés	De acuerdo		En caso de no justifique su respuesta.
	Si	No	
Otras nuevas propuestas			
Propuesta	Justificación		

### Paso 3. Determinación de la prioridad de los grupos de interés

En este paso se clasifican los grupos de interés formalizados anteriormente, a través de la matriz poder/interés. El objetivo es conferirle a estos grupos un orden de prioridad, tal que la organización defina las formas de interacción con ellos, en función de su grado de influencia e interés.

La matriz de poder/interés (figura 2.3) se confecciona de acuerdo al grado de influencia (poder) y el nivel de interés, se identifica a los grupos de interés que, potencialmente, tendrán mayor impacto e interés en el desarrollo de las actividades de la GCH.

Para su confección es preciso analizar, primero, el nivel de interés. Según Valer Schreiber (2009), puede ser difícil definir todos los tipos de intereses de los involucrados, especialmente si éstos están “escondidos”, o si están en contra de los objetivos abiertamente declarados por las organizaciones o grupos implicados. En consecuencia, el nivel de interés se determina a partir del análisis de la legitimidad y la urgencia.

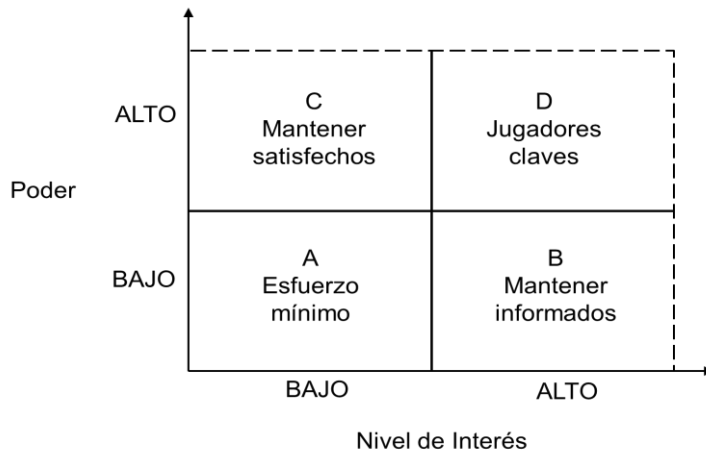


Figura 2.3 Matriz poder/interés. Fuente: Modificado de Viteri (2012)

La combinación entre cuan correctas y deseadas se considere las acciones del otro (legitimidad) y la magnitud en que el grupo requiere que sus necesidades sean atendidas (urgencia), permiten calificar de alto o bajo el nivel de interés.

En el segmento A, se encuentran los grupos de interés que requieren esfuerzo y supervisión mínimos; el segmento B, está constituido por los grupos de interés a los que se les debe mantener informados, ya que pueden influenciar a otros grupos de interés más poderosos; en el segmento C, aparecen los grupos de interés que son poderosos, pero su interés en los resultados de la GCH es bajo, generalmente son pasivos, sin embargo pueden pasar súbitamente al segmento D, por lo que se deben mantener satisfechos. Por último, el segmento D, está conformado por los grupos de interés poderosos y altamente interesados en la GCH, la organización deberá procurar la aceptación de estos grupos, de sus políticas y estrategias.

#### Paso 4. Evaluación de los grupos de interés

Para evaluar el impacto de la GCH en los grupos de interés, tanto internos como externos, se determina cuales constituyen sus demandas y expectativas con respecto a esta; de este análisis se derivan los tipos de relación a establecer: alianza fuerte, alianza informal o intermitente, conexión rota, en conflicto y no existente (Falção Martins & Fontes Fillo, 1999). Finalmente, se resume este paso en la Tabla 2.2, donde se ilustra el impacto de los grupos de interés sobre la GCH y viceversa, el nivel de influencia (bajo, medio o alto) y el tipo de relación.

Tabla 2.2 Resumen de la evaluación de los grupos de interés

Grupo de interés	Impacto de la GCH sobre el grupo de interés	Impacto del grupo de interés sobre la GCH	Nivel de influencia	Tipo de relación

## 2.1.2 Etapa II: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de la Gestión de Capital Humano.

### Tarea 1: Diagnóstico del entorno organizacional

En esta tarea se determinan las amenazas externas que puedan tener una influencia negativa en los Recursos Humanos de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo ofrece. El diagnóstico se realiza atendiendo a los siguientes elementos:

- a) Leyes y valores de la sociedad: Representado por las regulaciones gubernamentales y sociales que frenan o dinamizan la gestión de la empresa. Deben investigarse los aspectos siguientes:
- ¿Cumple la empresa las expectativas de sus clientes internos y externos?
  - ¿Cuáles son las características de la cultura nacional e ideología que frenan o aceleran la gestión de recursos humanos de la empresa?
  - ¿Existen regulaciones gubernamentales que restrinjan o faciliten la actividad administrativa de la empresa?
  - ¿Qué ventajas o desventajas ofrece el mercado nacional e internacional para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa?
  - ¿Cómo son las relaciones de la entidad con la comunidad donde se encuentra ubicada?

b) Mercado de Trabajo: Representado por las otras organizaciones e instituciones del territorio y sus oportunidades de empleo. Deben investigarse los siguientes aspectos:

- ¿Existen en el territorio otras empresas, competidoras potenciales en cuanto a la atracción de la fuerza laboral?
- ¿Qué ventajas ofrecen estas empresas?
- ¿Con qué atractivos cuenta la organización para los recursos humanos que posee y los del exterior?

Todos estos elementos se evalúan a través de encuestas y entrevistas a empleados, sesiones de trabajo en grupo con el personal de más experiencia en la alta dirección de la organización.

## **Tarea 2: Diagnóstico del ambiente interno**

Esta tarea tiene como fin caracterizar y diagnosticar los factores internos de la empresa inherentes a la Gestión de Capital Humano. El diagnóstico se realiza atendiendo a los elementos siguientes:

a) Fuerza laboral: Se realiza la caracterización de las personas que trabajan atendiendo a:

- Cumplimiento de la plantilla
- Composición por tipo de contrato
- Composición por categoría ocupacional
- Distribución de la plantilla por sexo
- Distribución del personal directo o indirecto
- Índice de personal productivo
- Pirámide de edades.

Las expresiones para el cálculo de estos indicadores se muestran en la tabla 2.3

b) Dirección estratégica: Se realiza para conocer la situación estratégica de la empresa con respecto a la Gestión de Recursos Humanos. Para ello se evalúan las premisas de la NC 3002: 2007 a través de la lista chequeo y su metodología (Morales, 2009), la cual se muestra en el Anexo 3, su procesamiento se realiza a través de la tecnología de Melo (2009) en Microsoft Excel.

Tabla 2.3: Métodos de cálculo para los indicadores de fuerza laboral

Indicadores	Expresión de cálculo
Cumplimiento de la plantilla	$\text{Cumplimiento de la plantilla} = \frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}}$
Composición por tipo de contrato	$\% \text{ de personal por tipo de contrato} = \frac{\text{Total de personas por contrato}}{\text{Total de la plantilla}} \cdot 100$
Composición por categoría ocupacional	$\% \text{ de personal por categoría } X = \frac{\text{Total de personas por categoría } X}{\text{Total de la plantilla}} \cdot 100$
Distribución de la plantilla por sexo	$\% \text{ Hombres / Mujeres} = \frac{\text{Cantidad total de Hombres / Mujeres}}{\text{Plantilla total}} \cdot 100$
Distribución del personal directo o indirecto	$\% \text{ de personal directo / indirecto} = \frac{\text{Total del personal directo / indirecto}}{\text{Plantilla total}} \cdot 100$
Índice de personal Productivo	$\text{índice personal productivo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total personal indirecto}} \cdot 100$
Pirámide de edades	<p>The diagram is a pyramid divided into five horizontal layers representing age groups. From top to bottom, the layers are: '&gt; de 55 años' (yellow), '46 - 55' (light green), '36 - 45' (medium green), '26 - 35' (teal), and '17 - 25 años' (dark teal). A horizontal line labeled 'JOVEN' points to the '26 - 35' layer.</p>

### Tarea 3: Diagnóstico de los resultados actuales de la Gestión de Capital Humano

Una vez analizadas las características internas de la organización es necesario medir los resultados en la misma a través de los siguientes indicadores:

- Productividad del trabajo
- Co-relación Salario medio / Productividad del trabajo(Sm/Pt)
- Índice de ausentismo
- Índice de rotación o índice de fluctuación de la fuerza de trabajo
- Nivel de compromiso, competencia y congruencia
- Satisfacción laboral
- Determinación de las perspectivas

Las formas de cálculo e instrumentos que se utilizan para el análisis de estos indicadores se muestran en los Anexos 4, 5, 6 y 7.

### Tarea 4: Diagnóstico de los procesos de Gestión de Capital Humano

En esta tarea se evalúan las prácticas de la actual Gestión de Capital Humano para la

implantación de un SGICH. Es por ello que el diagnóstico se realizará atendiendo a los subsistemas del modelo cubano para la Gestión Integrada del Capital Humano descrito por Morales Cartaya (2006). Para el diagnóstico de cada proceso se propone una lista de chequeo elaborada por el autor de esta investigación (Anexo 8) considerando elementos de la Tecnología de Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano propuesta por Morales Cartaya (2006), los requisitos recogidos en la NC 3002:2007 y otros criterios que se consideraron pertinentes para el análisis.

Todas las preguntas tienen solo dos posibles respuestas (Si o No) con un valor de (1 o 0) puntos respectivamente. Para la evaluación se utilizan los criterios siguientes:

- Índice de evaluación del proceso ( $I_{ep}$ )

$$I_{ep} = \frac{\text{Ptos alcanzados proceso } i}{\text{Total Ptos a alcanzar proceso } i} \cdot 100$$

- Índice de evaluación del sistema ( $I_{es}$ )

$$I_{es} = \frac{\sum_{i=1}^9 \text{Ptos alcanzados proceso } i}{\sum_{i=1}^9 \text{Total Ptos a alcanzar proceso } i} \cdot 100$$

Para definir el criterio de evaluación a utilizar para cada índice se aplicó el Método Delphi por rondas a un grupo de 11 expertos en la Gestión de Capital Humano. (Anexo 9). La escala resultante fue la siguiente:

Alto: > 85 %

Medio: 70 – 85 %

Bajo: < 70 %

Para cumplimentar el análisis se propone además realizar el cálculo de una serie de indicadores para cada uno de estos procesos del SGICH. En la tabla 2.4 se muestran los indicadores propuestos y sus expresiones de cálculo aparecen en los anexos 10 y 11.

El análisis de los elementos aportados por la lista de chequeo y la evaluación de los indicadores permitirá conocer el estado actual de la GCH y cuáles son los procesos donde se presentan deficiencias que afectan su desempeño. Una vez concluido el análisis es importante dejar por escrito los resultados del diagnóstico y separar los criterios positivos de los negativos para su posterior presentación a las áreas involucradas.

Tabla 2.4: Indicadores para la evaluación de la Gestión de Capital Humano

<b>Competencias laborales</b>	Nivel de competencias del trabajador (Nct)
	Tasa de polivalencia (Tpt)
	Índice de desarrollo y adquisición de competencias (IDA)
	Desarrollo de competencias claves (DCC)
<b>Organización del trabajo</b>	Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)
	Índice de planeación (Ip)
	Cumplimiento de los estudios de organización del trabajo (CEOT)
<b>Selección e integración</b>	Tasa de selección (TS)
	Razón de selección (RS)
	Calidad de las solicitudes (CS)
	Coste de contratación (CC)
	Índice de selección (IS)
<b>Capacitación y desarrollo</b>	Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF)
	Nivel de cumplimiento de la participación (NCP)
	Índice de participación de trabajadores (IP)
	Calidad de la formación (CF)
	Cumplimiento del presupuesto de Formación (CPF)
	Gasto medio de formación por trabajador (GFt)
	Proporción de promoción (PP)
<b>Estimulación moral y material</b>	Índice de gastos de personal (IGP)
	Índice de ingreso de los trabajadores (Ilt)
	Incongruencias entre los salarios de jefes y subordinados
	Índice de estimulación material por trabajador (IEMat)
	Proporción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo)
<b>Seguridad y Salud en el trabajo</b>	Índice de seguridad e higiene ocupacional (ISHO)
	Índice de accidentalidad (IA)
	Índice de frecuencia (IF)
	Índice de gravedad (IG)
	Índice de incidencia (IInc)
	Gasto medio de SST por trabajador (GmSSTt)
<b>Evaluación del desempeño</b>	Índice de evaluación por categorías (IEx)
	Cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (CED)
	Índice de calidad de la evaluación (ICED)
	Índice de conformidad (IConf)
<b>Comunicación Institucional</b>	Satisfacción con la información recibida (SIR)
	Encuesta (Anexo 11)
<b>Autocontrol</b>	Cumplimiento de las acciones de control (CAC)
	Cumplimiento de las acciones o recomendaciones derivadas de acciones de control anteriores (CR)
	Índice de evaluación del proceso (IEPx)
	Índice de cumplimiento evaluación de los procesos del sistema
	Índice de evaluación del sistema (IES)
	Calidad de la evaluación de los procesos (CEP)

## **Tarea 5: Análisis de los resultados del diagnóstico**

Esta tarea tiene como objetivo analizar los resultados del diagnóstico para poder definir las posibles acciones de mejoras a implementar. Para el desarrollo de este paso se propone la realización de sesiones de trabajo con representantes de la alta dirección y los procesos de la GCH en los que se encontraron deficiencias. En esta tarea es de vital importancia la participación de los miembros del grupo de trabajo y de los diferentes grupos de interés.

### **2.1.3 Etapa III: Proyección del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

**Objetivo:** Proyectar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la empresa.

La etapa donde se elabora la estrategia de solución es sin lugar a dudas la más compleja y abarcadora de todas las etapas del procedimiento, su objetivo consiste en diseñar la estrategia global de solución a los problemas detectados, que en otras palabras consiste en el diseño y perfeccionamiento del SGICH.

En esta etapa el grupo de trabajo debe rediseñar los diferentes procesos que constituyen el SGICH, a partir de las deficiencias encontradas y elaborará el plan de acción concreto para su implementación.

#### **Tarea 1: Formulación de políticas y estrategias**

Esta es una etapa fundamental del procedimiento, la definición de las políticas de gestión del capital humano determina el actuar futuro respecto al SGICH de la organización, como plantea Cuesta, 2005, "Aquí se configuran el cerebro y el corazón de la empresa a corto, mediano y largo plazo." Teniendo en cuenta las estrategias organizacionales se definen dichas políticas, que no son más que la forma en que se encauzarán las estrategias para el logro de la misión y el alcance de los objetivos. En esta etapa se deben tener en cuenta algunos elementos esenciales:

- Las políticas son la orientación de la gestión del capital humano
- Las políticas deben ajustarse a la cultura organizacional y reflejar la realidad objetiva de esta

- Es determinante considerar junto a la misión y visión de la organización, los intereses y características del colectivo laboral, entendiéndose motivaciones económicas, aspiraciones, actitudes, etc.
- Deben expresarse con brevedad y precisión.

Estas políticas deben especificar las pautas y acciones a seguir con respecto a los elementos siguientes:

- Planes de formación y desarrollo del capital humano y su repercusión en la productividad del trabajo
- Sistema de promoción y ocupación de nuevos puestos de trabajo
- Participación de los empleados en la gestión estratégica empresarial
- Contribución de los planes de formación y desarrollo en el logro de la estrategia organizacional
- Cumplimiento de las necesidades de la cantidad adecuada de personal mediante las políticas de flujo de personal
- Garantizar la organización y la seguridad y salud en el trabajo
- Contribución de los sistemas de trabajo al logro de la estrategia organizacional
- Métodos de compensación laboral
- Medios y métodos de comunicación institucional.

En los elementos anteriores se concentran las líneas de acción referentes a la gestión del capital humano, y en los cuales deben basarse la formulación de las políticas. Para esta definición, se recomienda utilizar técnicas como: tormenta de ideas, dinámica de trabajo en equipo y método de expertos, siempre con la participación de especialistas en el tema, personas con experiencias de trabajo en el ámbito de la empresa y directivos de esta.

## **Tarea 2: Diseño de los procesos que componen el SGICH**

Una vez establecidas las políticas de gestión del capital humano, se cuenta con una visión clara, se conoce el camino a seguir, y las metas a obtener. Se estará entonces en condiciones para diseñar los procesos inherentes al SGICH, y establecer con ello los medios para un correcto cumplimiento de los objetivos y las políticas planteadas.

Para el cumplimiento de esta tarea se propone utilizar la siguiente adecuación realizada a la metodología propuesta por Ortiz Pérez (2014). Ver figura 2.4

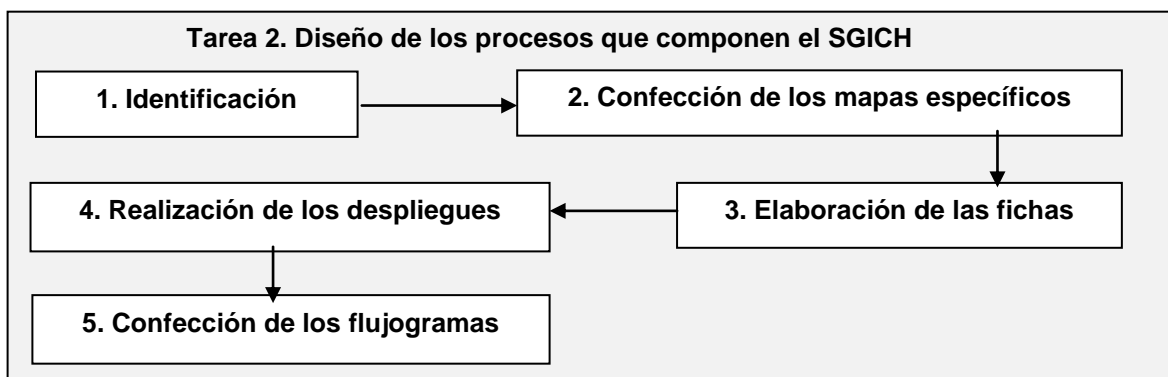


Figura 2.4 Procedimiento específico para el diseño de los procesos

### 1. Identificación de los procesos del Sistema de Gestión de Capital Humano

La identificación de los procesos debe realizarse teniendo en cuenta que estos tienen que responder al cumplimiento de los nueve módulos que componen el SGICH, lo cual no se traduce en que cada módulo representa un proceso, sino que estos deberán estar presentes en los procesos que se identifiquen. Además se tendrán en cuenta los factores siguientes:

- Misión y visión de la empresa
- Influencia en la misión y la estrategia
- Influencia en los factores claves del éxito
- Influencia en la satisfacción de los clientes y los trabajadores
- Los efectos en la calidad del producto o servicio
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.

Existen diferentes técnicas que permiten la identificación de los procesos, entre ellas se puede utilizar la tormenta de ideas y dinámicas de equipos de trabajo, entre otras.

### 2. Confeccionar el mapa específico del proceso

El objetivo de los mapas específicos es mostrar las interrelaciones que se establecen entre los subprocesos del proceso que se analiza, para ellos se realizan los pasos siguientes:

- Se identifican las entradas y salidas del proceso
- Se identifican los subprocesos
- Se establece las relaciones entre los subprocesos y su dirección

- Se representa el proceso.

### 3. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de este tipo de empresas. El Anexo 12 muestra la ficha de procesos propuesta. Para el diseño de las fichas se proponen los pasos siguientes:

- Identificar los elementos que conformaran la ficha de procesos
- Identificar los riesgos, según lo establecido en la Resolución 60/2011
- Definir los indicadores.

### 4. Realizar el despliegue de los procesos

En este paso se realiza el despliegue de los procesos de la empresa, se considera que es fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización. En la tabla 2.5 se muestra un modelo de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen, en correspondencia con la Resolución 60/2011.

Tabla 2.5 Modelo de despliegue de procesos Fuente: Ortiz Pérez (2014)

Nombre del proceso			
Subprocesos	Actividades	Tareas	Acciones
Segmentos que integran un proceso, su identificación puede resultar útil para un mejor entendimiento de estos.	Conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico.	Pasos no ordenados que componen las actividades.	Serán incluidas cuando se requiera detallar cada tarea.

### 5. Elaborar los flujogramas de los procesos

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este, para su confección se realizan los pasos siguientes:

- Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso
- Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan
- Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución

- Representar de forma gráfica el flujograma, a través del empleo de los símbolos establecidos.

### **Tarea 3: Establecimiento de las relaciones entre los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

En esta tarea se determinan las relaciones existentes entre los procesos del SGICH, esto permite tener una visión clara y estructurada del alcance de estos, como cada uno influye en el otro y la repercusión que tendrían los resultados, cambios y errores de un proceso sobre otro.

Establecer las relaciones, es una actividad imprescindible dentro del procedimiento, pues de esta dependerá que se efectúe una verdadera gestión basada en los procesos; es por ello que esta actividad se debe realizar con una herramienta que permita estructurar y visualizar las relaciones existentes y su intensidad, sustentando objetivamente los análisis correspondientes y la toma de decisiones. Para complementar lo antes dicho, este procedimiento propone el desarrollo de una técnica sencilla pero a la vez eficaz en el análisis de procesos, el diagrama matricial o matriz de relaciones; los pasos para la realización de esta se explican a continuación:

Paso 1: Elaborar una matriz de relación entre los procesos del SGICH como la que se muestra en la tabla 2.7.

Tabla 2.7 Matriz de relación entre los procesos del SGCH

		Procesos del SGICH			
		Proceso 1	Proceso 2	Proceso...	Proceso n
Procesos del SGICH	Proceso 1				
	Proceso 2				
	Proceso...				
	Proceso n				

Paso 2: Establecer las relaciones entre los procesos

Después de un análisis previo de las variables (alcance, entradas y proveedores, las salidas y clientes), y con los argumentos suficientes, se establece en la casilla correspondiente la relación existente entre cada uno de los procesos con cada uno de los demás, y la intensidad de esta, para ello se utilizará la nomenclatura siguiente:

**F:** Relación fuerte

**D:** Relación débil

**N:** No existe relación

De esta forma quedan establecidas las relaciones entre los procesos del SGICH y la intensidad de las mismas, sustentadas en una valoración cualitativa. Con la confección de esta herramienta se obtiene una guía para el análisis de los procesos.

#### **Tarea 5: Elaboración del Manual del Sistema de Gestión de Capital Humano**

En esta tarea se confeccionan los procedimientos y demás documentos normativos necesarios para la implementación y puesta en marcha del SGICH. El trabajo en equipo del grupo de trabajo y el intercambio con los diferentes factores de la organización permitirá obtener como resultado final el Manual del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Es imprescindible tener en cuenta los elementos recogidos en la NC 3002:2007, referente a los documentos necesarios para la conformación del manual.

#### **Tarea 6: Elaboración del plan de acción para la implementación del SGICH**

Se establecen las acciones a realizar y su fecha de ejecución, designando en cada caso los responsables de su cumplimiento. Es de vital importancia que se realicen controles parciales sobre su ejecución y que se definan los recursos humanos, financieros y materiales necesarios. En esta etapa se debe lograr el consenso de los miembros del grupo de trabajo para definir las acciones priorizadas y sin las cuales no se pudieran realizar las demás. Se sugiere además realizar un plan de acción para los elementos generales del sistema y uno específico para cada proceso.

### **2.1.4 Etapa IV: Implantación del Sistema de Gestión de Capital Humano proyectado**

**Objetivo:** Implementar el SGICH proyectado.

Una vez que el grupo de trabajo elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas del proceso de diseño del SGICH.

### **Tarea 1: Preparación de las condiciones para la implementación**

En primer lugar resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices y en esencia tiene como objetivo la creación de condiciones para dejar implantadas las acciones, garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica. Esta tarea tiene un alto componente informativo-formativo-comprometedor el cual debe ser tomado en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

### **Tarea 2: Implementación de cada proceso del SGICH**

En la etapa de implementación se llevan a cabo todas las acciones planificadas para el establecimiento de las políticas y los diferentes procesos del SGICH. El equipo de implementación debe asegurar que se elabore y este a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos, etc. Por último son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances esperados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

#### **2.1.5 Etapa VI: Control y mejora**

**Objetivos:** Evaluar los resultados alcanzados en la implementación del SGICH.

Realizar los ajustes necesarios en caso de desviaciones.

Proponer acciones de mejoras.

La etapa de control y mejora como última etapa del ciclo de mejora continua tiene a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta etapa es evaluar, sí con las acciones realizadas se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes necesarios.

Para ello se propone aplicar nuevamente la lista de chequeo y los indicadores propuestos en la etapa de diagnóstico (Anexos 8 y 10), así como los propios indicadores diseñados en las fichas de cada proceso en la etapa 3. De este análisis se determina si se cumple el estado deseado, en caso de ser positivo se abre el ciclo de

mejora continua y si no, se toman acciones correctivas que permitan la mejora de los procesos. Toda esta información permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

## **2.2 Valoración del procedimiento propuesto**

La aplicación del procedimiento redundará en el beneficio de la organización y de los propios trabajadores y tiene un carácter permanente pues se enmarca en la filosofía de la mejora continua, debe ser cíclico y en cada ciclo adaptarse a nuevos estados deseados cada vez más exigentes. Para la valoración de este procedimiento se utilizó el Método Delphi por rondas con la presencia de 11 expertos, existiendo concordancia entre ellos con respecto a su utilidad y relevancia. En el Anexo 13 se muestran los análisis realizados por el grupo de expertos.

### **Conclusiones parciales del capítulo:**

1. Se diseñó un procedimiento general, que permite diagnosticar proyectar y controlar la gestión del capital humano en empresas mixtas a través de las etapas y tareas que lo conforman.
2. El procedimiento diseñado consta de cinco etapas y 15 tareas donde se reflejan las técnicas y herramientas para el diagnóstico, proyección y control de la GCH y el diseño de un SGICH. Resultan significativos en el mismo los elementos siguientes:
  - a) El diagnóstico del estado actual como elemento central para la evaluación del desempeño de la GCH garantiza la determinación de los problemas y sus causas lo que permite contar con bases más objetivas para la toma de decisiones
  - b) Las etapas del procedimiento se corresponden con los elementos necesarios para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos
  - c) En el procedimiento se evidencia el enfoque estratégico, por procesos, y la mejora continua como conceptos claves, al identificar las actividades principales o grupos de actividades que se realizan en la GCH de acuerdo con los objetivos propuestos y establece la interrelación de estas acciones

- d) Se introducen técnicas para el análisis de los grupos de interés de la organización que influyen sobre la GCH
- e) La lista de chequeo propuesta para la evaluación de los procesos de la GCH aunque toma como referencia los módulos del SGICH establecidos en la familia de NC: 3000, no se circunscribe solamente a los requisitos planteados por esta, sino que incluye otros elementos de vital importancia para el análisis del estado actual de las práctica de GCH

**CAPÍTULO 3:  
APLICACIÓN DEL  
PROCEDIMIENTO PARA EL  
DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN  
Y CONTROL DE LA GESTIÓN  
DE CAPITAL HUMANO  
EN EMPRESAS MIXTAS**

## **Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.**

El procedimiento diseñado fue aplicado parcialmente en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. Se desarrollaron en su totalidad las 3 primeras etapas, las restantes quedaron a disposición de la entidad para su posterior implantación. Esto permitió la aplicación y perfeccionamiento de las técnicas y herramientas propuestas. En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos en cada una de las etapas de la aplicación del procedimiento.

### **3.1 Aplicación parcial en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.**

#### **3.1.1 Etapa I: Preparación inicial**

Esta etapa permitió familiarizar a todos los involucrados en el proceso, así como sentar las bases para el cumplimiento de los objetivos del procedimiento. Se pudo caracterizar la empresa, conocer el coeficiente de gerencia participativa, así como analizar los grupos de interés que intervienen en la GCH. Además se creó y capacitó el grupo de trabajo que dirigirá el proceso.

#### **Tarea 1: Caracterización de la empresa**

La empresa Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. está ubicada en Avenida Demetrio Presilla S/N, Reparto Rolo Monterrey, Moa-Holguín, Cuba. La fábrica fue creada en los últimos años de la etapa neocolonial cubana, al dictarse la Ley de Minas e intervenirse, los americanos se marcharon del país y dejaron la empresa completamente paralizada, llevándose consigo los planos y todos los materiales de una tecnología, en esos momentos única de su tipo en el mundo. Gracias a la constante preocupación del Che, el accionar del ingenio del ingeniero Demetrio Presilla y de otros compañeros de Moa y Nicaro se produjo por primera vez Sulfuro de Níquel más Cobalto el 23 de julio de 1961.

A partir del año 1994 y por el acuerdo No. 2791 del Consejo de Estado y de Ministros se crea Moa Nickel S.A. entre General Nickel Company (GNC) de Cuba y Sherritt Inc.

de Canadá, con 50 % de participación accionaria.

La compañía forma parte de la Empresa de Metales que comparten Cuba y Canadá a la cual pertenecen además COREFCO (ubicada en Canadá se encarga de refinar el Sulfuro producido en la empresa y convertirlo en Ni y Co) e ICCI (ubicada en Bahamas se encarga de la comercialización de los productos de la entidad y la refinería). Ver Figura 3.1

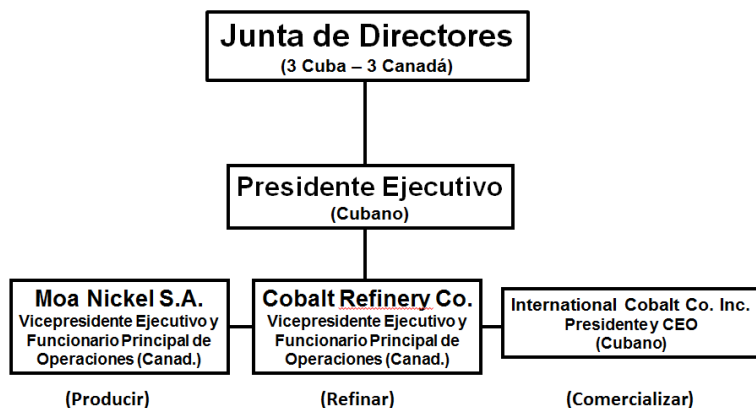


Figura 3.1 Esquema general empresa de metales

La empresa se subordina de manera directa al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y forma parte del Grupo Empresarial CUBANIQUEL con sede en Moa. Ha sido seleccionada por 9 años consecutivos como Vanguardia Nacional, recibió la medalla Jesús Menéndez, la bandera de Proeza Laboral y la Condición de Héroes del Moncada por 17 años consecutivos.

Misión: “Somos pieza fundamental de la industria de metales, producimos sulfuros mixtos de Ni + Co con calidad y eficiencia para favorecer entornos duraderos, limpios y agradables, para ello contamos con un capital humano altamente calificado y preparado, comprometidos todos con la sociedad, la calidad de las producciones y el cuidado medio ambiente”.

Visión: “Ser una empresa líder en la producción de Sulfuro de Níquel más Cobalto con calidad certificada por las normas internacionales, minimizando los daños ambientales y con un capital humano altamente calificado y preparado”.

Según la escritura pública 3224/94 del Ministerio de Justicia, el objeto social de Moa Nickel S.A. es producir y comercializar sulfuros mixtos de níquel y cobalto.

La estructura organizativa de la entidad está presidida por el Funcionario Principal de

Operaciones a quien se subordina el Departamento de Servicios Legales y la Subdirección General (integrada por Protección Física y Cuadros), a esta se le subordinan 9 subdirecciones. El organigrama de la entidad hasta ese nivel se muestra en el Anexo 14.

La empresa no tiene elaborado un mapa de procesos por lo que no los clasifica atendiendo a las normas vigentes. El trabajo en grupo realizado con especialistas de la entidad y la alta dirección permitió identificar los procesos y clasificarlos como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Procesos identificados en la organización

Estratégicos	Claves	Apoyo
1. Planeación estratégica	4. Extracción	13. Aseguramiento a la producción (Plantas auxiliares)
2. Gestión de la calidad	5. Preparación de pulpa	14. Actividad económica-financiera
3. Gestión de Capital Humano	6. Espesado	15. Logística
	7. Lixiviación	16. Mantenimiento
	8. Lavado	17. Gestión tecnológica
	9. Neutralización	18. Servicios ingenieros
	10. Precipitación	19. Gestión jurídica
	11. Secado	
	12. Envase	

### Tarea 2: Determinar la filosofía de la dirección

Para determinar el estilo de dirección que caracteriza la entidad, se aplicó la encuesta propuesta por Velázquez Zaldívar para evaluar la Gerencia Participativa (GP). Este instrumento se le aplicó a una muestra de los cuadros y directivos de Moa Nickel S.A.

Para calcular el tamaño de muestra se utilizó la fórmula (1) para población finita.

$$n = \frac{(Nz_{\alpha}^2 \cdot pq)}{(e^2(N-1)) + (z_{\alpha}^2 \cdot pq)} \quad (1)$$

De una población total de 113 cuadros y directivos se obtuvo una muestra de 53 para un nivel de confianza del 95%, valores p y q de 0,5 y un error del 10%.

El procesamiento de la encuesta se realizó a través de la moda. (Tabla 3.2)

Tabla 3.2 Resultados encuesta de Gerencia Participativa (GP)

Alternativas	%	% acumulado	Valoración
Nunca	14,33	37,82	Bajo
Rara vez	23,49		
Generalmente	35,58	62,18	Alto
Casi siempre	26,60		

Estos resultados muestran la existencia de un alto grado de práctica de la gerencia participativa en la institución. Por lo que se concluye que los trabajadores y directivos son protagonistas de los cambios que se realizan en la empresa y sus opiniones son tomadas en cuentas, lo que denota además una alta participación de estos en los procesos y actividades claves de la industria.

### Tarea 3: Creación y capacitación del grupo de trabajo

En el Consejo de Dirección correspondiente a febrero de 2015 se aprobaron los miembros del equipo de trabajo. Este grupo está representado por la alta dirección, mandos intermedios, el sindicato, especialistas del área de capital humano, y otros trabajadores designados según intereses y necesidades de la dirección. Los miembros del equipo se muestran en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Miembros del equipo de trabajo

No	Nombre y Apellidos	Área
1	Leyner Ortiz Azahares	Subdirección General
2	Misael Campistrú Alcántara	Subdirección Recursos Humanos
3	Fernando Sierra Zúñiga	Subdirección Recursos Humanos
4	Fermín Escalona Fuentes	Subdirección Recursos Humanos
5	Alexey Rojas Riverón	Subdirección Recursos Humanos
6	Yarima Maresma Frómata	Subdirección Recursos Humanos
7	Antonio Odio Mendoza	Buró Sindical
8	Ricardo Quintana Santana	Subdirección de Producción
9	Orestes Manuel Tabera Leyva	Subdirección de Producción

La capacitación del equipo se realizó en tres sesiones de trabajo en las que se precisaron el alcance de la investigación, las etapas del proceso y las responsabilidades de cada uno de ellos en las diferentes tareas a realizar. Además se tuvo en cuenta los requisitos planteados en la NC 3001: 4.12 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

#### Tarea 4: Determinación y análisis de los grupos de interés

A partir de la revisión bibliográfica realizada se propusieron inicialmente 11 grupos de interés (trabajadores, empleador, socios, alta dirección, organizaciones sindicales, organizaciones políticas, competidores, EMPLENI, otras empresas, organismos rectores y clientes) para la posterior fertilización y aprobación por el grupo de trabajo.

Los resultados de este último proceso se muestran en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Fertilización y aprobación de los grupos de interés

Posibles grupos de interés	De Acuerdo		En caso de no justifique su respuesta
	Si	No	
Trabajadores	X		
Empleador	X		
Socios	X		
Alta dirección	X		
Organizaciones sindicales	X		
Órgano de justicia laboral		X	No tiene un impacto directo en la GCH, solo imparte justicia en caso de un litigio laboral.
Organizaciones políticas	X		
Competidores	X		
EMPLENI		X	Esta empresa al ser la que presta los servicios tercializados al empleador debe ser objeto de análisis por este, pero sus decisiones no influyen en la GCH de la entidad.
Otras empresas		X	Solo las empresas competidoras influyen en la GCH, por lo que se elimina este y se mantienen los competidores.
Organismos rectores	X		
<b>Otras nuevas propuestas</b>			
<b>Propuesta</b>	<b>Justificación</b>		
Clientes	Los clientes son de gran importancia para la empresa, cualquier situación con la GCH puede repercutir directamente en la satisfacción de estos, además sus expectativas permiten trazar las políticas de la empresa para su mayor satisfacción.		

A partir del análisis de los 9 grupos de interés seleccionados se procedió a la ponderación del poder y el interés de cada uno de ellos. Para lo que se realizaron

varias sesiones de trabajo en grupo en el que estuvieron presentes los miembros del equipo de trabajo, así como especialistas del área de recursos humanos de la empresa mixta y la entidad empleadora. Las propuestas realizadas fueron aprobadas en el Consejo de Dirección del mes de marzo de 2015.

El resultado obtenido se muestra en la matriz de poder / interés que aparece en la figura 3.2.



Figura 3.2 Matriz poder/interés

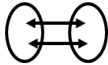
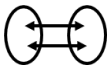
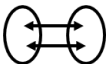
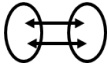


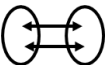
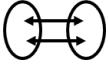
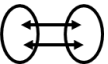
Para evaluar el impacto de la GCH en los grupos de interés, tanto internos como externos, se determinó cuales constituyen sus demandas y expectativas con respecto a esta; de este análisis se derivan los tipos de relación a establecer. La representación de los tipos de relación se realiza atendiendo a los criterios representados en la figura 3.3.



Figura 3.3 Tipos de relaciones con los grupos de interés

Finalmente, se resume este paso en la Tabla 3.5, donde se ilustra el impacto de los grupos de interés sobre la GCH y viceversa, el nivel de influencia y el tipo de relación.

Tabla 3.5 Resumen de la evaluación de los grupos de interés

Grupo de interés	Impacto de la GCH sobre el grupo de interés	Impacto del grupo de interés sobre la GCH	Nivel de influencia	Tipo de relación
Trabajadores	Establece las condiciones de trabajo, así como las políticas salariales y de estimulación.	Principal actor del sistema. Es el recurso fundamental para la obtención de riquezas materiales.	Alto	
Empleador	Incrementa los niveles de eficiencia del CH y contribuye a una mejor organización de la fuerza laboral.	Establece el proceder para el reclutamiento, selección, pago y estimulación de la fuerza laboral.	Alto	
Socios	Desarrolla el CH y posibilita la obtención de resultados superiores.	Formula y proyecta las acciones de mejora, así como prioridades de trabajo. Aprueba las inversiones en materia de GCH.	Alto	
Alta dirección	Fomenta el cumplimiento de las normas vigentes y la mejora de las condiciones laborales.	Traza políticas y objetivos. Lidera la ejecución de nuevos proyectos. Aprueba las principales decisiones en materia de GCH.	Alto	
Organizaciones sindicales	Incrementa el nivel de satisfacción de los trabajadores y disminuye la existencia de conflictos laborales.	Representa a los obreros ante la dirección, elabora de conjunto con esta el convenio colectivo de trabajo.	Alto	
Organizaciones políticas	Establece los vínculos laborales necesarios para el correcto desempeño de la labor político - ideológica	Establecen patrones, modos de conducta y comportamiento para sus integrantes.	Alto	
Competidores	Establece patrones y modos de actuación que servirán como referentes para la GCH en otras entidades.	Establece patrones y modos de actuación que servirán como referentes para la GCH en la empresa.	Medio	
Organismos rectores	Retroalimenta sobre las buenas prácticas de GCH en la empresa.	Traza políticas de estricto cumplimiento para la organización del trabajo y la GCH.	Alto	
Clientes	Provee al cliente de un producto con calidad superior o inferior lo que incrementa o disminuye su nivel de satisfacción.	Establece sus expectativas y requisitos para la compra de un producto final de alta calidad, lo cual será asegurado por la fuerza laboral de la empresa.	Medio	

El análisis de los grupos de interés permitió identificar las responsabilidades de cada uno de ellos en la GCH en la organización, lo cual se tendrán en cuenta en las demás etapas del procedimiento y de manera especial en el diseño del SGICH.

### **3.1.2 Etapa II: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano**

#### **Tarea 1: Diagnóstico del entorno organizacional**

El análisis realizado por el grupo de trabajo referente a las leyes y valores de la sociedad permitió arribar a las siguientes consideraciones:

- La empresa cumple con las expectativas de sus clientes, pues asegura generalmente los volúmenes productivos pactados e incide de manera directa en el desarrollo económico y social de la región a partir de la participación en la solución de las problemáticas sociales de la localidad
- La inexistencia de otras empresas mixtas similares en la localidad y su condición de única en la rama metalúrgica en el país impiden la comparación de sus indicadores con otros referentes
- No existen elementos de la cultura nacional y la ideología que frenen la gestión de la empresa
- El territorio donde está enclavada la empresa tiene una tradición minera de más de 50 años lo que constituye un catalizador para su buen funcionamiento
- Las regulaciones establecidas en el país facilitan la actividad administrativa de la empresa, pues este sector es de vital importancia para la economía nacional
- La imposibilidad de contratar de manera directa a los trabajadores, a tenor de lo establecido en la Ley de la Inversión Extranjera, complejiza las actividades de gestión del capital humano
- La Resolución 16/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social permitió el incremento salarial a los trabajadores
- Las constantes fluctuaciones de los precios del producto final y el incrementos de los de las materias primas impiden, en ocasiones, alcanzar los resultados económicos planificados
- Las facilidades establecidas para la importación y exportación de productos, así como la contratación de servicios posibilita la eficacia de los sistemas logísticos
- La baja calidad de algunos productos en el mercado nacional obligan a la entidad a la compra de estos en el exterior, lo que incrementa los ciclos logísticos
- La entidad posee excelentes relaciones con la comunidad y sus órganos de

gobierno, anualmente la empresa mixta entrega al Consejo de la Administración Municipal un presupuesto para la construcción de obras sociales.

Por su parte el análisis del mercado de trabajo arrojó los siguientes resultados:

- No existen otras empresas en la localidad altamente competitivas en cuanto a la atracción del capital humano
- Las facilidades de pago, el desarrollo profesional y la atención especial a la seguridad y salud de los trabajadores constituyen ventajas de la entidad para atraer y mantener a sus recursos humanos.

Todos estos elementos fueron evaluados a través de entrevistas a empleados y sesiones de trabajo en grupo con el personal de más experiencia y de la alta dirección de la organización.

## Tarea 2: Diagnóstico del ambiente interno

La empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. tiene aprobada una plantilla de 1863 plazas, de las cuales están cubiertas 1757 para un 97,85 % de completamiento de la plantilla. Al cierre del mes de mayo de 2015, de los 1823 trabajadores activos en la empresa el 3,62 % eran contratos determinados y el 96,38 % indeterminados, lo que representa una supremacía de estos últimos sobre los primeros en un amplio porcentaje como se muestra en la Figura 3.3.

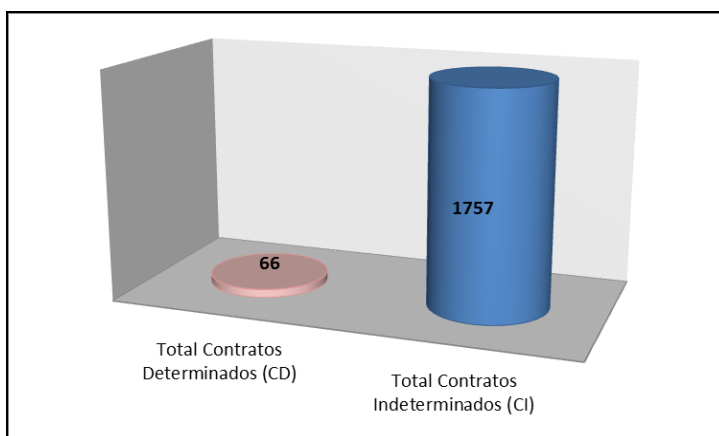


Figura 3.3 Trabajadores por tipos de contratos

Del total de trabajadores de la empresa 117 son cuadros, 417 técnicos, 1259 operarios, 17 de servicios y 13 administrativos (Figura 3.4). Como es característico de este tipo de organización, los hombres superan a las mujeres que solo representan el 7,41 % de la plantilla. (Figura 3.5)

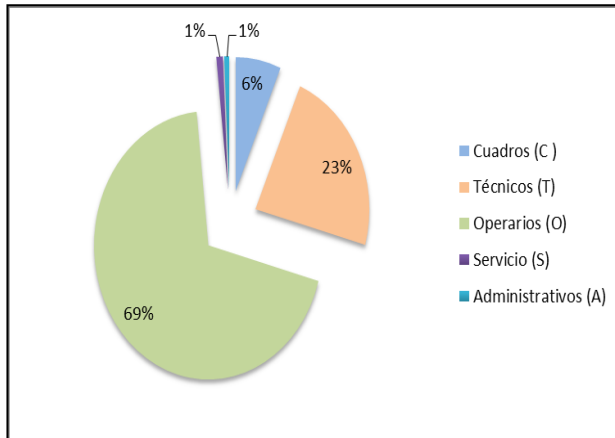


Figura 3.4 Trabajadores por categorías ocupacionales

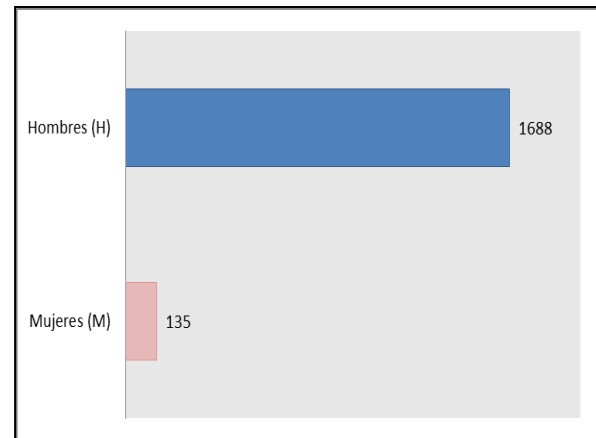


Figura 3.5 Composición por sexo

Un elemento favorable en la composición de la fuerza laboral es que los trabajadores directos superan a los indirectos considerablemente, representando el 85,19 %, nótese que el indicador índice de personal productivo manifiesta que por cada trabajador indirecto hay 5,7 directos a la producción.

La distribución por edades es heterogénea, sin embargo el mayor por ciento de los trabajadores son los comprendidos entre 46 y 55 años con un 34,34 % lo cual pudiera interpretarse como un envejecimiento de la fuerza laboral. Se destaca que la localidad en la que se ubica la entidad posee la población más joven del país, sin embargo los cálculos evidencian que la presencia de estos aun es limitada, lo cual se debe a la exigencia, por lo general, de experiencia previa para la incorporación a determinados puestos de trabajo. Un elemento relevante es que el 16,90 % de los trabajadores dentro de algunos años estará en edad para la jubilación, lo cual debe traducirse en una mayor incorporación de jóvenes a la entidad para garantizar estabilidad en la fuerza de trabajo, elemento que no se cumple pues solo el 4,22 % de los trabajadores están entre los 17 y 25 años. La pirámide de edades se muestra en la figura 3.6.

Para conocer la situación estratégica de la empresa con respecto a la Gestión de Recursos Humanos se evaluaron las premisas de la NC 3002: 2007 a través de la lista chequeo y su metodología (Morales, 2009), su procesamiento se realizó a través de la tecnología de Melo (2009) en Microsoft Excel. Se obtuvo que la entidad no tiene una orientación estratégica. Los resultados obtenidos para cada una de las premisas se muestran en la tabla 3.6.

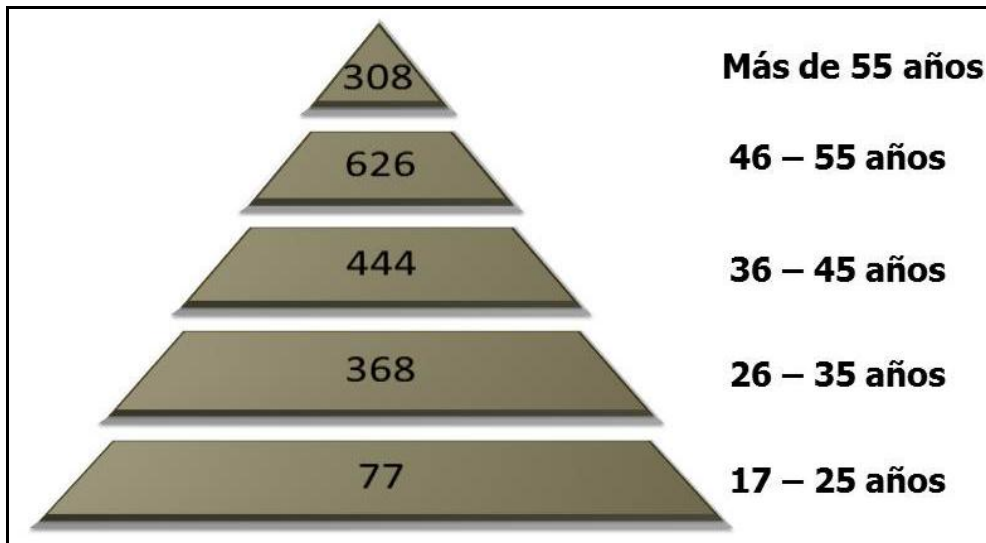


Figura 3.6 Pirámide de edades

Tabla 3.6 Evaluación de las premisas

Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>Orientación estratégica</b>	66,67%	100,00%	66,67%	66,67%	100,00%	80,00%
<b>Participación efectiva de los trabajadores</b>	100,00%	66,67%	66,67%	100,00%	100,00%	86,67%
<b>Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos</b>	100,00%	100,00%	100,00%			100,00%
<b>Clima Laboral Satisfactorio</b>	100,00%	66,67%	100,00%			88,89%
<b>Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos</b>	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%
<b>TOTAL</b>						<b>87,72%</b>

### Tarea 3: Diagnóstico de los resultados actuales de la Gestión de Capital Humano

Una vez analizadas las características internas de la organización es necesario medir los resultados en la misma. Un análisis de la productividad del trabajo (utilizando el método natural) en los años 2013 y 2014 evidencia el incumplimiento de este indicador en su comparación real contra plan, esto obedece a que en ambos períodos no se cumplió con el plan de producción. Es necesario destacar que en 2014 disminuye la productividad en un 3,97 % con respecto a similar período de 2013. Los datos obtenidos se muestran en la tabla 3.7.

Tabla 3.7 Productividad del trabajo en el período 2013 - 2014

Indicador	UM	2013			2014			Variación Global Real
		Plan	Real	Variación	Plan	Real	Variación	
Productividad	ton/trab	22,65	22,01	-2,83	21,28	21,13	-0,69	-3,97

Otro indicador a evaluar es la co-relación Salario medio (Sm) / Productividad del trabajo (Pt), estos análisis se realizarán atendiendo al pago realizado por la entidad empleadora en CUP a los trabajadores.

En el 2013 se incumple con el Sm, sin embargo en 2014 ocurre lo contrario. Una comparación entre estos períodos muestra la variación del Sm en un 26,53 % lo cual estuvo dado por la entrada en vigor de la nueva Ley de la Inversión Extranjera y sus resoluciones complementarias que incrementa el pago a los trabajadores. El cálculo de la co-relación Sm/Pt arroja una disminución del 6,7 % entre 2013 y 2014, esto se debe al incumplimiento en este último año del plan de producción y al crecimiento de los salarios por las razones antes explicadas. Los datos obtenidos se muestran en la tabla 3.8.

Tabla 3.8 Análisis del Salario Medio

Indicador	UM	2013			2014			Variación Global Real
		Plan	Real	Δ	Plan	Real	Δ	
Salario Medio	CUP/t	9620,17	8843,01	-8,08	9722,04	11189,54	15,1	26,53

En el período 2013-2014 el índice de ausentismo aumenta de 2,86 a 3,16. Este indicador se comporta desfavorablemente al igual que el índice de rotación que aumenta de 7,38 a 9,87. Las principales causas están dadas por el resquebrajamiento de la disciplina laboral y el incremento de la contratación de trabajadores como parte del crecimiento de las actividades de mantenimiento en diferentes plantas de la industria.

Para la evaluación del nivel de compromiso, competencia y congruencia a través de la encuesta propuesta, se determinó el tamaño de muestra necesario (n=92) para un nivel de confianza del 95%, valores p y q de 0,5 y un error del 10%. Para calcular el tamaño de muestra se utilizó la fórmula (1) para población finita.

La aplicación de este instrumento otorgó a la empresa una puntuación media de 7 para

el compromiso, evidenciándose que los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

En el análisis del nivel de competencia se obtuvo como media 9 puntos lo que representa una alta versatilidad, habilidades y perspectivas de la fuerza laboral para aceptar nuevos roles y puestos de trabajos según sea necesario. En tanto, el nivel de congruencia alcanzó una puntuación media de 4 lo que significa que la empresa debe conformar sistemas de trabajo y recompensas, para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

Estos resultados fueron sometidos a un análisis de fiabilidad en el software SPSS (versión 20.0) obteniendo un Cronbach's Alpha igual 0.882 superior a 0.7 por lo que los datos obtenidos son fiables.

Para la evaluación de la satisfacción laboral y las perspectivas se utilizó el tamaño de muestra calculado con anterioridad.

Referente a la satisfacción laboral el coeficiente medio de satisfacción del grupo de empleado fue de 40,9 lo que representa un 81,78 % de satisfacción. El análisis del coeficiente de satisfacción medio del grupo de empleados con el factor n arrojó los resultados que se muestran en la tabla 3.9 en los intervalos de 0 a 1, de 1,1 a 1,5 y de 1,6 a 2, agrupando este último la mayor cantidad de factores.

Tabla 3.9 Resultados evaluación de satisfacción laboral

Intervalos	Preguntas
Entre 0 y 1	11 y 15
Entre 1,1 y 1,5	23
Entre 1,6 y 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24 y 25

Estos resultados fueron sometidos a un análisis de fiabilidad en el software SPSS (versión 20.0) obteniendo un Cronbach's Alpha igual 0.975 superior a 0.7 por lo que los datos obtenidos son fiables.

El análisis del nivel de perspectivas a través del instrumento propuesto permitió obtener un coeficiente de perspectivas del 64%. La valoración de la frecuencia relativa para cada uno de los factores en ascenso o descenso se muestra en la tabla 3.10.

Tabla 3.10 Frecuencia relativa en ascenso o descenso para cada factor

Factor	FRp	
	En Ascenso	En descenso
Incremento Salarial	85,11	14,89
Promoción a un cargo superior	11,91	88,09
Superación	97,87	2,13
Mejoramiento de las condiciones de trabajo	56,17	43,83

Estos resultados fueron sometidos a un análisis de fiabilidad en el software SPSS (versión 20.0) obteniendo un Cronbach's Alpha igual 0.880 superior a 0.7 por lo que los datos obtenidos son fiables.

Los análisis realizados demuestran que existen insuficiencias en la GCH en la organización pues varios de los indicadores analizados se comportan desfavorablemente por lo que en 2014 los resultados obtenidos en materia de GCH fueron desfavorables.

#### **Tarea 4: Diagnóstico de los procesos de Gestión de Capital Humano**

El diagnóstico de los procesos de la GCH en la entidad se realizó a partir de la aplicación de la lista de chequeo y el cálculo de los indicadores propuestos. Todos los datos utilizados corresponden al año 2014.

##### 1. Competencias laborales

El índice de evaluación del proceso fue bajo, alcanzando solo el 20 %. Esto se debe a que de los 15 elementos evaluados solo 3 se comportan favorablemente: la existencia de prácticas de aprendizaje organizacional, la identificación de los trabajadores con un desempeño laboral superior y la demostración por parte del personal que atiende la actividad de RH de poseer las competencias necesarias para ejercer sus funciones.

En este proceso no se pudo calcular ninguno de los indicadores propuestos pues en la empresa no se tienen definidas las competencias. Actualmente se realiza este trabajo por parte de la EMPLANI

##### 2. Organización del trabajo

El índice de evaluación del proceso fue medio, obteniéndose el 72,73 %. Los elementos negativos señalados fueron: no están definidas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo, no están definidas las personas responsables de realizar dichos estudios y no existe un procedimiento documentado

para la realización de los estudios. El cálculo de los indicadores mostró resultados positivos en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, de estudios realizados en 2014 por la EMPLNI se alcanzó el 90 %, se destaca además el cumplimiento de todos los estudios de organización del trabajo planificados. El Índice de planeación calculado se comportó al 117,8 %, influyendo en este la gran cantidad de tareas realizadas sin planificar, por lo que hay cierta inexactitud entre la previsión de actividades necesarias a desarrollar, las que se ejecutan y su cumplimiento en tiempo.

### 3. Estimulación moral y material

En el análisis realizado se comprobó que este proceso se comporta superior a los demás pues se cumplen todos los elementos recogidos en la lista de chequeo, alcanzando el 100 % del índice de evaluación del proceso. Es necesario señalar que en el año 2014, la empresa se acogió al sistema de pago establecido en la Ley 118: De la Inversión Extranjera y regulado por las resoluciones 16 y 42 del Ministerio de Trabajo y Seguridad y Social de ese propio año, la cual triplicó el salario percibido por el trabajador. Los valores obtenidos en el cálculo de los indicadores propuestos se muestran en la tabla 3.13.

Tabla 3.13 Resultados indicadores de estimulación moral y material

Indicador	Valor	Comentarios
Índice de gastos de personal	7,12 %	Representa que de todos los gastos asumidos por la empresa en 2014, el 7,12 % corresponde a los de contratación del personal.
Índice de ingresos de los trabajadores	10575,74 \$/trab	Expresa los ingresos obtenidos anualmente en al 2014, como promedio por cada trabajador de la empresa, en este caso son 10575,74 CUP/trabajador.
Incongruencias entre los salarios	2,01	Advierte que los mayores salarios superan 2 veces a los menores.
Índice de estimulación material	2,08 \$/trab	Manifiesta que por cada trabajador de la empresa, en el año 2014, se utilizaron 2,08 USD para su estimulación material. Si se calcula este indicador dividiendo solo por la cantidad de trabajadores estimulados, este se incrementa hasta los 17,75 USD/trabajador.
Proporción de trabajadores estimulados moralmente	0,12	Representa los trabajadores que durante el año 2014 fueron estimulados moralmente en la entidad a través de matutinos, actividades especiales y otras, los cuales solo abarcaron al 12%.

### 4. Selección e integración

La evaluación realizada al proceso mostró un 66,67 % de satisfacción, por lo que se

califica como bajo. Como elementos negativos se señalan: no existe un Comité de Ingreso en la organización, el proceso de selección de personal no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial, no se controla la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección y no se realiza la selección de los trabajadores por competencias laborales, esto se debe a que la empresa no tiene identificadas las competencias de los diferentes cargos, además de que no las utiliza en sus perfiles de cargos. El análisis de los indicadores arrojó resultados positivos la tabla 3.11 muestra los valores alcanzados en cada uno de estos.

Tabla 3.11 Resultados indicadores de selección e integración

Indicador	Valor	Comentarios
Tasa de selección	6	Manifiesta que por cada plaza puesta en convocatoria durante el año 2014, se recibieron como promedio 6 solicitudes, lo cual se comporta favorablemente al poder realizarse un mejor análisis para otorgar la plaza a la persona idónea.
Razón de selección	0,98	En todos los procesos de selección realizados durante el año 2014, solo se rechazó el 0,02% de los candidatos, lo que ejemplifica la calidad de los candidatos que fueron sometidos al proceso de selección.
Calidad de las solicitudes	0,78	Representa la relación entre las entrevistas realizadas y las contrataciones efectivas, se comporta de esta manera debido a que al ser mayor la tasa de selección se realizan varias entrevistas para un mismo puesto laboral, buscando la persona idónea.
Coste de contratación	687,92 USD/trab	Durante el año 2014 por cada trabajador que se incorporó a la empresa se gastó como promedio 687,92 USD. Dentro de este indicador no se incluyen los pagos a la entidad empleadora por el suministro de la fuerza de trabajo.
Índice de selección	100	Todos los trabajadores vencieron el período de prueba y ninguno fue devuelto a la entidad empleadora para su cambio por otro.

### 5. Capacitación y desarrollo

Este proceso fue evaluado de alto al obtener el 91,67 % de satisfacción. El único elemento que se señala como deficiente es la no identificación de las brechas que presentan los trabajadores con respecto a las exigidas por su cargo, esto se debe a que las de su cargo no están definidas por lo que no se puede realizar la comparación y utilizarla en las actividades de capacitación y desarrollo.

El análisis de los indicadores se muestra en la tabla 3.12.

Tabla 3.12 Resultados indicadores de capacitación y desarrollo

Indicador	Valor	Comentarios
Nivel de cumplimiento de las acciones formativas	110,91 %	Se sobrecumplieron las acciones formativas planificadas para el período, sobresalen los cursos de homologación de operadores, así como los diplomados y maestrías en proceso.
Nivel de cumplimiento de la participación	109,15 %	Se incrementó la cantidad de participantes planificados en las actividades formativas, esto se debe al incremento de estas acciones.
Índice de participación de los trabajadores	61,49 %	Este indicador manifiesta que el 61,49 % de los trabajadores de la empresa, en 2014, recibieron acciones de capacitación y desarrollo. Este es un valor relativamente alto si se tiene en cuenta las complejidades de la organización y la gran cantidad de trabajadores.
Calidad de la formación	98,93 %	De todos los trabajadores que participaron en acciones formativas solo 18 no fueron evaluados satisfactoriamente lo que representa el 1,07 %.
Cumplimiento del presupuesto de formación	97,31 %	Este indicador manifiesta que en el año 2014 solo se ejecutó el 97,31 % del presupuesto destinado para las actividades de formación.
Gasto medio de formación por trabajador	106,76 \$/trab	Este indicador expresa que por cada trabajador se invierten en el año 106,76 USD para acciones de capacitación. Si se analiza este mismo parámetro pero solo entre los participantes en acciones de capacitación el valor se incrementa hasta los 173,63 USD/trabajador.
Proporción de promoción	7,35 %	Del total de la plantilla el 7,35 % fueron promovidos a cargos de mayor remuneración e importancia en el 2014.

## 6. Comunicación institucional

El análisis de los criterios referentes al estado del proceso de comunicación en la entidad objeto de estudio evidenció la presencia de insuficiencias, solo se alcanza el 50 % del índice de evaluación por lo que se clasifica de bajo. Entre las deficiencias detectadas se encuentra la inexistencia de una estrategia de comunicación, por lo que además no están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional. Además la misión, visión y los valores de la organización no están bien definidos y estos no son de conocimientos por todos los trabajadores. A pesar de que se utilizan murales, pancartas y otros medios para la divulgación de informaciones, no están determinadas las vías de información para una efectiva comunicación empresarial.

El cálculo del nivel de satisfacción con la información recibida, manifestó que solo el 61,70 % de los trabajadores considera que obtiene información suficiente para el desempeño de sus funciones. Para la aplicación de la encuesta propuesta se calculó el tamaño de muestra necesario ( $n=92$ ), utilizando la fórmula 1, para un nivel de confianza del 90%, valores p y q de 0,5 y un error del 10%.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Las principales vías de información identificadas fueron: Boletín “El Níquel” (97,45 %), Reuniones trimestrales (94,04 %), Matutinos (92,34 %) y el correo electrónico (51,49 %). El resto de las vías no sobrepasaron el 50 %. Ver Anexo 15a
- Las personas que generalmente facilitan las informaciones son: Dirigentes sindicales (97,02 %), los jefes inmediatos (90,21 %) y los propios compañeros de trabajo (83,83 %). El resto de las personas propuestas no alcanza el 50 % y no se realizó ninguna inclusión. Ver Anexo 15b
- En el colectivo laboral las informaciones que más se difunden son la orientación de tareas (89,79 %) y la divulgación de actividades de diversa índole, como efemérides, cumpleaños y eventos (89,36 %). Ver Anexo 15c
- La evaluación realizada por los trabajadores con respecto a la información que reciben para el cumplimiento de sus funciones fue de suficiente (61,7 %). Ver Anexo 15d
- El 42,3 % de los encuestados manifestaron que a veces reciben atención de sus superiores para plantear alguna dificultad, el 37,02 % lo evaluó positivamente y el 20,85 % de forma negativa. Al referirse a la existencia de vías para realizar planteamientos el 64,84 % expresó su conformidad, solo el 1,70 % las calificó como negativas y el resto coincidió en que esto solo sucede en ocasiones (33,62 %)
- Al enunciar las posibilidades de sus compañeros de expresar sus inquietudes cuando es necesario el 71,06 % se refirió que lo hacen en ocasiones, solo el 9,79 % lo afirmó y el resto lo negó. Por último el 73,19 % consideró que sus inquietudes son ciertamente atendidas por los niveles de dirección correspondientes, el 14,47 % planteó que solo en ocasiones y el 12,34 % negó tal posibilidad
- Para establecer el nivel de prioridad a las funciones de comunicación propuesta, se le dio a cada elemento una valoración numérica del 1 al 6, considerando 1 como el

más importante y 6 el menos importante, el procesamiento de los datos recopilados muestra como el elemento más importante el apoyo al proceso productivo y el menos importante al perfeccionamiento y consolidación de la credibilidad de la empresa

- Los principales problemas de comunicación detectados fueron: el envío de información innecesaria por las listas de correo electrónico (66,35 %), la desactualización de murales (12,03 %), la poca socialización de los principales resultados de la empresa (37,08 %) y el desconocimiento de las mecanismos establecidos para algunos trámites (15,07 %)
- Referente a los elementos que influyen en los problemas de comunicación el 90,21 % señala a la falta de gestión en aras de solucionar los problemas, el 85,11 % se refiere a la falta de políticas y estrategias que regulen la comunicación y el 84,23 % al desconocimiento de los problemas y sus posibles soluciones. El resto de los elementos no alcanza el 50%. Ver Anexo 15e.

## 7. Seguridad y salud en el trabajo

Para este proceso se calcularon los indicadores propuestos, los análisis se muestran en la tabla 3.14.

Tabla 3.14 Resultados indicadores de seguridad y salud en el trabajo

Indicador	Valor	Comentarios
Índice de seguridad e higiene ocupacional	98 %	En la última comprobación realizada en noviembre de 2014, el 98 % de los puestos de trabajo fueron evaluados de bien.
Índice de accidentalidad	20 %	El análisis realizado manifiesta que con respecto al 2013 los accidentes se incrementan en un 20%.
Índice de frecuencia	3,25	Expresa que en 2014 por cada millón de horas hombres trabajadas ocurren 3,25 accidentes.
Índice de gravedad	0,09	El 9 % del total de horas hombres trabajadas en 2014 se perdieron debido a lesiones por incapacidad total o parcial, incluyendo la muerte.
Índice de incidencia	6,58	Este análisis expresa que en el año 2014 por cada mil trabajadores físicos se reporta la ocurrencia de 6,58 accidentes.
Gasto medio de SST por trabajador	11,3 %	Del total de gastos en que incurre la empresa los relacionados con la SST representan el 11,3 %.

El índice de evaluación alcanzado por el proceso, al aplicar la lista de chequeo, fue del

93,33 %, solo se señala como elemento negativo que no se aplica el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo según lo establecido por los organismos nacionales e internacionales. Este resultado se corresponde con la importancia que le da la organización a la protección de sus trabajadores, siendo esta su primera prioridad.

#### 8. Evaluación del desempeño

En este proceso se calcularon los indicadores propuestos, en la tabla 3.15 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 3.15 Resultados indicadores de evaluación del desempeño

Indicador	Valor	Comentarios
Índice de evaluación cuadros	98,29 %	Representa el porcentaje en que fueron evaluados los trabajadores por las categorías ocupacionales. Todas se comportan por encima del 85 %.
Índice de evaluación técnicos	96,16 %	
Índice de evaluación operarios	97,78 %	
Índice de evaluación trab servicios	88,24 %	
Índice de evaluación trab administrativos	100 %	
Cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño	97,37 %	En sentido general se evaluaron en 2014 el 97,37 % de los trabajadores.
Índice de calidad de la evaluación del desempeño	72,11 %	La calidad del proceso no es buena, tan solo el 72 % de los trabajadores evaluados alcanzaron la categoría de bien.
Índice de conformidad con la evaluación	67,89 %	El índice de conformidad se comporta desfavorablemente tan solo el 67 % de los trabajadores considera adecuada su evaluación.

La revisión documental y las entrevistas a diferentes directivos y trabajadores permitieron diagnosticar el estado del proceso de evaluación del desempeño, el cual alcanzó un índice del 50 % por lo que se califica como bajo. Se señalan como elementos negativos que no se analiza la pertinencia de los criterios utilizados en la evaluación del desempeño con frecuencia y que al no estar definidas las competencias del puesto laboral, no se identifican las que el trabajador no posee para su capacitación y desarrollo, además la evaluación del desempeño no responde a la planeación estratégica de la empresa, antes de comenzar el período evaluativo anual no se pone en conocimiento de los trabajadores los indicadores fundamentales establecidos en la ley y no existe un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control

de la evaluación de los trabajadores y sus cortes parciales.

### 9. Autocontrol

El equipo de trabajo constato que índice de evaluación del proceso es del 44,4 % por lo que se califica como bajo. Esto se debe a que no existe un comité de control multidisciplinario para coordinar y realizar el autocontrol, además no está definida la periodicidad con que se realiza el control y los resultados de las acciones de control no se utilizan para la retroalimentación del sistema. Se señala también que no se realiza la evaluación sistemática de la efectividad y la eficacia de la gestión de capital humano.

El indicador cumplimiento de las acciones de control no se pudo evaluar pues no se planifican actividades de control en la entidad. Además no existe evidencia de controles anteriores realizados por la propia organización para el cálculo de los demás indicadores. Se señala que en 2014 de las 47 acciones y recomendaciones realizadas por el Grupo Empresarial Cubaníquel todas fueron solucionadas, para un 100 % de cumplimiento de las acciones o recomendaciones derivadas de acciones de control anteriores.

### Resultados del diagnóstico

A partir del análisis de cada uno de los procesos se estableció su índice de evaluación a partir de los elementos de la lista de chequeo, en la figura 3.7 se evidencia que la mayoría de ellos no alcanza los valores esperados por lo que se comportan desfavorablemente.

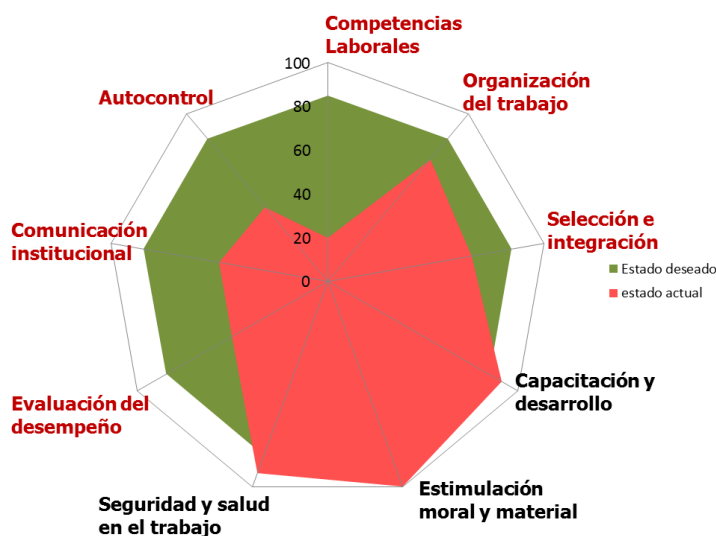


Figura 3.7 Estado actual de los procesos de GCH

De los análisis realizados se concluye que los procesos que mayores dificultades presentan son:

- Competencias Laborales
- Selección e integración
- Evaluación del desempeño
- Comunicación institucional
- Autocontrol

### **Tarea 5: Análisis de los resultados del diagnóstico con las áreas de la organización**

En esta tarea se desarrolló una sesión de trabajo con la alta dirección de la empresa, las organizaciones políticas y sindicales, así como representantes de las diferentes áreas. En este espacio se expusieron las principales problemáticas encontradas en cada proceso y de conjunto se evaluaron estrategias y acciones para solucionar las deficiencias. Se les explicó a todos los responsables la necesidad de concebir y diseñar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y se recogieron las principales opiniones de directivos y trabajadores sobre el tema para pasar a la próxima etapa del procedimiento.

### **3.1.3 Etapa III: Proyección y diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

#### **Tarea 1: Formulación de políticas y estrategias**

Al considerar que no existe política definida y a partir del diagnóstico realizado se procedió a elaborar la política del SGICH por parte del equipo de trabajo, empleando las técnicas de trabajo en grupo, revisión de documentos y tormenta de ideas. Se revisó la existencia de procedimientos documentados para su aplicación, satisfacción con estos, el comportamiento de los indicadores y otros aspectos evaluados para cada proceso.

#### **Política para la GCH Moa Nickel S.A.**

Es política en Moa Nickel S.A., atraer, desarrollar, proteger y retener el capital humano necesario para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos organizacionales, a

través de la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Para llevarla a cabo será necesario lo siguiente:

- Confeccionar los perfiles de cargos por competencias y amplio perfil que permitan integrar las competencias laborales a todos los procesos del SGICH
- Reclutar, seleccionar e integrar a la organización personas que demuestren poseer las competencias requeridas
- Reformular los sistemas de trabajo empleados sobre la base de la dirección estratégica y el enfoque de mejora continua como herramientas para lograr el incremento de los resultados organizacionales
- Perfeccionar los mecanismos para el desarrollo profesional de los trabajadores
- Proteger la vida de los trabajadores, perfeccionando los mecanismos que aseguran la Seguridad y Salud en el trabajo
- Perfeccionar los sistemas de remuneración y estimulación para elevar la productividad del trabajo
- Garantizar la efectiva comunicación entre los trabajadores, directivos y demás grupos de interés relevantes para la GCH
- Implantar un sistema de autocontrol que permita la toma de decisiones ante desviaciones entre los estados actuales y deseados en materia de GCH.

Esta política fue analizada, discutida y aprobada en reunión del Consejo de Dirección, recogiendo en el acta correspondiente al mes de mayo de 2015.

### **Tarea 3: Diseño de los procesos que componen el SGICH**

Una vez establecidas las políticas de gestión del capital humano, se cuenta con una visión clara, se conoce el camino a seguir, y las metas a obtener. Por lo que se procede al diseño de los procesos que componen el SGICH.

Para la identificación de los procesos se utilizó la tormenta de ideas y dinámicas de trabajo en grupo entre los miembros del equipo de trabajo y la alta dirección. Se identificaron los siguientes procesos:

- Selección
- Organización del trabajo
- Desarrollo
- Evaluación del desempeño

- Remuneración y Estimulación
- Seguridad y Salud en el trabajo
- Autocontrol

Luego se procedió a la confección de los mapas específicos del proceso. En este paso se identificaron las entradas y salidas de cada proceso, los subprocesos y se establecieron las relaciones entre los subprocesos y su dirección. En la figura 3.8 se muestra el mapa específico del proceso de Autocontrol.

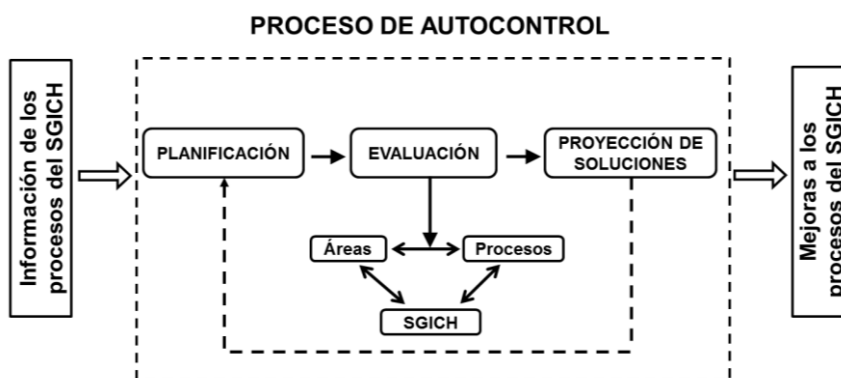


Figura 3.8 Mapa específico del proceso de Autocontrol

Para la elaboración de las fichas de procesos se identificaron los elementos que la conforman, los riesgos, según lo establecido en la Resolución 60/2011 y se definieron indicadores para su evaluación. Para su confección se realizaron varias sesiones de trabajo en grupo con especialista del área de recursos humanos y de los grupos de interés que intervienen en el proceso. En el Anexo 16 se muestra la ficha del proceso de Autocontrol.

Posteriormente se realizó el despliegue de los procesos del SGICH, en el Anexo 17 se muestra el despliegue realizado para el proceso de Autocontrol. También se confeccionaron los flujogramas para cada proceso, teniendo en cuenta la secuencia de actividades, las entradas, transformaciones y salidas, así como su vínculo con otros procesos. La representación gráfica del proceso de autocontrol se muestra en el Anexo 18.

#### **Tarea 4: Establecimiento de las relaciones entre los procesos del Sistema de Gestión de Capital Humano**

El establecimiento de las relaciones existentes entre los procesos del SGICH, permite

tener una visión clara y estructurada del alcance de estos, como cada uno influye en el otro y la repercusión que tendrían los resultados, cambios, errores de un proceso sobre otro. Varias sesiones de trabajo en grupo con representantes de la alta dirección y la presencia de algunos grupos de interés permitieron establecer las relaciones entre los procesos identificados, así como su intensidad, quedando como se muestra en la tabla 3.16.

Tabla 3.16 Matriz de relación entre los procesos del SGCH

		Procesos del SGICH						
		S	D	ED	RE	SST	OT	A
Procesos del SGICH	Selección		F	F	D	F	F	F
	Desarrollo	F		F	F	F	D	F
	Evaluación del desempeño	F	F		F	F	F	F
	Remuneración y Estimulación	D	F	F		D	D	F
	Seguridad y Salud en el trabajo	F	F	F	D		F	F
	Organización del trabajo	F	D	D	D	F		F
	Autocontrol	F	F	F	F	F	F	

Como se plantea en el procedimiento, la nomenclatura que se utiliza para establecer las relaciones es, Fuerte (F), Débil (D), No existe relación (N). De esta forma quedan establecidas las relaciones entre los subprocesos del SGICH y la intensidad de las mismas, sustentadas en una valoración cualitativa. Con la confección de esta herramienta se obtuvo una guía para el análisis de los procesos del SGICH.

### Tarea 5: Elaboración del Manual del Sistema de Gestión de Capital Humano

A partir del análisis de los procesos realizados en las tareas anteriores, se procedió a la confección de toda la información necesaria para el Manual del Sistema de Gestión de Capital Humano. Como parte de este paso se elaboraron los procedimientos y registros necesarios para cada uno de los procesos y subprocesos identificados. En el Anexo 19 se muestra el procedimiento para el proceso de Autocontrol.

Con la información recopilada a través del trabajo en grupo con especialistas de la Subdirección de Recursos Humanos de la organización y del empleador, se confeccionó el Manual del SGICH.

## **Tarea 6: Elaboración del plan de acción para la implementación del SGICH**

Diseñado los procesos y confeccionado el Manual del SGICH se realizó una sesión de trabajo con la alta dirección de la organización, la presencia de la junta de accionistas y se establecieron las pautas para la implementación. Como resultado de este encuentro se elaboró el Plan de Acción que se muestra en el Anexo 20, el cual fue sometido a la aprobación de los miembros del Consejo de Dirección de la organización en mayo de 2015.

Las restantes etapas del procedimiento quedaron a disposición de la organización para su posterior puesta en práctica.

### **Conclusiones parciales:**

1. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Capital Humano en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. permitió constatar su factibilidad. Se demostró además su consistencia lógica y su orientación estratégica.
2. A partir del análisis de los grupos de interés se determinó su influencia en la GCH y las relaciones que se deben establecer con ellos.
3. En la evaluación del entorno se comprobó la posición de líder de la empresa en el sector niquelífero cubano, al evaluar los factores internos sobresale el alto nivel de participación y perspectivas de los trabajadores, sin embargo decrece la productividad del trabajo y el indicador Salario Medio / Productividad del trabajo se comporta desfavorablemente.
4. En el diagnóstico realizado a los procesos se detectaron los puntos débiles y las dificultades que en mayor medida están influyendo negativamente la GCH, siendo la Organización del trabajo, la Comunicación institucional, las Competencias laborales, la Selección e integración, el Autocontrol y la Evaluación del desempeño los que menos favorecen la GCH y a su integración estratégica.
5. El procedimiento propuesto, en su aplicación parcial permitió, además de conocer la situación actual de la entidad, diseñar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la entidad y elaborar un plan de acción para su implementación.

# **CONCLUSIONES**

## Conclusiones

1. La revisión bibliográfica realizada muestra la tendencia de la GCH en la actualidad hacia el desarrollo de SGCH que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Destacándose la necesidad de la integración de los enfoques estratégico y por procesos, siendo esto un reto constante para las organizaciones que van encaminadas al logro de sus objetivos fundamentales.
2. Todos los modelos analizados poseen diferentes aportes y limitaciones para su aplicación en las entidades cubanas. Sin embargo, se señala la imposibilidad de aplicarlos completamente en empresas mixtas, dada las particularidades propias de este tipo de estructura empresarial, para la cual existen reglamentaciones específicas en cuanto a la organización y consecución de los negocios.
3. Se diseñó un procedimiento general, que permite diagnosticar proyectar y controlar la gestión del capital humano en empresas mixtas a través de las etapas y tareas que lo conforman, utilizando la lógica planteada por Cuesta Santos (2010) de diagnóstico, proyección y control de gestión. Como parte del procedimiento:
  - Se diseñaron técnicas para el análisis de los grupos de interés
  - Se confeccionó una lista de chequeo para el diagnóstico de los procesos de GCH
  - Se diseñó un formato para las fichas de los procesos del SGICH
4. La aplicación parcial del procedimiento propuesto permitió, además de conocer la situación actual de la entidad, diseñar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la entidad y elaborar un plan de acción para su implementación.

# **RECOMENDACIONES**

## **Recomendaciones**

1. Continuar la aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio, hasta lograr la implementación del SGICH.
2. Crear las condiciones técnico – organizativas necesarias para la implementación del SGICH.
3. Valorar la aplicación del procedimiento diseñado en otras empresas mixtas realizándole las adecuaciones pertinentes a partir de las características específicas de la entidad de que se trate.
4. Publicar los resultados de esta investigación en publicaciones científicas para socializar los resultados que en ella se exponen.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## Bibliografía

1. Agüero, P. M. Z. (2000). El diseño del sistema de la gestión de Recursos Humanos. 17. <http://www.monografias.com/eldiseñodelsgrh.zip>
2. Alegre, J. C. M. (2012). El capital humano. Diseño de un Sistema de Gestión. 16. <http://ied.com.co/capitalhumano/sistemasdegestion.html>
3. Alles, M. A. (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. E. Granica (Ed.) Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/demoeditorial/la-marca-recursos-humanos.html>
4. Alonso, B. P. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Retrieved 22/03/2015, 2015, from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos.html>
5. Araujo., Y. Z. (2012). *Aplicación de un procedimiento para el Autocontrol del Sistema Integrado de Recursos Humanos en la Empresa de Servicios Ingenieros Trasvases*. . Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
6. Bacallao, A. A. (2004). Diseño de un Modelo de Gestión de los Recursos Humanos para las Organizaciones del Siglo XXI 15. <http://gestionrrhh/documents/prop/library/modelo.pdf>
7. Cartaya, A. M. (2006). *Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Capital Humano*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Habana.
8. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
9. Chimpolo, J. M. F. (2014). *Tecnología para la Gestión del Talento Humano en instituciones de educación superior angolanas. Caso de la Universidad Agostinho Neto*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín.
10. Partido Comunista de Cuba. Lineamiento de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011).
11. Darías, I. H. (2011). *Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Casos de estudio: Empresas del Grupo Empresarial de la Construcción de*

- Pinar del Río y la Red Capital Humano*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Habana.
12. Fernández, D. S. (2012). *La Red Capital Humano*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
  13. Fernández, S. d. I. F. (2011). Análisis de conglomerados. Retrieved 17/01/2015, 2015, from <http://www.scielo.com/conglomerados-analisis-santiago.aspx>
  14. Figueredo, L. H. (2014). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de capital humano en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía Rafael Freyre*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
  15. Norma francesa FD X 50-176: Gestión de los procesos (2000).
  16. Galdina, C. (2012). Evolución de la gestión de recursos humanos Retrieved 10/02/2015, 2015, from <http://www.terragnijurista.com.ar/surgimiento-gestion-capital-humano.htm>
  17. Garofalo, E. D. (2008). *Procedimiento para el diseño de los subprocesos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en el Complejo de Investigaciones de Tecnología Integrada (CITI)* (Tesis en opción al grado científico de Máster en Ingeniería Industrial), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Habana.
  18. Gilart, M. A. (2012). Procedimiento de benchmarking para el mejoramiento continuo de la Gestión Integrada de Capital Humano. Retrieved 21/03/2015, 2015, from <http://www.monografias.com/benchmarking-gestion-integrada-capital-humano.html>
  19. Gispert., L. D. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos y su evolución con el desarrollo de la Administración en Cuba.
  20. Guzmán, M. d. M. (2009, 12/02/2015). La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial. from [www.monografias.com/gestion-recursos-humanos-evolucion.html](http://www.monografias.com/gestion-recursos-humanos-evolucion.html)
  21. Guzmán, M. D. M., & Zaldívar, R. V. (2000). Temas de Recursos Humanos. Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. <http://ecielo.com/revistas/ii/modelosgrh.pdf>

22. Hill, J. C. (2007). Gestión de recursos humanos en las empresas. Retrieved 03/03/2015, 2015, from <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/evolucionrrhh.html>
23. Huamani, C. A. S. (2013, 12/02/2015). Gestión de Recursos Humanos (GRH) estratégica. Retrieved 23/03/2015, 2015, from [www.monografias.com/gestion-recursos-humanos-evolucion.html](http://www.monografias.com/gestion-recursos-humanos-evolucion.html)
24. Jardínez, L. R. (2011). *Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión del capital humano en universidades. Aplicación en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa*. (Tesis presentada en opción título de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
25. Julbe, A. F. N. (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), Universidad de Holguín, Holguín.
26. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República. Gaceta Oficial No. 004 Extraordinaria de 22 de enero de 2009 (2009).
27. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República. Gaceta Oficial No. 20 Extraordinaria de 16 de abril de 2014 (2014).
28. López, L. F. Á. (2010). Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano. Retrieved 22/05/2015, from <http://www.monografias.com/trabajos82/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos.shtml>
29. Marimón, R. A. P. (2007). Proceso para auditar la Gestión de Recursos Humanos. Una propuesta metodológica. *Revista Avances*, Vol. 9, 10.
30. Martínez, M. Á. (2010). Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una propuesta para el análisis empírico. 10. <http://www.scielo.com.ed.ar/modelogch-0001.pdf>
31. Mendiola, R. R. (2013). Consideraciones sobre el concepto capital humano y desarrollo en Cuba. 12. <http://www.monografias.com/capital-humano-y-desarrollo-en-cuba.html>
32. Consejo de Ministros. Decreto No. 235: Reglamento Ley de la Inversión Extranjera

- (2015).
33. Moya, J. R. V. (2012). *Modelo y procedimientos para gestionar la Responsabilidad Social Universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad de Matanzas, Matanzas.
  34. Naranjo, Y. G. (2011). *Aplicación de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en la empresa de Servicios Técnicos Industriales, Sucursal Holguín.* (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
  35. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Vocabulario (2007).
  36. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Requisitos (2007).
  37. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Implementación (2007).
  38. Páez, B. G. (2010). *Propuesta de indicadores de Gestión de Recursos Humanos como componente en la evaluación del desempeño empresarial. Estudio de Caso: Empresa Pecuaria Genética “Camilo Cienfuegos”.* (Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas Agropecuarias), Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
  39. Paz, M. A. R. d., & Zaldívar, R. V. (2008). *PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO.* (Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
  40. Peña, M. d. L. A. (2013). *Procedimiento para el autocontrol de la Gestión de Capital Humano. Aplicación parcial Hotel Pernik.* (Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
  41. Pérez, A. O. (2014). *Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos En Universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín.* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

42. Pérez, J. S. (2013). *Fundamentos de auditoría de recursos humanos: 101 indicadores clave*. McGraw-Hill (Ed.) (pp. 72). Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/demoeditorial/101indicadores-rh.pdf>
43. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No. 105: De Seguridad Social (2008).
44. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No. 118 Ley de la Inversión Extranjera (2014).
45. Quesnel, S. D.-M. (2009). *Metodología de definición de procesos* (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.
46. Contraloría General de la República. Resolución 60: Normas del Sistema de Control Interno (2011).
47. Rodríguez, A. S. (2007). *Tecnología para el desarrollo Holístico de Competencias laborales en entidades de Interfases de Holguín*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
48. S/A. (2009). Definición de Recursos Humanos. Retrieved 11/02/2015, 2015, from <http://www.definicion.mx/recursoshumanos>
49. S/A. (2010). Indicadores en la Gestión del Capital Humano. Retrieved 22/04/2015, 2015, from <http://www.rrhhjunior.com.ar/indicadores.aspx>
50. S/A. (2014). Indicadores para el área de RRHH. Diseño y construcción. 15. <http://gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-rrhhh.ppt>
51. Sacchi, S. (2007). Manual para la definición y análisis de indicadores de gestión. Retrieved 26/01/2015, 2015, from <http://rrhhjunior.com.ar/manual-indicadores-gestion.htm>
52. Santos, A. C. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (3ra ed. Vol. 1). La Habana: Editorial Félix Varela.
53. Santos, A. C. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (3ra ed. Vol. 2). La Habana: Editorial Félix Varela.
54. Santos, A. C. (2014). *Indicadores para la Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
55. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 16: Reglamento sobre el régimen laboral de la inversión extranjera (2014).

56. Soler, K. A. T. (2011). *Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Económica de la Universidad de Holguín*. (Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
57. Strandberg, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés. Retrieved 02/03/15, 2015, from <http://www.iese.edu/cdgr/rrhh/gruposinteres.htm>
58. Torres, M. R. (2009). *TECNOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DEL CAPITAL HUMANO EN LA DROGUERÍA HOLGUÍN*. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
59. Valdivia, B. F. (2012). Consideraciones teóricas sobre el surgimiento y evolución de los recursos humanos, subsistemas de capacitación y formación ambiental para alcanzar una mejor cultura ambiental. Retrieved 10/01/2015, 2015, from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/recursos-humanos-subsistemas-capacitacion-formacion-ambiental.htm>
60. Villagra, J. A. (2002). Orientación a resultados e indicadores de recursos humanos. 13. <http://www.praxis.com.pe/orientacionaresultados.pdf>
61. Villagra, J. A. (2004). Indicadores claves de recursos humanos. 13. <http://www.praxis.com.pe/indicadoresclaves.pdf>
62. Werter y Davis. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3ra ed.). México: McGrawHill Interamericana de México S.A. de C.V.
63. Zaldívar, R. V. (1996). *Diseño y Aplicación de un Procedimiento metodológico para la Realización de Auditorías de Recursos Humanos*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Habana.
64. Zaldívar, R. V. (2002). *Modelo de Mejora Continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional en empresas de la Industria Alimenticia Técnicas*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Habana.
65. Zaldívar, R. V., & Pérez, E. D. (2003). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. <http://moodle.uho.edu.cu/ingind/4to/rehum/rpv2.doc>.

66. Zaldívar, R. V. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Dimensión empresarial Vol. 7*, 19.
67. ZARATIEGUI, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330.

# **ANEXOS**

## Anexos

### ANEXO 1 DEFINICIONES DE PROCESO

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

AUTORES	DEFINICIONES
Zaratiegui (1999)	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (medios, materiales e informaciones) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes de cada proceso.
Nogueira Rivera (2002)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas ( <u>inputs</u> ) en salidas o resultados programados ( <u>output</u> ) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).
Isaac Godínez (2004)	Conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas (necesidades y expectativas) a partir de diferentes recursos en salidas (resultados deseados)
NC-ISO 9000:2005	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Llanes Font (2009)	Es una cadena estructurada de actividades relacionadas entre sí que transforman entradas en salidas con el objetivo de conseguir un resultado concreto - producto o servicio- que alguien, cliente externo o interno, capaz de juzgar su calidad, necesita de él y por tanto obtiene un valor.
Hernández Nariño (2010)	Conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.
Medina León <u>et al.</u> (2010)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.
Resolución N° 60/2011	Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (productos/servicios); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.
Ulloa Enríquez (2012)	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan transformando elementos de entrada en resultados.
Alonso Becerra <u>et al.</u> (2013)	Conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto.
Lage Dávila (2013)	...conjunto de actividades que atraviesan horizontalmente diferentes unidades organizativas (departamentos, secciones, etc.), que deben actuar de conjunto para hacerlos funcionar.

## ANEXO 2. ENCUESTA DE COEFICIENTE DE GERENCIA PARTICIPATIVA

Fuente: Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2003)

¿Cuál es su coeficiente de gerencia participativa?

Instrucciones:

El propósito de este ejercicio es determinar hasta qué grado práctica usted la gerencia participativa (GP), es decir su GP. Trace un círculo alrededor del número apropiado para cada frase usando la siguiente clave:

1: nunca 2: rara vez 3: generalmente 4: casi siempre

1. En realidad valoro las sugerencias de mis subordinados.	1	2	3	4
2. Procuero planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.	1	2	3	4
3. Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en su trabajo.	1	2	3	4
4. Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la gerencia participativa	1	2	3	4
5. En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la gerencia participativa.	1	2	3	4
6. Mis subordinados piensan que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
7. Mi superior piensa que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
8. Mis compañeros gerentes (los administradores de otras unidades con las que trato) piensan que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
9. La GP funciona con la mayor parte de los empleados de la empresa	1	2	3	4
10. La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un sentido de responsabilidad.	1	2	3	4
11. La mayor parte de los empleados se motiva con un sentido de logro y realización.	1	2	3	4
12. La mayor parte de los empleados preferiría tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular.	1	2	3	4
13. Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria.	1	2	3	4
14. En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que no podía tomar si actuara solo.	1	2	3	4
15. Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados	1	2	3	4
16. Me siento seguro de mi trabajo	1	2	3	4
17. En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador.	1	2	3	4
18. Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación.	1	2	3	4
19. Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que me ayuden a practicar las técnicas participativas.	1	2	3	4
20. El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias.	1	2	3	4
21. Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario.	1	2	3	4
22. La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición.	1	2	3	4
23. Para la mayoría de las tareas puedo confiar en que mis empleados ejercitarán un autocontrol.	1	2	3	4
24. Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización.	1	2	3	4
25. La mayor parte de los empleados que conozco tienen la capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas de la organización.	1	2	3	4
26. Sería bueno para la organización dar mayor independencia a sus empleados.	1	2	3	4
27. Generalmente siento que los beneficios de la GP sobrepasan por mucho o cualquier costo o desventaja que se asocie a ellos.	1	2	3	4
28. Mis empleados generalmente están automotivados y autocontrolados	1	2	3	4
29. La mayor parte de los empleados que conozco trata de hacer un buen trabajo.	1	2	3	4

**ANEXO 2. (CONTINUACIÓN)..... ENCUESTA DE COEFICIENTE DE GERENCIA PARTICIPATIVA**

30. Aprovecharse de la superioridad para que las cosas se hagan, rara vez es aconsejable.	1	2	3	4
31. En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subordinados	1	2	3	4
32. Realmente procuro mantener una comunicación abierta y franca con mis subordinados	1	2	3	4
33. Me parece que con una capacitación adecuada, cualquiera de mis subordinados podría hacer un trabajo tan bueno como el que yo hago en mi posición.	1	2	3	4
34. Procuro interesarme tanto en mantener el ánimo y satisfacción de mis empleados como en hacer que nuestras tareas se cumplan.	1	2	3	4
35. La mayoría de los empleados prefiere experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de él.	1	2	3	4
36. La mayor parte de los empleados será más eficaz si se le dan amplios lineamientos de políticas en lugar de reglas específicas y regulaciones que seguir.	1	2	3	4
37. Los administradores aumentan su autoridad cuando practican la GP.	1	2	3	4
38. La mayor parte de los trabajos que hacemos mis empleados y yo me permite practicar la GP.	1	2	3	4
39. Gozo practicando la GP y no me resulta incómoda.	1	2	3	4

### ANEXO 3. TECNOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS PREMISAS DEL SGICH

Fuente: Morales Cartaya, 2009

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Orientación estratégica</b>	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores
	4	¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.

**ANEXO 3. (CONTINUACIÓN)..... TECNOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS PREMISAS DEL SGICH**

<b>Participación efectiva de los trabajadores</b>	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos.	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.

**ANEXO 3. (CONTINUACIÓN)..... TECNOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS PREMISAS DEL SGICH**

<p><b>Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos</b></p>	1	<p>¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?</p>	<p>No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.</p>	<p>La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.</p>	<p>Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.</p>
	2	<p>¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?</p>	<p>Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.</p>	<p>Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.</p>	<p>Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.</p>
	3	<p>¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?</p>	<p>No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.</p>	<p>Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.</p>	<p>Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.</p>

**ANEXO 3. (CONTINUACIÓN)..... TECNOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS PREMISAS DEL SGICH**

<b>Clima Laboral Satisfactorio</b>	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	Prevalcen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre
<b>Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos</b>	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos

## ANEXO 4. TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Productividad del trabajo (Pt)	$Pt = \frac{VP}{Nt}$ $\Delta P = \frac{Ptr - Ptp}{Ptp} * 100$	Pt: Productividad Vp: Volumen de producción Nt: número de trabajadores ΔP: Dinámica de productividad
Co-relación Sm/Pt (Ø)	$Sm = \frac{Fst}{Nt}$ $\Delta Sm = \frac{(Smr - Smp)}{Smp} \cdot 100$ $\phi = \frac{\Delta Sm}{\Delta Pt}$	Sm: Salario Medio Fst: Fondo de Salario Nt: Número de trabajadores ΔSm: Dinámica de salario Ø: Co-relación Sm/Pt
Índice de ausentismo (Iaus)	$Iaus = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas\_Homb realmente trabajadas}}$	
Índice de rotación	$\text{Indice de rotación} = \frac{\text{Total de altas y bajas}}{2 * (\text{Total de la plantilla})} \cdot 100$	
Nivel de compromiso	Encuesta (Anexo 6)	
Nivel de competencia		
Nivel de congruencia		
Satisfacción laboral		
Coeficiente de Satisfacción laboral del empleado	$Cs = \sum \text{valores obtenidos}$	
Coeficiente medio de satisfacción del grupo de empleados	$\bar{Cs} = \frac{\sum \text{valores obtenidos}}{\text{cantidad de encuestados}}$	
Coeficiente medio de satisfacción del grupo de empleados para el factor n.	$\bar{CsF} = \frac{\sum \text{valores obtenidos factor n}}{\text{cantidad de encuestados}}$	
Determinación de las Perspectivas	Encuestas (Anexo 8)	
Coeficiente de Perspectivas	$CP = \frac{A^+ - D^-}{N}$ <p>donde :</p> <p>A : Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).</p> <p>D : Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso).</p> <p>N : Suma total de respuesta positivas y negativas</p>	
Frecuencia relativa	$FRp = \frac{Mc^-}{N} * 100$ <p>donde :</p> <p>Mc: Cantidad de marcas en el escalón c</p> <p>(c = 1, 2, 3 ....., en ascenso o descenso)</p> <p>N : Total de marcas</p>	
Eficacia de los Costos de los Recursos Humanos	$\text{Costo Eficaz de Recursos Humanos} = \frac{\text{Gasto total de Recursos Humanos}}{\text{Volúmen de producción}}$	

## ANEXO 5. ENCUESTA PARA EVALUAR COMPROMISO, COMPETENCIA Y CONGRUENCIA

Fuente: Velázquez Zaldívar (1996)

- Valore Usted hasta que punto las políticas de Recursos Humanos de su empresa sirven para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización.

    / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /  
Mín.    1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Máx. (alto grado de compromiso)

### Alto grado de compromiso significa:

Los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

- Valore usted hasta que punto sirven las políticas de recursos humanos para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro.

    / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /  
Mín.    1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Máx. (alto grado de competencia)

### Alto grado de competencia significa:

Los empleados de la empresa tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuestros roles y puestos de trabajo según sea necesario.

- Valore usted si las políticas de recursos humanos permiten que existan coincidencias de intereses entre la dirección y los obreros, entre los obreros la empresa y las familias de los obreros.

    / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /  
Mín.    1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 Máx. (alto grado de congruencia).

### Alto grado de congruencia significa:

La empresa ha conformado sistemas de trabajo y recompensas, para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

## ANEXO 6. ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Fuente: Cuesta Santos (2010)

1. Considerando el aporte y el esfuerzo que Ud. realiza en el trabajo, el salario que gana es:  
 apropiado  
 no se  
 menos de lo que debía ganar
2. El salario que reciben los trabajadores en este centro es:  
 parecido al de otros centros que realizan el mismo trabajo.  
 no conoce el salario en otros centros  
 más bajo que en otros centros
3. Ha tenido problemas con su salario en cuanto a descuentos injustificados, equivocaciones, demoras, etc.  
 nunca  
 a veces  
 frecuentemente
4. Al finalizar su jornada laboral conoce la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado:  
 si  
 a veces  
 no
5. Las normas actuales para Ud. Poderlas cumplir requieren de un esfuerzo:  
 normal  
 regular  
 muy grande
6. Le gusta el trabajo que realiza actualmente:  
 si  
 le es indiferente  
 no
7. El trabajo que realiza:  
 es interesante  
 no es muy interesante, pero tampoco muy aburrido  
 es muy aburrido
8. El tipo de tarea que Ud. Realiza en su sector es:  
 una de las más importantes  
 de importancia regular a mediana  
 una de las menos importantes
9. Suponiendo que Ud. Empezara a trabajar por vez primera:  
 escogería el trabajo que hace actualmente  
 no ha pensado en eso  
 escogería otro tipo de trabajo
10. Desde que está trabajando en este centro:  
 ha tenido oportunidad de mejorar su calificación y ha aceptado hacerlo  
 ha tenido oportunidad, pero no ha aceptado  
 no ha tenido oportunidad
11. Las condiciones existentes en su puesto de trabajo (ruido, polvo, vibraciones, iluminación, etc.) las considera:  
 buenas  
 regulares  
 malas
12. En su puesto de trabajo existen los medios de protección necesarios (guantes, caretas, espejuelos, etc.) para realizar su actividad sin exponerse a molestias o posibles accidentes:  
 si  
 algunas  
 no
13. Los medios de protección existentes en su puesto de trabajo, los utiliza:  
 siempre que sea necesario  
 a veces  
 nunca

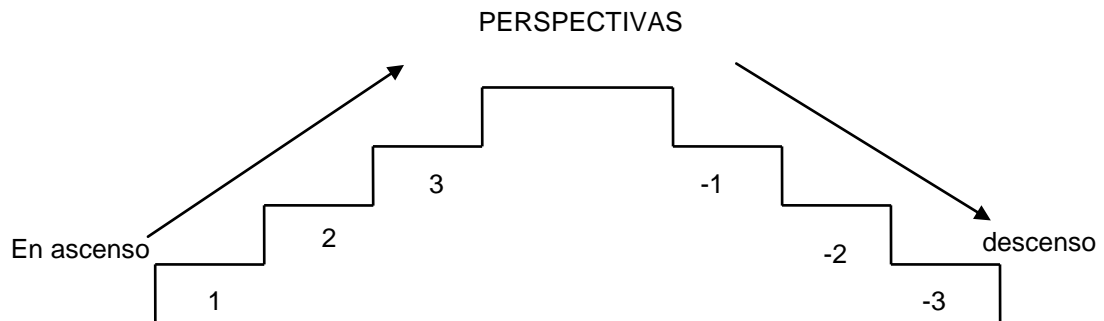
14. Considera que los problemas existentes en su puesto de trabajo sobre protección e higiene, pueden resolverse:  
 si  
 no se  
 no
15. El ritmo de trabajo en su puesto generalmente es:  
 normal  
 mediano  
 intensivo
16. Cuando le dan una tarea a realizar en su puesto de trabajo, se le explica de forma tal que Ud. entiende bien lo que tiene que hacer:  
 si  
 a veces  
 no
17. Considera que la calidad de trabajo que tiene que cumplir:  
 es justa y razonable  
 es variable  
 es más de lo que se puede hacer
18. Considera que la organización de su puesto de trabajo es:  
 buena  
 regular  
 mala
19. Los instrumentos, herramientas, etc., que Ud. utiliza en su trabajo tienen una calidad:  
 buena  
 regular  
 mala
20. Al comenzar su jornada laboral:  
 tiene todos los instrumentos en su puesto  
 tiene que ir a buscar los instrumentos para comenzar a trabajar.  
 tiene que esperar a que le traigan los instrumentos de trabajo
21. Se siente Ud. estimulado a emular con los demás compañeros de trabajo:  
 si  
 le es indiferente
- no
22. Se dan a conocer en el centro la marcha de la emulación, los obreros más eficientes así como los más retrasados y las deficiencias:  
 si  
 a veces  
 no
23. Conoce Ud. la importancia que tiene la emulación en este centro para el desarrollo económico del país:  
 si  
 a veces  
 no
24. Cuando cumple eficientemente con su trabajo, le gusta que este sea de conocimiento del resto del colectivo.  
 si  
 le es indiferente  
 no
25. Los ganadores de la emulación:  
 obtienen estímulos morales y materiales  
 no sabe  
 no obtienen estímulos

## ANEXO 7. ENCUESTA DE PERSPECTIVAS

Fuente: Cuesta Santos, A. (2005)

MARQUE CON EL SIMBOLO CORRESPONDIENTE EL ESCALON DONDE ESTAN SUS PERSPECTIVAS EN LA EMPRESA DONDE LABORA.  
MUCHAS GRACIAS.

SIMBOLO	PERSPECTIVAS RELACIONADAS CON:
S	POSIBILIDAD DE INCREMENTAR SU SALARIO
P	POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO A UN CARGO SUPERIOR
C	POSIBILIDAD DE CAPACITACION ( SUPERACIÓN)
M	POSIBILIDAD DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.



## ANEXO 8. LISTA DE CHEQUEO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Esta lista de chequeo persigue como objetivo la evaluación de los diferentes procesos de gestión de capital humano en las empresas mixtas encaminadas al perfeccionamiento de su gestión y la implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano, según la familia de normas cubanas 3000:2007.

Proceso	No	Pregunta de Control	Si=1	No=0
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa?		
	2	¿Están definidas las competencias de los procesos y de las actividades principales?		
	3	¿Están definidas las competencias de los trabajadores?		
	4	¿Existe un Comité de Competencias en la organización?		
	5	¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la identificación y validación de las competencias?		
	6	¿Se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa a los niveles correspondientes?		
	7	¿Se identifican y aprueban las competencias de los procesos y de las actividades principales a los niveles correspondientes?		
	8	¿Se identifican y aprueban las competencias de los trabajadores a los niveles correspondientes?		
	9	¿Se identifican los trabajadores con un desempeño laboral superior y los que tienen uno inferior?		
	10	¿Se identifican las brechas entre las competencias laborales de los cargos y las de las personas que actualmente los ocupan?		
	11	¿Se utilizan las competencias laborales en el proceso de selección e integración?		
	12	¿Se utilizan las competencias laborales en el proceso de capacitación y desarrollo?		
	13	¿Se utilizan las competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño?		
	14	¿Se manifiestan en la empresa prácticas de aprendizaje organizacional?		
	15	¿Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones?		

**ANEXO 8. (CONTINUACIÓN).....LISTA DE CHEQUEO**

Organización del trabajo	1	¿Realiza la entidad estudios de organización del trabajo?		
	2	¿Están definidas las personas responsables de realizar estudios de organización del trabajo?		
	3	¿Están definidas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo?		
	4	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?		
	5	¿Se garantiza la participación de los trabajadores en los estudios de organización del trabajo?		
	6	¿Existe un procedimiento documentado para la realización de estudios del trabajo?		
	7	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?		
	8	¿Se evalúa periódicamente si la composición de la fuerza laboral es la adecuada?		
	9	¿Los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos?		
	10	¿Se confecciona el expediente para el trámite de la pensión por edad y cumplir con las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social y el Decreto Ley de Maternidad de la Trabajadora y su legislación complementaria?		
	11	¿Se llevan los controles y registros correspondientes?		
Selección e integración	1	¿Existe algún registro donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?		
	2	¿Existe un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores?		
	3	¿Existe un Comité de Ingreso en la organización?		
	4	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?		
	5	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?		
	6	¿Se controla la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección?		
	7	¿Se tiene elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores?		
	8	¿Se lleva el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador?		
	9	¿Se evalúan y analizan los resultados del trabajador en el período de prueba?		
	10	¿Los recién graduados de técnico medio y de nivel superior tienen designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral?		
	11	¿Los recién graduados de técnico medio y de nivel		

**ANEXO 8. (CONTINUACIÓN).....LISTA DE CHEQUEO**

		superior tienen elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo?		
	12	¿Se cumple con el plan individual de adiestramiento laboral para los recién graduados de técnico medio y de nivel superior?		
Capacitación y desarrollo	1	¿Se determinan las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, en correspondencia con los cargos que ocupan?		
	2	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?		
	3	¿Se identifican las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?		
	4	¿Las acciones de capacitación contribuyen a mejorar el desempeño de los trabajadores?		
	5	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?		
	6	¿Se tienen elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores?		
	7	¿Se analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores para su aprobación e inscripción en el Convenio Colectivo de Trabajo?		
	8	¿Se garantiza la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo?		
	9	¿Se identifican y aplican los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan?		
	10	¿Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo?		
	11	¿Contribuyen las acciones de capacitación a generar prácticas de aprendizaje organizacional?		
	12	¿Contribuyen las acciones de capacitación al logro de los objetivos estratégico de la organización?		
Estimulación moral y material	1	¿Se cumple con la legislación laboral vigente en cuanto a las formas y sistemas de pagos?		
	2	¿Se evalúa y controla la eficacia y eficiencia de los sistemas de pago utilizados?		
	3	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?		
	4	¿Se estimula el desempeño individual?		
	5	¿Se estimula el desempeño colectivo?		

**ANEXO 8. (CONTINUACIÓN).....LISTA DE CHEQUEO**

	6	¿Existe un Reglamento donde se define los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación?		
	7	¿Se reconocen los resultados del trabajo en un período determinado?		
	8	¿Se reconocen los resultados de la superación y promoción a cargos de mayor responsabilidad?		
	9	¿Se reconoce la permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo?		
	10	¿Son objeto de reconocimiento las innovaciones y racionalizaciones?		
	11	¿Se evalúa sistemáticamente, en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral?		
	12	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?		
	13	¿Contribuye la política de compensación laboral al logro de la estrategia empresarial?		
Seguridad y salud en el trabajo	1	¿Está elaborada y aprobada la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización?		
	2	¿Está discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización?		
	3	¿Se aplica el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo?		
	4	¿Está definida la estructura necesaria para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como sus responsabilidades?		
	5	¿Está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo?		
	6	¿Se mantiene actualizado el proceso de evaluación de riesgos y el plan de medidas para su solución?		
	7	¿Están elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para las actividades de mantenimiento, emergencias, solución de averías y otras que lo requieran?		
	8	¿Están definidos los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo?		
	9	¿Se incluyen en el plan de capacitación y desarrollo de la organización, las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, y visitantes en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como progresivamente en el campo de la ergonomía?		

**ANEXO 8. (CONTINUACIÓN).....LISTA DE CHEQUEO**

	10	¿Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieren?		
	11	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y gestión de la empresa?		
	12	¿Es de máxima importancia para la alta dirección la seguridad y salud de los trabajadores?		
	13	¿Se garantizan los medios de protección personal y los recursos necesarios para la seguridad y salud de los trabajadores?		
	14	¿Se chequea el cumplimiento de las leyes de protección e higiene del trabajo?		
	15	¿Se realizan estudios para conocer el estado del micro clima laboral y los factores que pudieran deteriorarlo?		
Evaluación del desempeño	1	¿Existe un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales?		
	2	¿Se analizan con frecuencia la pertinencia de los criterios utilizados en la evaluación del desempeño?		
	3	¿Antes de comenzar el período evaluativo anual, se pone en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical?		
	4	¿Se elabora un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejen todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño?		
	5	¿Se toman acciones con la evaluación del desempeño de los trabajadores que posibiliten la capacitación de estos y la adquisición de competencias?		
	6	¿Responde la evaluación del desempeño a la planeación estratégica de la empresa?		
Comunicación institucional	1	¿Están correctamente definidos la misión, la visión y los valores de la organización?		
	2	¿Son de conocimiento por todos los trabajadores la misión, la visión y los valores de la organización?		
	3	¿Conocen los trabajadores la estructura de la organización?		
	4	¿Existen medios en el colectivo para la difusión de las informaciones?		
	5	¿Está definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización y es de conocimiento por todos los trabajadores?		

**ANEXO 8. (CONTINUACIÓN).....LISTA DE CHEQUEO**

	6	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?		
	7	¿Existe una estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano?		
	8	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?		
	9	¿Funcionan adecuadamente los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización?		
	10	¿Funcionan adecuadamente las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos?		
	11	¿Se realizan análisis periódicos con los trabajadores sobre los resultados de la organización?		
	12	¿Se utilizan diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno?		
Autocontrol	1	¿Está definido el proceso de autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?		
	2	¿Está constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol?		
	3	¿Está elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión de Capital Humano?		
	4	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba y quienes lo realizan?		
	5	¿Está definida en relación con el autodiagnóstico la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?		
	6	¿Está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión de Capital Humano?		
	7	¿Se discute con las áreas los resultados de los autocontroles realizados?		
	8	¿Se realiza la evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la organización?		
	9	¿Se utilizan los resultados del autocontrol para la retroalimentación del SGCH?		

## **ANEXO 9. MÉTODO DELPHI PARA LA SELECCIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN DE LA LISTA DE CHEQUEO**

Para definir el criterio de evaluación a utilizar para cada índice se aplicó el Método Delphi por rondas a un grupo de expertos en la Gestión de Capital Humano. La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad:

Para esto se utiliza la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2}$$

Donde:

M: Cantidad de expertos

I : Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Para la selección apropiada de la comunidad de expertos a emplear en el análisis, se cuenta con un método probabilístico y asumiendo una ley binomial de probabilidad, con un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2,7% y para un nivel de confianza del 95%, se obtuvo una necesidad total de 11 expertos.

Fuente: Adaptado de Ibarra Mirón (2003) y Pérez Campaña (2005)

**Ronda 1:** Se le solicitó a los expertos que expresaran los criterios de valoración a utilizar para evaluar porcentualmente el estado de la gestión del capital humano, atendiendo a los índices declarados en la lista de chequeo propuesta.

Los datos obtenidos fueron procesados y reflejados en la Tabla 1.

El Coeficiente de Concordancia (CC) se calculó según la expresión:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100$$

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Tabla 1: Resultados primera ronda método Delphi

Propuesta de escala	Criterios de los expertos											CC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
Alto/ Medio/ Bajo	X	X	X			X	X	X	X			63,64
Bien/ Regular/ Mal				X	X						X	27,27
Superior/ Adecuado/ Deficiente										X		9,09

Según Cuesta Santos (2010), si  $CC \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Los criterios que obtienen valores de  $CC < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Se escoge entonces la escala: Bajo / Medio / Alto.

**Ronda 2:** Se le solicitó a los expertos que expresaran el rango en el que se encontraban cada uno de los elementos de la escala escogida.

Los datos obtenidos fueron procesados y reflejados en la Tabla 2.

Tabla 2: Resultados segunda ronda método Delphi

Escala	Rango (%)	Criterios de los expertos											CC
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
Alto	>90										x	x	18,18
	>85	x	x	x			X	x	x	x			63,64
	>80				x	x							18,18
Medio	70-90										x	X	18,18
	70-85	x	x	x			X	x	x	x			63,64
	60-80				x	x							18,18
Bajo	<70	x	x	x			X	x	x	x	x	x	81,82
	<60				x	x							18,18

Los criterios que obtienen valores de  $CC < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Se escoge entonces el siguiente rango porcentual para la escala seleccionada en la primera ronda:

Alto: > 85 %

Medio: 70 – 85 %

Bajo: < 70 %

Como en todos los casos seleccionados el  $CC > 60\%$  entonces se plantea que existe concordancia entre los expertos y se utiliza la escala propuesta.

## ANEXO 10. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Competencias laborales	
Nivel de competencias del trabajador (Nct)	$Nct = \frac{\sum (Crti / TCcj)}{Tte} \cdot 100$ <p>Crti: Valor total de las Competencias reales del trabajador i.            TCcj: Total de Competencias del cargo j multiplicado por 3.            Tte: Total de trabajadores evaluados</p>
Tasa de polivalencia (Tpt)	$Tpt = \frac{\sum (PDti / TPA_m)}{Tta} \cdot 100$ <p>PDti: Procesos que domina el trabajador i.            TPA<sub>m</sub>: Total de procesos del Área m.            Tta: Total de trabajadores analizados.</p>
Índice de desarrollo y adquisición de competencias (IDA)	$IDA = \frac{\sum \left[ \frac{(NC2 - NC1)}{NC1} \right]}{Tte} \cdot 100$ <p>NC1: Nivel de Competencias reales del trabajador al inicio del período.            NC2: Nivel de Competencias reales del trabajador al final del período.            Tte: Total de trabajadores evaluados.</p>
Desarrollo de competencias claves (DCC)	$DCC = \frac{Nr. Competencias Claves}{Nr. Total de Competencias} \cdot 100$
Organización del trabajo	
Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)	$AJL = \frac{(TTR + TIR)}{JL} \cdot 100$ <p>TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea            TIR: Tiempo de interrupciones reglamentarias            JL: Jornada laboral en horas</p>
Índice de planeación (Ip)	$Ip = \left\{ 0,5 * \left[ \frac{VMn}{VMy} \right] + 0,5 * \left[ \left( \frac{AR - ARnP}{AP} \right) * \left( 1 - \frac{AA}{AR} \right) \right] \right\} * 100$ <p>VMn: valor menor entre la cantidad de personal existente y la requerida            VM<sub>y</sub>: valor mayor entre la cantidad de personal existente y la requerida            AR: actividades realizadas            ARnP: actividades realizadas no planificadas            AP: actividades planificadas            AA: actividades atrasadas</p>
Cumplimiento de los estudios de organización del trabajo (CEOT)	$CEOT = \frac{Estudios realizados}{Estudios planificados} \cdot 100$

## ANEXO 10. (CONTINUACIÓN) INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

<b>Selección e integración</b>	
Tasa de selección (TS)	$TS = \frac{\text{Nr. de candidatos}}{\text{Nr. de puestos en convocatoria}}$
Razón de selección (RS)	$RS = \frac{\text{Nr. de candidatos válidos}}{\text{Nr. total de candidatos}}$
Calidad de las solicitudes (CS)	$CS = \frac{\text{Entrevistas realizadas}}{\text{Contrataciones efectivas}}$
Coste de contratación (CC)	$CC = \frac{\text{Costo Selección y Contratación}}{\text{Nr. de contratados}}$
Índice de selección (IS)	$IS = \left( \frac{\text{Trabaj. que vencieron período de prueba}}{\text{Trabajadores seleccionados}} \right) * 100$
<b>Capacitación y desarrollo</b>	
Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF)	$NCAF = \frac{\text{Act Form Reales}}{\text{Act Form Planificadas}} \cdot 100$
Nivel de cumplimiento de la participación (NCP)	$NCP = \frac{\text{Participantes Reales}}{\text{Participantes Planificados}} \cdot 100$
Índice de participación de trabajadores (IP)	$IP = \frac{\text{Participantes Formación}}{\text{Total de Trabajadores}} \cdot 100$
Calidad de la formación (CF)	$CF = \frac{\text{Trab. evaluados bien en activ. formación}}{\text{Total de Trab. particip. en activ. de formación}} \cdot 100$
Cumplimiento del presupuesto de Formación (CPF)	$CPF = \frac{\text{Gastos reales de formación}}{\text{Gastos planificados}} \cdot 100$
Gasto medio de formación por trabajador (Gft)	$Gft = \frac{\text{Gastos reales de formación}}{\text{Total de trabajadores}}$
Proporción de promoción (PP)	$PP = \frac{\text{Cantidad de promovidos en el año}}{\text{Total de trabajadores}}$
<b>Estimulación moral y material</b>	
Índice de gastos de personal (IGP)	$IGP = \frac{\text{Gastos de Salarios}}{\text{Gastos Totales}} \cdot 100$
Índice de ingreso de los trabajadores (IIt)	$IIT = \frac{\text{Gastos de salarios}}{\text{Total de trabajadores}} \cdot 100$
Incongruencias entre los salarios de jefes y subordinados	$\text{Dif. de salarios} = \frac{\sum 10 \text{ mayores salarios}}{\sum 10 \text{ menores salarios}}$
Índice de estimulación material por trabajador (IEMat)	$IEMat = \frac{\text{Gastos de estimulación}}{\text{Total de trabajadores}}$
Proporción de trabajadores estimulados moralmente (PEMo)	$PEMo = \frac{\text{Trabajadores estimulados moralmente}}{\text{Total de trabajadores}}$

## ANEXO 10. (CONTINUACIÓN) INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

Seguridad y Salud en el trabajo	
Índice de seguridad e higiene ocupacional (ISHO)	$ISHO = \left( \frac{\text{Cantidad de puestos evaluados de bien}}{\text{Total de puestos evaluados}} \right) \cdot 100$
Índice de accidentalidad (IA)	$IA = \left[ \frac{CA2 - CA1}{CA1} \right] \cdot 100$ CA2: Cantidad de Accidentes en el período a analizar CA1: Cantidad de Accidentes en el período anterior
Índice de frecuencia (IF)	$IF = \frac{\text{Nr de accidentes} \cdot 10^6}{\text{Horas\_Hombres trabajadas}}$
Índice de gravedad (IG)	$IG = \frac{(JP + I) \cdot 10\,000}{\text{Horas\_Hombres trabajadas}}$ JP: Número de días perdidos por lesiones con incapacidad total o parcial I: Número de días perdidos por incapacidad total o parcial permanentemente, incluyendo la muerte
Índice de incidencia (IInc)	$IInc = \frac{\text{Nr. de accidentes} \cdot 10^3}{\text{Promedio de trabajadores}}$
Gasto medio de SST por trabajador (GmSSTt)	$GmSSTt = \frac{\text{Gastos reales de SST}}{\text{Total de trabajadores}}$
Evaluación del desempeño	
Índice de evaluación por categorías (IEx)	$IEx = \frac{\text{Nr. de trab. categoría X evaluados}}{\text{Total de trab. categoría X}} \cdot 100$
Cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (CED)	$CED = \frac{\text{Nr. de trab. evaluados}}{\text{Total de trabajadores}} \cdot 100$
Índice de calidad de la evaluación (ICED)	$ICED = \frac{\text{Nr. de trabajadores evaluados de Bien}}{\text{Nr. total de trabajadores}} \cdot 100$
Índice de conformidad (IConf)	$IConf = \frac{\text{Nr. de trabajadores conformes con la ED}}{\text{Nr. total de trabajadores evaluados}} \cdot 100$
Comunicación Institucional	
Satisfacción con la información recibida (SIR)	$SIR = \frac{\text{Trab. considera q obtiene informac sufic sobre sus funciones}}{\text{Total de trab.}} \cdot 100$
Encuesta	Anexo 13
Autocontrol	
Cumplimiento de las acciones de control (CAC)	$CAC = \frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planificadas}} \cdot 100$
Cumplimiento de las acciones o recomendaciones derivadas de acciones de control anteriores (CR)	$CAC = \frac{\text{Acciones realizadas ó Recomendaciones solucionadas}}{\text{Acciones planificadas ó Re comendaciones realizadas}} \cdot 100$
Índice de evaluación del proceso (IEPx)	$IEPx = \frac{\text{Ptos alcanzados proceso x}}{\text{Total Ptos proceso x}} \cdot 100$
Índice de cumplimiento de la evaluación de los procesos del sistema (ICEPS)	$ICEPS = \frac{\text{Procesos evaluados}}{\text{Total de procesos del sistema}} \cdot 100$
Índice de evaluación del sistema (IES)	$IES = \frac{\sum_{i=1}^9 \text{Ptos alcanzados proceso } i}{\sum_{i=1}^9 \text{Total Ptos proceso } i} \cdot 100$
Calidad de la evaluación de los procesos (CEP)	$CEP = \frac{\text{Procesos con evaluacion satisfactoria}}{\text{Total de procesos evaluados}} \cdot 100$

## ANEXO 11. ENCUESTA DE COMUNICACIÓN

Fuente: Pérez López (2015)

### Estimado(a) compañero(a):

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar el estado de la comunicación en la empresa. Por su experiencia y desempeño en la entidad, su criterio resulta importante. Agradeceríamos su mayor sinceridad al responder la siguiente encuesta, de carácter anónimo:

Área en la que se desempeña: \_\_\_ Mina \_\_\_ Producción \_\_\_ Mantenimiento \_\_\_ Servicios

Categoría ocupacional: \_\_\_ Cuadro \_\_\_ Trabajador

### Mencione su experiencia en la empresa:

\_\_\_ Hasta 5 años \_\_\_ De 6 a 10 años \_\_\_ De 11 a 20 años \_\_\_ Más de 20 años

1. **Por favor, seleccione las vías que le permiten obtener información oficial sobre las actividades de la Empresa (puede seleccionar más de una opción):**

- \_\_\_ Matutinos
- \_\_\_ Murales
- \_\_\_ Intranet
- \_\_\_ Asambleas trimestrales con los trabajadores
- \_\_\_ Correo electrónico
- \_\_\_ Boletines impresos
- \_\_\_ Reuniones trimestrales
- \_\_\_ Otros. Especifique, por favor: \_\_\_\_\_

2. **Generalmente, ¿quiénes le facilitan orientaciones e información sobre su trabajo y las actividades que se llevan a cabo en la Empresa? (puede seleccionar más de una opción):**

- \_\_\_ Mis compañeros de trabajo más cercanos
- \_\_\_ Mi jefe inmediato superior
- \_\_\_ Directivos de otras áreas
- \_\_\_ Dirigentes políticos
- \_\_\_ Dirigentes sindicales
- \_\_\_ Trabajadores de otras áreas
- \_\_\_ Otros. Especifique, por favor: \_\_\_\_\_

3. **La información que Ud. recibe se refiere, en la mayoría de los casos, a lo siguiente (puede seleccionar más de una opción):**

- \_\_\_ Reconocer resultados del trabajo individual o colectivo.
- \_\_\_ Orientación de tareas relacionadas con el proceso productivo.
- \_\_\_ Señalamiento de errores y comportamientos inadecuados.
- \_\_\_ Divulgación de actividades de diversa índole – efemérides, cumpleaños, eventos, celebraciones.
- \_\_\_ Evaluación de los procesos de la Empresa.
- \_\_\_ Otros. Especifique, por favor: \_\_\_\_\_

4. **Califique la información que recibe, por regla general, para el desempeño de sus actividades:**

\_\_\_ Ninguna \_\_\_ Poca \_\_\_ Suficiente \_\_\_ Demasiada

5. **Emita su evaluación sobre las siguientes afirmaciones:**

Obtengo la atención de mis superiores cuando debo plantear alguna dificultad relacionada con el trabajo:

\_\_\_ Falso \_\_\_ A veces \_\_\_ Cierto

Las vías que existen en la entidad me permiten el planteamiento de mis inquietudes de forma sencilla y oportuna

\_\_\_ Falso \_\_\_ A veces \_\_\_ Cierto

Mis compañeros plantean sus inquietudes cuando es necesario hacerlo

\_\_\_ Falso \_\_\_ A veces \_\_\_ Cierto

Las inquietudes y criterios de los trabajadores son atendidas por los niveles de dirección correspondientes

\_\_\_ Falso \_\_\_ A veces \_\_\_ Cierto

## **ANEXO 11. (CONTINUACIÓN).....ENCUESTA DE COMUNICACIÓN**

**6. Establezca un nivel de prioridades (1 para la más importante, 6 para la de menor importancia) en las siguientes funciones de comunicación de la entidad:**

- Relaciones con otras organizaciones.
- Perfeccionamiento y consolidación de la credibilidad de la Empresa.
- Apoyo al proceso productivo.
- Divulgación de actividades.
- Conservación de nuestra identidad.
- Evaluación de los procesos.

**7. Mencione 3 problemas de la Comunicación en la Empresa:**

---

---

---

---

---

**8. Seleccione los elementos que Ud. considere que influyen en los problemas de la Comunicación:**

- Ausencia de políticas y estrategias que establezcan y regulen la comunicación.
- Falta de gestión en aras de solucionar los problemas existentes.
- Recursos insuficientes para cubrir las necesidades existentes en esta área.
- Desconocimiento de los problemas y posibles soluciones.
- Ausencia de una estructura dedicada a dirigir el proceso de comunicación.

Otros: \_\_\_\_\_

**Agradeceríamos nos comunicara cualquier aspecto relacionado con el tema, que no haya sido abordado en la encuesta, en el espacio restante de la página.**

## ANEXO 12. FICHA DE PROCESOS PROPUESTA

Nombre del proceso		Logotipo e identificador de la empresa	
Responsables:		Objetivos:	
Alcance:		Grupos de interés vinculados:	
Subprocesos:			
Documentos legales, normativos y técnicos:			
Entradas:		Responsables:	
Salidas:		Responsables:	
Proveedores:		Clientes:	
Descripción del proceso:			
Registros generados:			
Riesgos:			
Indicadores:			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

## **ANEXO 13. MÉTODO DELPHI PARA LA VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO**

### **Selección de expertos**

La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad:

Para esto se utiliza la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2}$$

Donde:

M: Cantidad de expertos

I: Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Para la selección apropiada de la comunidad de expertos a emplear en el análisis, se cuenta con un método probabilístico y asumiendo una ley binomial de probabilidad, con un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2,7% y para un nivel de confianza del 95%, se obtuvo una necesidad total de 11 expertos.

Fuente: Adaptado de Ibarra Mirón (2003) y Pérez Campaña (2005)

### **Primera ronda**

Se envió a cada experto la siguiente pregunta:

¿Considera usted que el procedimiento diseñado cumple con el objetivo de diagnosticar, proyectar y controlar la GCH en empresas mixtas?

Después de profundizar en las respuestas de los expertos se resumieron los aspectos en la tabla 1.

## ANEXO 13. (CONTINUACIÓN)..... MÉTODO DELPHI PARA LA VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

Tabla 1: Resultados procesamiento primera ronda

Aspectos	Criterios de los expertos										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Cantidad de etapas y tareas	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Análisis de los grupos de interés	X	X		X				X		X	X
Caracterización de la organización			X	X	X						X
Diagnóstico del entorno organizacional	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Diagnóstico del ambiente interno	X	X	X	X		X		X			X
Análisis de indicadores de GCH	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Diseño de los procesos del SGICH	X		X		X	X			X		
Propuesta de acciones para implementar el SGICH		X			X	X	X	X		X	
Compromiso de la alta dirección y los trabajadores		X	X	X	X				X		X

### Segunda ronda

Se le envió a cada experto un documento donde se muestran los 9 aspectos resumidos y se les realizó la pregunta siguiente:

¿Considera usted que estos 9 aspectos son importantes para diagnosticar, proyectar y controlar la GCH en empresas mixtas?

Si usted no considera útil o conveniente emplear algunos de ellos, por favor, márkelo con una (X). El procesamiento de los datos se muestra en la Tabla 2.

El Coeficiente de Concordancia (CC) se calculó según la expresión:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100$$

donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

### ANEXO 13. (CONTINUACIÓN)..... MÉTODO DELPHI PARA LA VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

Según Cuesta Santos (2010), si  $CC \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Como todos los aspectos evaluados obtienen un CC superior al 60% existe concordancia entre los expertos. Por lo que se puede concluir hasta esta ronda que los 9 aspectos antes mencionados, cuentan con la aprobación de los expertos.

Tabla 2: Resultados procesamiento segunda ronda

Aspectos	Criterios de los expertos											CC
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
Cantidad de etapas y tareas												100,00
Análisis de los grupos de interés				X	X	X						72,73
Caracterización de la organización		X			X		X		X			63,64
Diagnóstico del entorno organizacional			X				X		X		X	63,64
Diagnóstico del ambiente interno												100,00
Análisis de indicadores de GCH	X		X				X	X				63,64
Diseño de los procesos del SGICH												100,00
Propuesta de acciones para implementar el SGICH							X		X			81,82
Compromiso de la alta dirección y los trabajadores									X			90,91

#### Tercera ronda

Aquí se procede a la pesada de los aspectos (criterios) de los expertos. Cada experto debe determinar el peso de cada aspecto, valorando como 9 aquel que posee mayor importancia según su opinión y de 1 el que tiene menos importancia.

Para ello se les envía a los expertos la siguiente pregunta:

¿Qué peso le daría usted a cada uno de los factores?

Nota: Debe darle 9 al que considere de menor importancia y 1 al de mayor. Al recibir la respuesta de los expertos se resumió el peso otorgado a los aspectos en la tabla 3.

## ANEXO 13. (CONTINUACIÓN)..... MÉTODO DELPHI PARA LA VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

Para la obtención del valor del peso se empleó la fórmula:

$$Peso = \frac{Total\ por\ atributo}{\sum Total}$$

Tabla 3: Resultados procesamiento tercera ronda

Aspectos	Criterios de los expertos											Total	Peso
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11		
Cantidad de etapas y tareas	6	5	9	9	8	7	7	6	5	5	4	71	0,14
Análisis de los grupos de interés	3	3	1	2	3	2	2	7	3	4	3	33	0,07
Caracterización de la organización	8	7	8	6	9	3	9	5	9	9	9	82	0,17
Diagnóstico del entorno organizacional	7	8	3	5	7	4	6	4	4	3	5	56	0,11
Diagnóstico del ambiente interno	2	4	4	3	1	5	5	3	1	7	6	41	0,08
Análisis de indicadores de GCH	4	2	5	4	2	6	4	2	6	6	7	48	0,10
Diseño de los procesos del SGICH	5	6	6	7	3	8	3	1	7	2	2	50	0,10
Propuesta de acciones para implementar el SGICH	9	8	7	8	6	9	8	9	8	8	8	88	0,18
Compromiso de la alta dirección y los trabajadores	1	1	2	1	4	1	1	8	2	1	1	23	0,05
<b>Total</b>											492	1,00	

### Cuarta ronda

Se les envía a los expertos el listado de aspectos con el peso promedio calculado con la siguiente pregunta:

¿Acepta usted el peso de importancia que obtuvo cada aspecto? Marque con una X con los que coincida y deje en blanco en los que no.

Como el peso promedio de su factor ha dado un número en cifras decimales, para enviarles a los expertos el peso medio se le da un número de orden discreto desde el mayor evaluado hasta el menor (1-9).

### ANEXO 13. (CONTINUACIÓN)..... MÉTODO DELPHI PARA LA VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

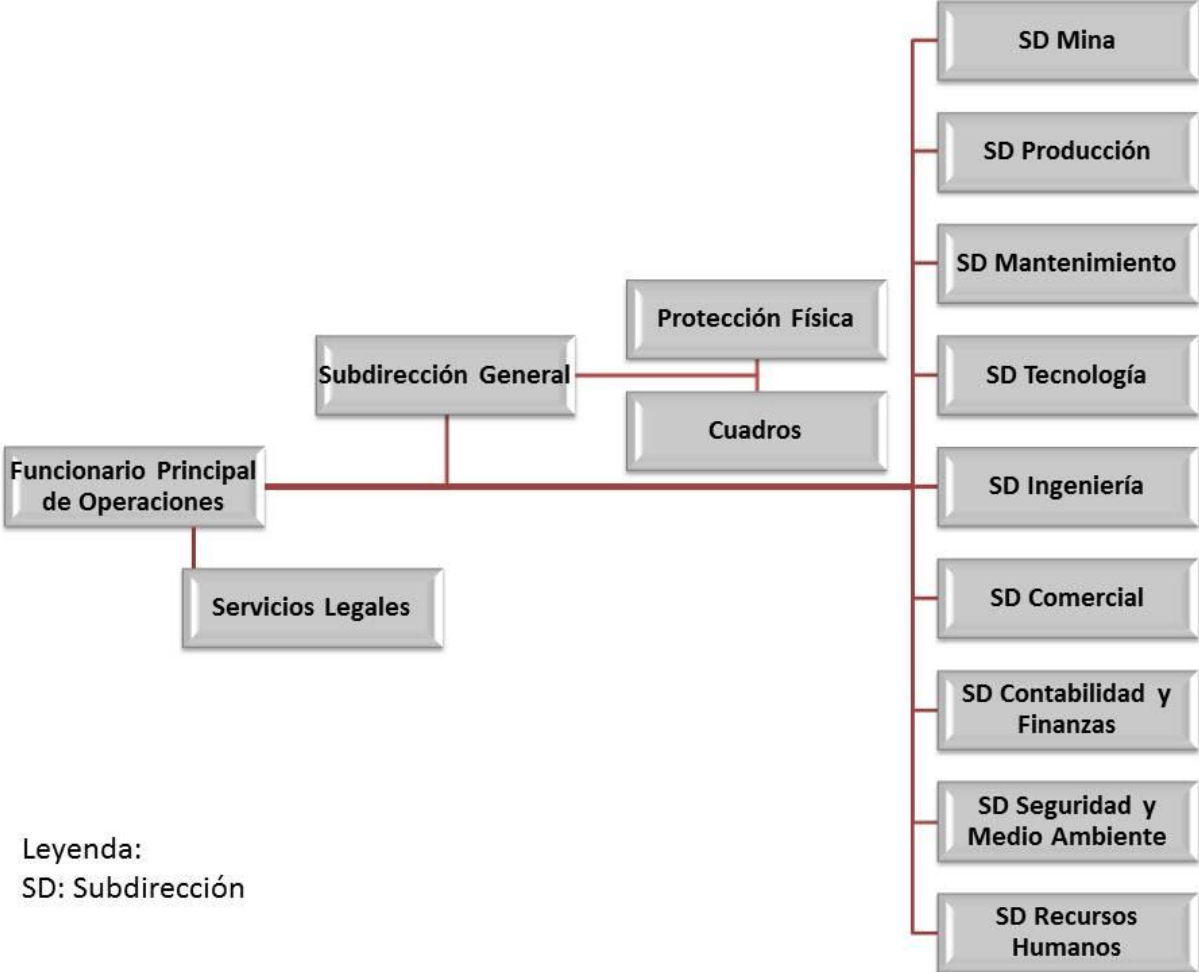
Los resultados del análisis de esta ronda se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: Resultados procesamiento cuarta ronda

Aspectos	Peso	Criterios de los expertos											CC	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11		
Cantidad de etapas y tareas	7	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	81,82
Análisis de los grupos de interés	2	X	X		X				X		X	X	81,82	
Caracterización de la organización	8			X	X	X						X	63,64	
Diagnóstico del entorno organizacional	6	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	90,91	
Diagnóstico del ambiente interno	3	X	X	X	X		X		X			X	63,64	
Análisis de indicadores de GCH	4	X	X	X	X	X	X	X	X		X		81,82	
Diseño de los procesos del SGICH	5	X		X		X	X			X			63,64	
Propuesta de acciones para implementar el SGICH	9		X			X	X	X	X		X		63,64	
Compromiso de la alta dirección y los trabajadores	1		X	X	X	X				X		X	90,91	

Como todos los valores de C obtenidos son mayores del 60 %, existe concordancia entre los expertos y el procedimiento diseñado cumple con su objetivo.

**ANEXO 14. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



Leyenda:  
SD: Subdirección

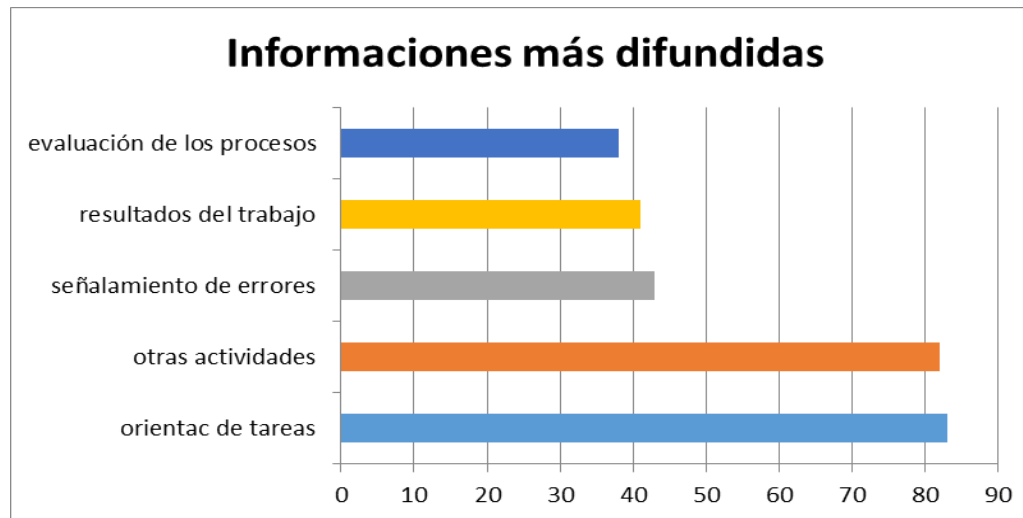
### ANEXO 15a. Vías para recibir información



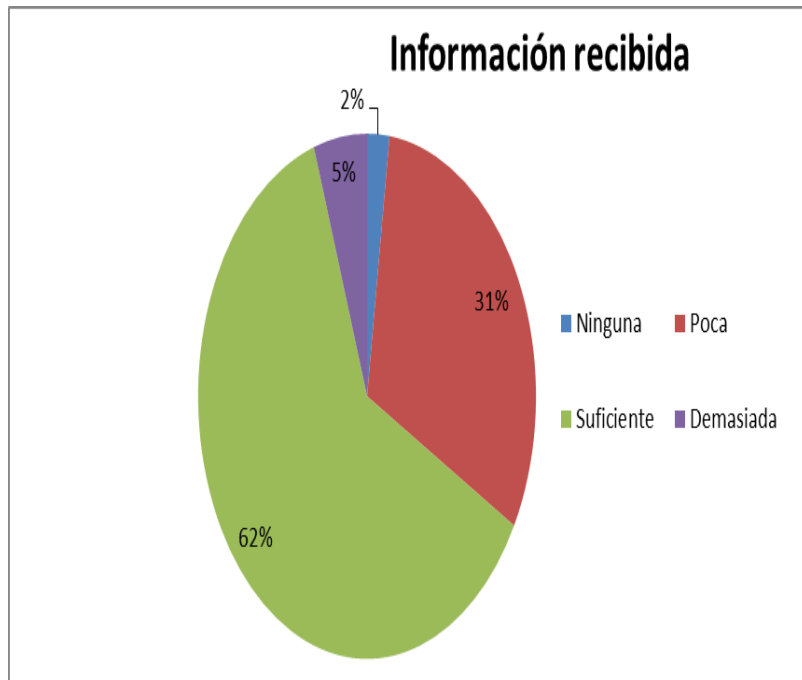
### ANEXO 15b. Personas de las que se recibe información



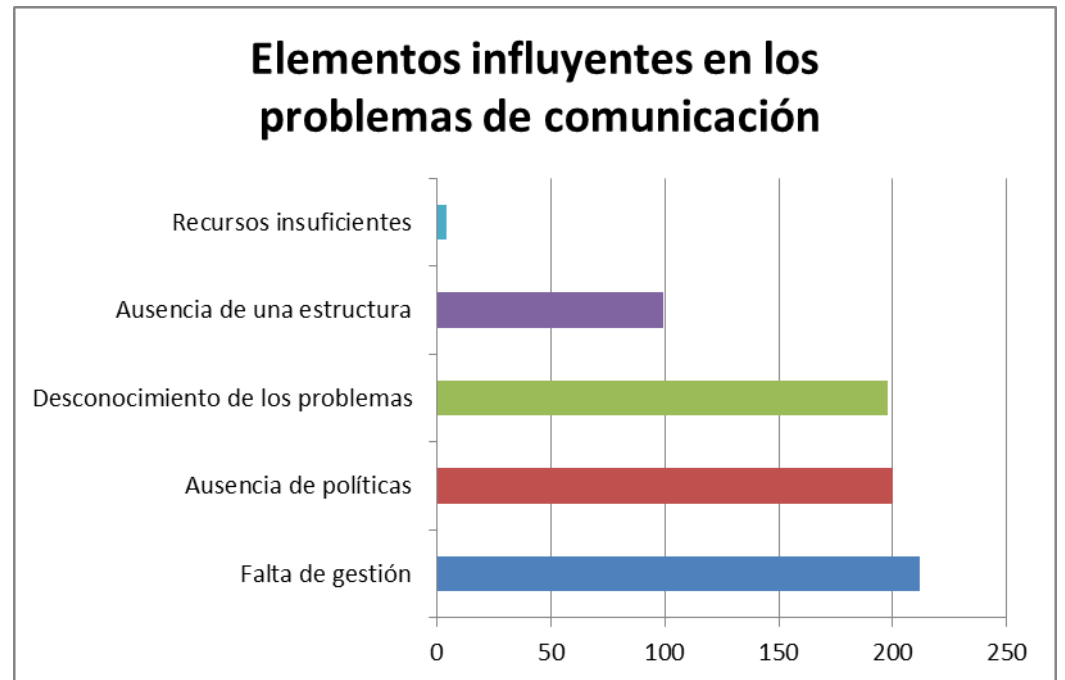
### Anexo 15c. Informaciones más difundidas




**ANEXO 15e. Información recibida**



**ANEXO 15f. Elementos influyentes en los problemas de comunicación**



## ANEXO 16. FICHA DEL PROCESO DE AUTOCONTROL

<b>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</b> <b>Ficha de Proceso</b> <b>Autocontrol</b>		
<b>Responsable:</b> Subdirector de Recursos Humanos	<b>Objetivos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, ejecutar y controlar las evaluaciones a los procesos del SGICH</li> <li>2. Evaluar el estado de los procesos del SGICH</li> <li>3. Proponer acciones de mejoras a las deficiencias detectadas</li> </ol>	
<b>Alcance:</b> Comprende a todos los procesos del SGICH y las áreas de la organización vinculadas a este.	<b>Grupos de interés vinculados:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajadores</li> <li>2. Alta dirección</li> <li>3. Organizaciones sindicales</li> <li>4. Organizaciones políticas</li> </ol>	
<b>Subprocesos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Evaluación</li> <li>3. Proyección de soluciones</li> </ol>		
<b>Documentos legales, normativos y técnicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGICH-PG-01: Selección de capital humano</li> <li>• SGICH-PG-02: Organización del trabajo</li> <li>• SGICH-PG-03: Desarrollo de capital humano</li> <li>• SGICH-PG-04: Evaluación del desempeño</li> <li>• SGICH-PG-05: Remuneración y Estimulación</li> <li>• SGICH-PG-06: Seguridad y Salud en el trabajo</li> <li>• Ley 116: Código del Trabajo</li> <li>• Decreto No. 326: Reglamento del Código de Trabajo</li> <li>• NC 3000:2007- Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario</li> <li>• NC 3001:2007- Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos</li> <li>• Ley 118: De la Inversión Extranjera</li> <li>• Resolución 60 Contraloría General de la República</li> <li>• Política 12: Moa Nickel GCH</li> </ul>		
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de los procesos del SGICH</li> <li>• Documentación de los procesos del SGICH</li> </ul>	<b>Responsables:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección de Recursos Humanos</li> <li>• Áreas de Moa Nickel S.A.</li> </ul>	
<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado del SGICH</li> <li>• Planes de medidas</li> <li>• Mejoras a los procesos del SGICH</li> </ul>	<b>Responsables:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirección de Recursos Humanos, Áreas de Moa Nickel S.A.</li> </ul>	
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos del SGICH</li> </ul>	<b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas Moa Nickel S.A.</li> </ul>	

## ANEXO 16. (CONTINUACIÓN) FICHA DEL PROCESO DE AUTOCONTROL

### Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Ficha de Proceso Autocontrol



#### Descripción del proceso:

El proceso de autocontrol inicia con la planificación en el año anterior de las acciones de control para el próximo año, las cuales se incluyen en el Plan de Acciones de Control de la empresa. El próximo paso es la ejecución de las acciones planificadas, para ello primero se comprueban la existencia de las condiciones necesarias para la evaluación del proceso.

Una vez creadas las condiciones para la fase de diagnóstico se procede a realizar las siguientes tareas:

- Diagnóstico de los elementos internos referentes a la GCH (composición de la fuerza laboral y dirección estratégica)
- Diagnóstico de los resultados actuales de la GCH (cálculo de indicadores de gestión)
- Diagnóstico de los procesos (aplicación de listas de chequeos y cálculo de indicadores)

Después de realizado el diagnóstico se procede a la elaboración del informe de la evaluación, en el que se analizan las deficiencias encontradas según los procesos y las áreas evaluadas. Seguidamente se realiza una sesión de trabajo con la alta dirección y las áreas implicadas para el análisis del informe y la propuesta de soluciones a las problemáticas encontradas.

Una vez acordadas los trabajos de mejoras, se confecciona el Plan de Acción, el cual se somete a la aprobación del consejo de dirección. Por último se elabora y archiva el informe final de las acciones de control.

Es responsabilidad de la Subdirección de Recursos Humanos y las áreas el seguimiento y control de las acciones de mejoras previstas.

**Ver Despliegue del proceso**

**Ver Flujogramas**

**Ver Calendarización**

#### Registros generados:

SGICH-A01: Plan de Autocontrol

SGICH-A02: Evaluación de elementos internos de la GCH


SGICH-A03: Informe Final de la Inspección

SGICH-A04: Plan de Mejoras

#### Riesgos:

- Baja calidad en la evaluación de los procesos
- Mala selección del comité de autocontrol
- Falta de información de los procesos
- Mala planificación de las acciones de control
- Baja percepción de la importancia de la evaluación
- Inasistencia de trabajadores y directivos a las sesiones de trabajo en grupo
- Poca seriedad en el llenado de las encuestas
- Existencia de condiciones laborales adversas

**ANEXO 16. (CONTINUACIÓN) FICHA DEL PROCESO DE AUTOCONTROL**

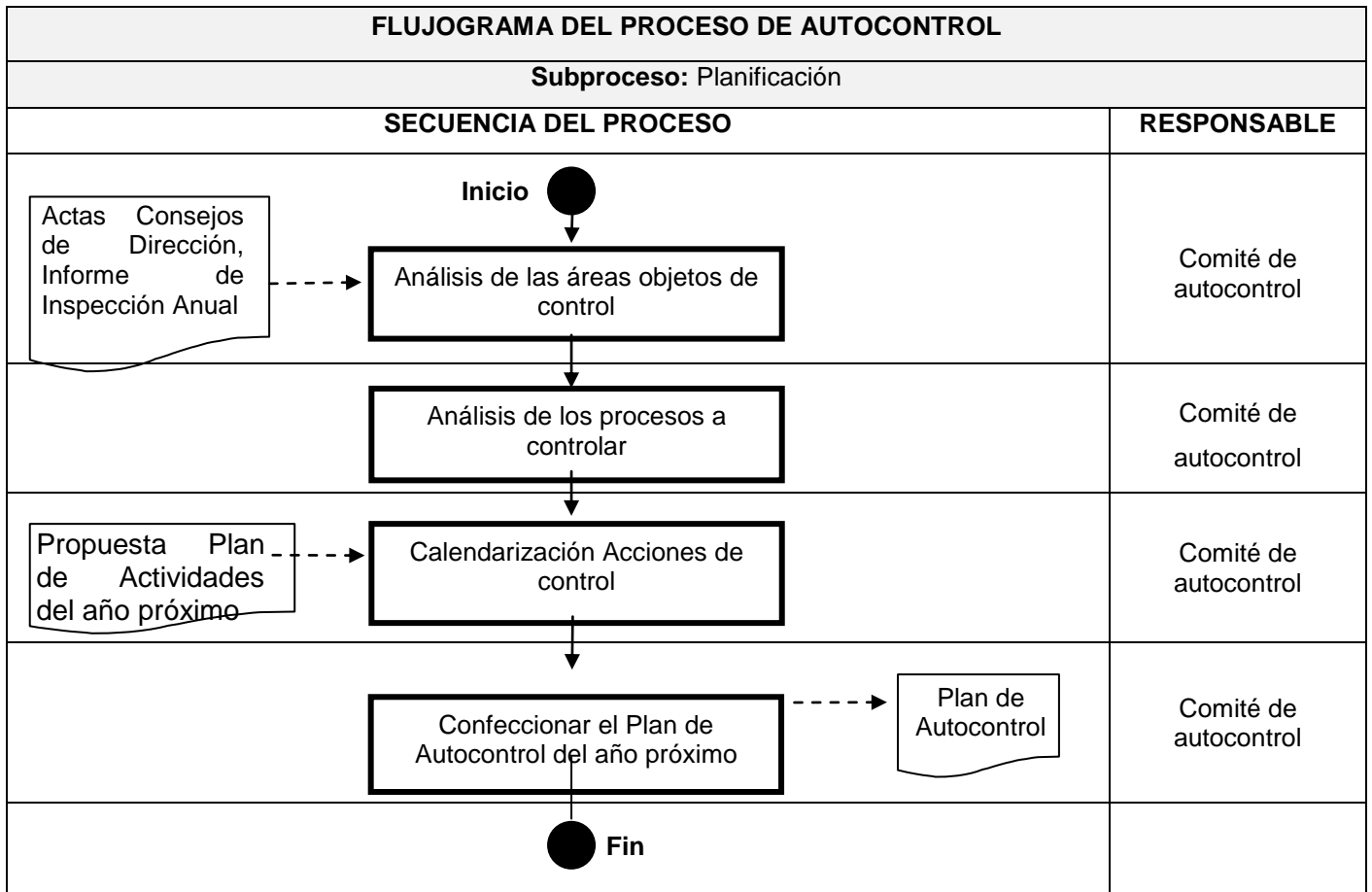
<p><b>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</b>  <b>Ficha de Proceso</b>  <b>Autocontrol</b></p>		
<b>Indicadores:</b>		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Expresión de cálculo</b>	
Cumplimiento de las acciones de control (CAC)	$CAC = \frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planificadas}} \cdot 100$	
Cumplimiento de las acciones o recomendaciones derivadas de acciones de control anteriores (CR)	$CAC = \frac{\text{Acciones realizadas ó Recomendaciones solucionadas}}{\text{Acciones planificadas ó Recomendaciones realizadas}} \cdot 100$	
Índice de evaluación del proceso (IEPx)	$IEPx = \frac{\text{Ptos alcanzados proceso } x}{\text{Total Ptos proceso } x} \cdot 100$	
Índice de cumplimiento de la evaluación de los procesos del sistema (ICEPS)	$ICEPS = \frac{\text{Procesos evaluados}}{\text{Total de procesos del sistema}} \cdot 100$	
Índice de evaluación del sistema (IES)	$IES = \frac{\sum_{i=1}^9 \text{Ptos alcanzados proceso } i}{\sum_{i=1}^9 \text{Total Ptos proceso } i} \cdot 100$	
Calidad de la evaluación de los procesos (CEP)	$CEP = \frac{\text{Procesos con evaluacion satisfactoria}}{\text{Total de procesos evaluados}} \cdot 100$	
<b>Elaborado por:</b> Fermín Escalona Fuentes Jefe Dpto. Trabajo y Salario	<b>Revisado por:</b> Misael Campistrú Alcántara Subdirector Recursos Humanos	<b>Aprobado por:</b> Ing. Leyner Ortiz Azahares Subdirector General
<b>Acta No.</b> _____ <b>Consejo de Dirección</b>	<b>Acuerdo No.</b> _____	<b>Fecha de Aprobación:</b> _____

## ANEXO 17. DESPLIEGUE DEL PROCESO DE AUTOCONTROL.

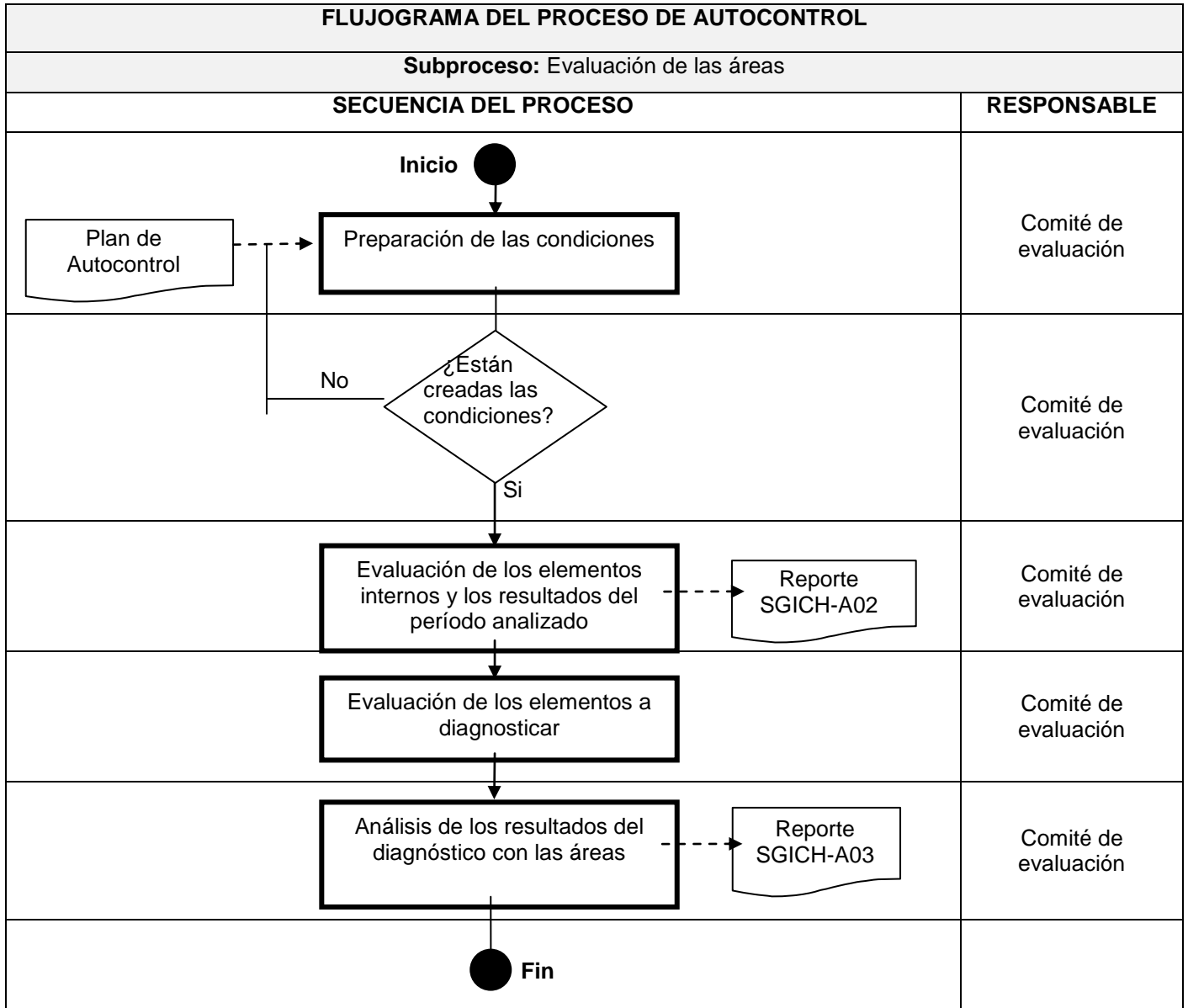
### SUBPROCESO EVALUACIÓN

Subproceso Evaluación		
Actividades	Tareas	Acciones
Diagnóstico de los elementos internos referentes a la GCH	Análisis de la fuerza laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de la plantilla</li> <li>2. Composición por tipo de contrato</li> <li>3. Composición por categoría ocupacional</li> <li>4. Distribución de la plantilla por sexo</li> <li>5. Distribución del personal directo o indirecto a la plantilla</li> <li>6. Índice de personal productivo</li> <li>7. Pirámide de edades</li> </ol>
	Análisis de la dirección estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Evaluación de las premisas de la NC 3002:2007</li> <li>9. Procesamiento de las premisas por la tecnología de Melo (2009)</li> <li>10. Análisis de la estrategia organizacional</li> </ol>
Diagnóstico de los resultados actuales de la GCH	Evaluación de los indicadores de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Análisis de la productividad del trabajo</li> <li>12. Análisis de la co-relación Sm/Pt</li> <li>13. Evaluación del índice de ausentismo</li> <li>14. Evaluación del índice de rotación o índice de fluctuación de la fuerza de trabajo</li> <li>15. Estudio de la satisfacción laboral</li> </ol>
Diagnóstico de los procesos	Evaluación de las listas de chequeo	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Análisis de los elementos planteados en la lista de chequeo del proceso</li> <li>17. Cálculo del índice de evaluación del proceso</li> </ol>
	Cálculo de indicadores de resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Cálculo de los indicadores de resultados de cada proceso</li> <li>19. Análisis de los indicadores de resultados</li> </ol>
Análisis de los resultados	Reunión con las áreas	20. Reunión con las áreas
Elaboración del informe	Elaboración del informe	21. Elaboración del informe resultante de la evaluación de los procesos y del sistema

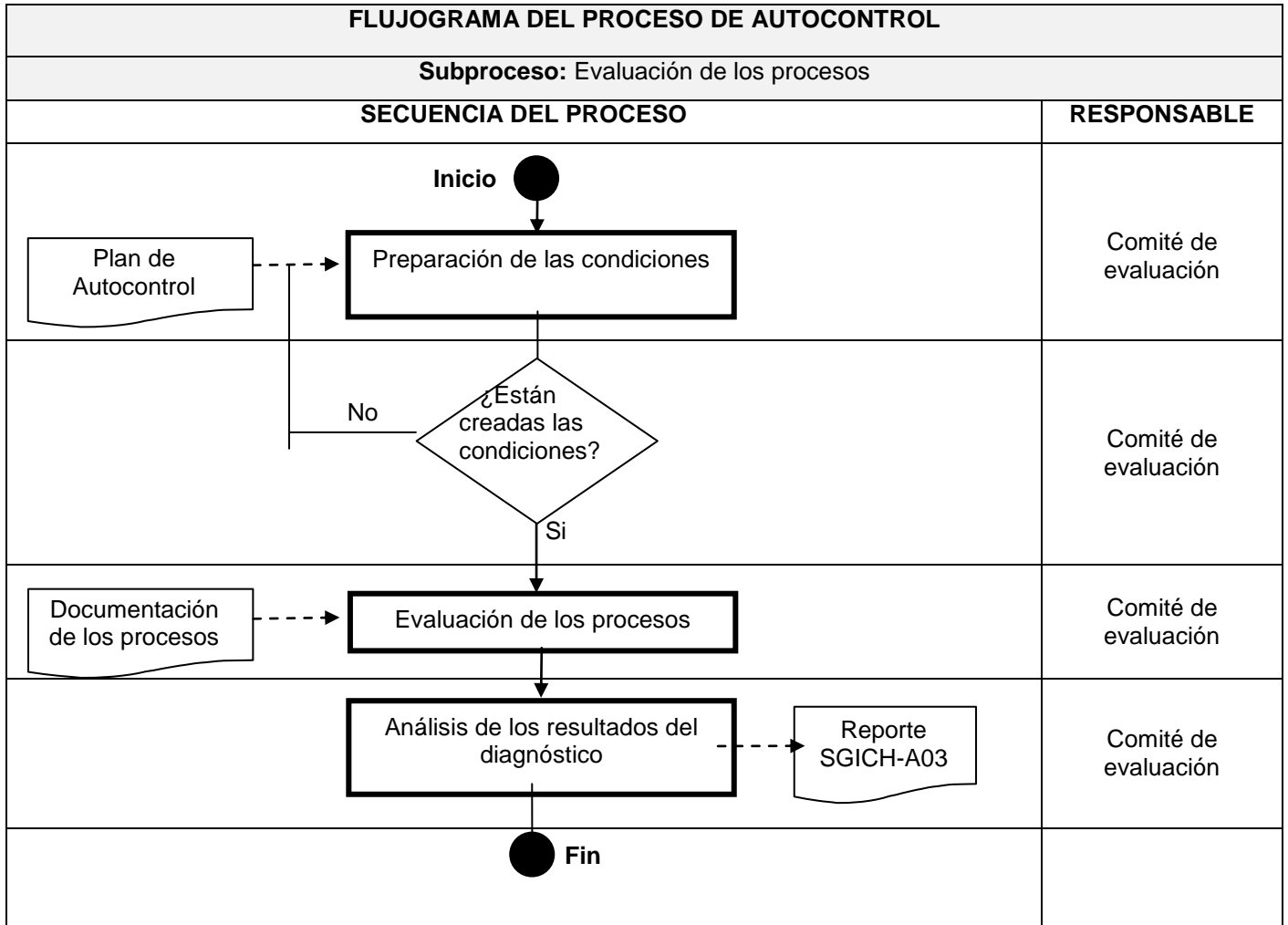
## ANEXO 18 FLUJOGRAMA PROCESO DE AUTOCONTROL



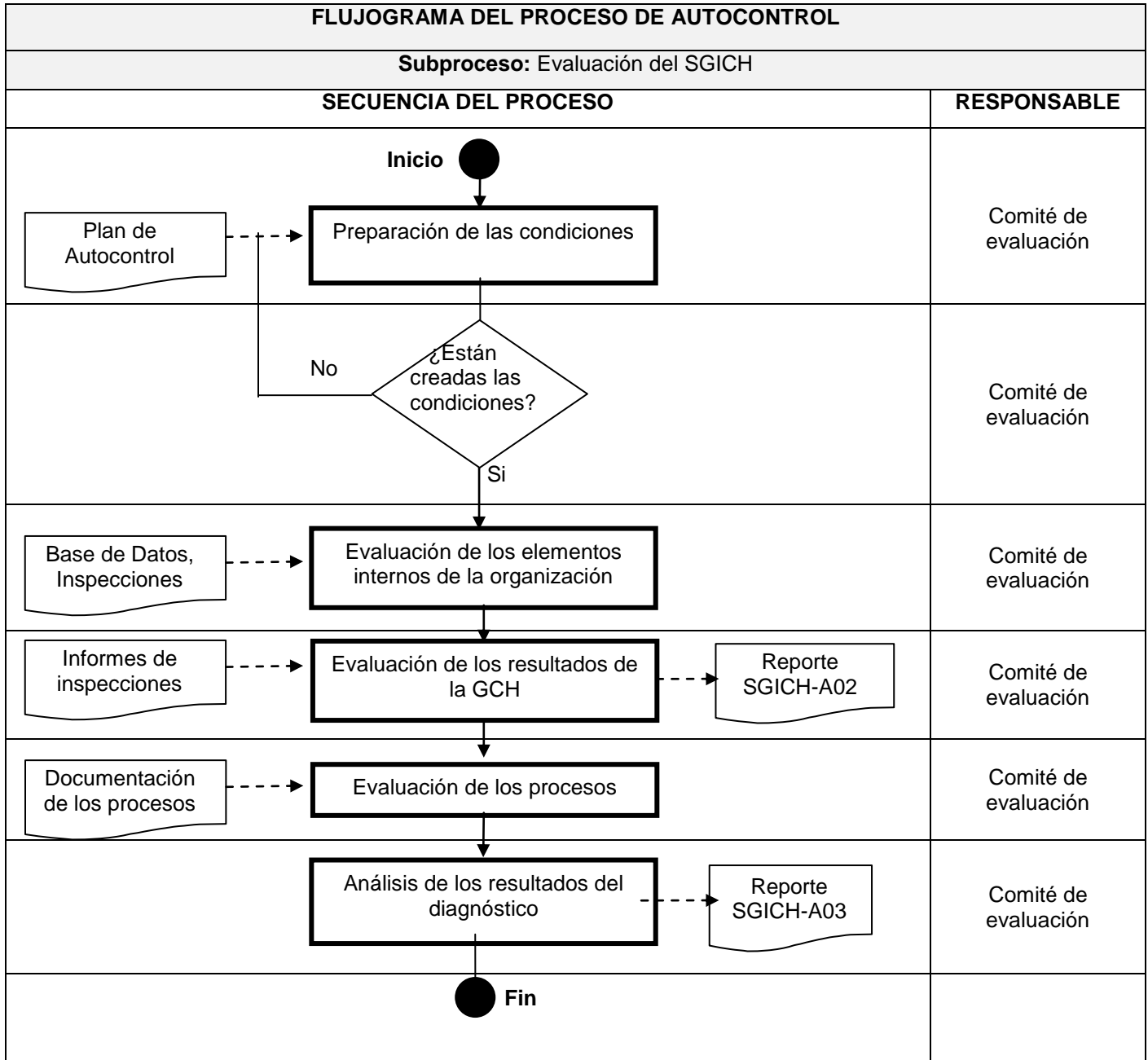
**Anexo 18 (Continuación) Flujograma del Subproceso de autocontrol**



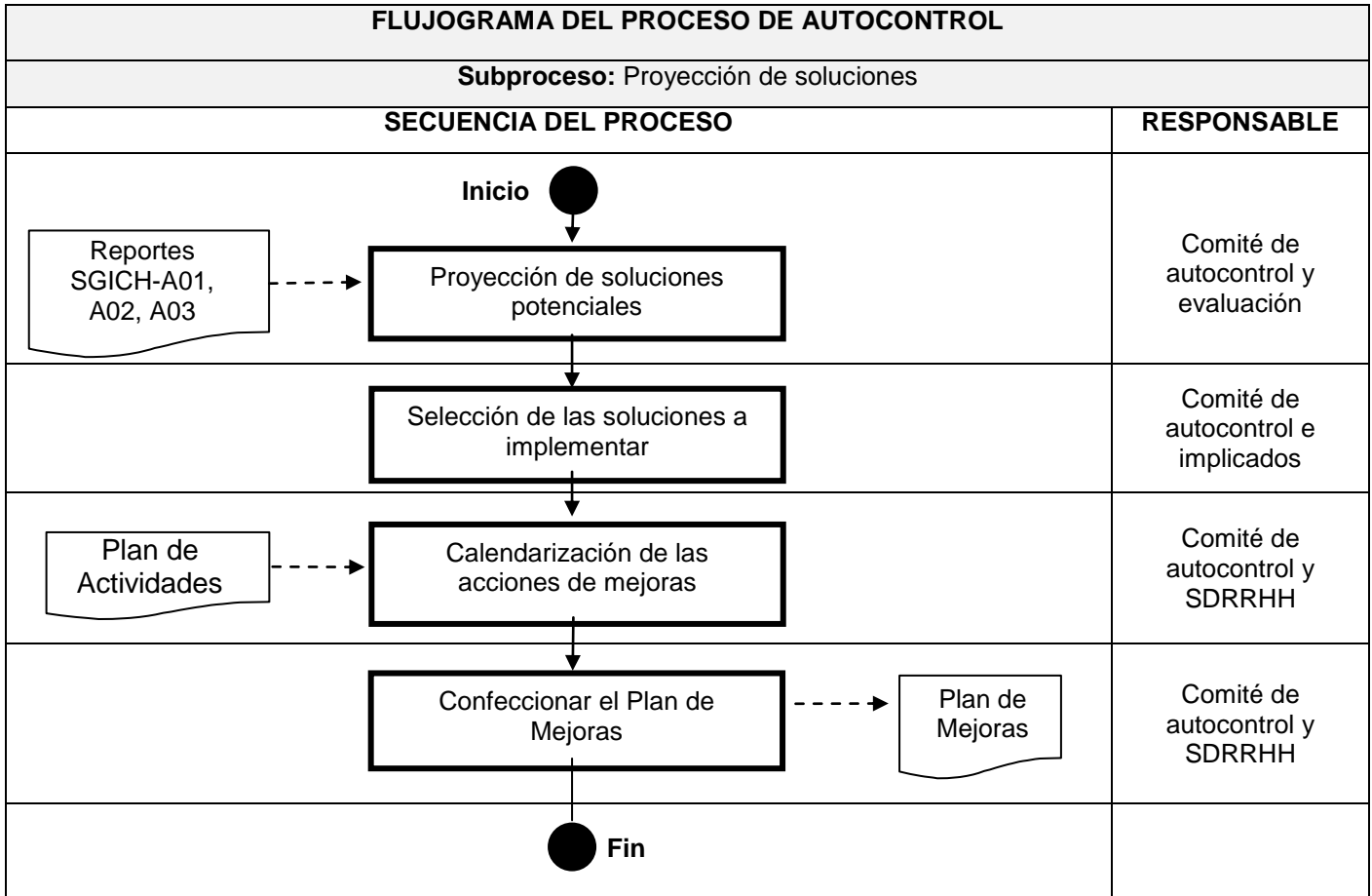
**Anexo 18 (Continuación)** Flujograma del Subproceso de autocontrol



**Anexo 18 (Continuación) Flujograma del Subproceso de autocontrol**



**Anexo 18 (Continuación)** Flujograma del Subproceso de autocontrol



## ANEXO 19. PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL

 <b>SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	Código: SGICH-PG-07 Página 117 de 151 Revisión: 0.0 Fecha: 19-04-2015
<b>Autocontrol</b>		

### 1.0 Objetivo:

Establecer y regular la realización del autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A.

### 2.0 Alcance:

Es aplicable a todas las áreas de la empresa mixta Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A., y a los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

### 3.0 Términos y Definiciones:

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

3.2 Autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano: Actividad sistemática de control que se realiza por la propia organización dirigida a medir 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 integrada de capital humano.

3.3 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

<b>Elaborado por:</b> <b>Fermín Escalona Fuentes</b> <b>Cargo: Jefe Dpto. Trabajo y Salario</b>	<b>Revisado por:</b> <b>Misael Campistrú Alcántara</b> <b>Cargo: Subdirector de Recursos Humanos</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Ing. Leyner Ortiz Azahares</b> <b>Cargo: Subdirector General</b>
<b>Acta No. _____</b> <b>Consejo de Dirección</b>	<b>Acuerdo No. _____</b>	<b>Fecha de Aprobación: _____</b>

## **ANEXO 19. (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL**

3.4 Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel.

3.5 Representante de la Dirección: Miembro de la Alta Dirección quien con independencia de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad de la implementación, desempeño y promoción de Sistema de Gestión Integrado.

3.6 Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

3.7 Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.

3.8 Calificador de cargo: Documento donde se define la denominación del cargo, el contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde.

3.9 Cargo: Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.

3.10 Horas extras: Horas laboradas en exceso de la jornada normal de trabajo o, en su caso, que se haya autorizado y que no revista la forma de doble turno o de habilitación como laborables de los días de descanso semanal.

3.11 Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo-prueba o comparación con patrones.

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

## **ANEXO 19. (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL**

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

3.14 Trabajo extraordinario: El laborado por iniciativa de la administración de la organización, en exceso de la jornada normal de trabajo o, en su caso, de la jornada que se haya autorizado. Puede adoptar la forma de doble turno, de horas extras o de habilitación como laborables de los días de descanso semanal.

3.15 Vacaciones anuales pagadas: El derecho que tienen los trabajadores de disfrutar de un mes de vacaciones pagadas, considerado de treinta días naturales, por cada once meses de trabajo efectivo, y puede otorgarse por períodos de treinta, veinte, quince, diez o siete días.

3.17 Competencias laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

### **4.0 Responsabilidades:**

4.1 El Subdirector de Recursos Humanos de Moa Nickel S.A. es responsable de la aplicación del presente procedimiento.

4.2 Los Gestores de Capital Humano y los especialistas de la Subdirección de Recursos Humanos son responsables de realizar periódicamente acciones de autocontrol en sus respectivas áreas.

4.3 Los Jefes de todas las áreas son responsables de que se cumpla lo establecido en su colectivo y de dar seguimiento al cumplimiento de las medidas que se generen del autocontrol.

4.4 El Comité de Autocontrol es responsable de planificar y supervisar las acciones de control del SGICH.

## **ANEXO 19. (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL**

4.5 El Comité de Evaluación se encarga de recopilar la información necesaria para el autocontrol al SGICH.

4.6 El Subdirector de Recursos Humanos, de conjunto con el Comité de Autocontrol es responsable del análisis de los resultados del autocontrol en el Consejo de Dirección y de verificar que las acciones correctivas y preventivas determinadas en el mismo sean ejecutadas en los plazos acordados.

### **5.0 Desarrollo:**

5.1 De la organización de las acciones de autocontrol:

5.1.1 El Comité de Autocontrol de la Empresa estará integrado por un representante designado por la alta dirección para la atención al SGICH, el Subdirector de Recursos Humanos y el Subdirector de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

5.1.2 El Comité de Evaluación será designado por el Comité de Autocontrol, en el caso de las áreas contará con 3 miembros, para la evaluación de los procesos y el SGICH con 5. Para la conformación del comité se utilizarán los especialistas y gestores de capital humano de la empresa, en correspondencia con sus competencias laborales.

5.1.3 Los gestores de capital humano en las áreas deberán revisar periódicamente (no exceder los 3 meses) los siguientes elementos:

- Correcto llenado de los Registros de Asistencia. (Sin borrones, tachaduras).
- Cumplimiento del plan de vacaciones anuales pagadas.
- Revisión de los Reportes de Tiempo.
- Cumplimiento de la jornada laboral (Entrada-Salida).
- Aprovechamiento de la jornada laboral.
- Plazas Vacantes, Plantilla de cargos.
- Horas Extras, Trabajo Extraordinario.
- Correspondencia del trabajo que realizan los trabajadores, de acuerdo al cargo que desempeñan.
- Uso del pase de identificación personal.
- Otros temas que sean necesarios.

## **ANEXO 19. (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL**

5.1.4 La ficha del proceso de autocontrol y el flujograma de cada subproceso se muestran en los Anexos A y B.

5.2 De la planificación de las acciones de control:

5.2.1 El Comité de Autocontrol de la organización es el encargado elaborar el Plan de Autocontrol al SGICH (Registro SGICH-A01), el cual responde al programa de Acciones de Control declarado en el Plan de Actividades del año de la Empresa.

5.2.2 A partir de los análisis de las inspecciones realizadas en el año en curso, la revisión de las actas de los consejos de dirección y los señalamientos realizados por visitas externas, el Comité de Autocontrol decidirá las áreas que serán objetos de control para el próximo año fiscal.

5.2.3 El Comité de Autocontrol, de conjunto con el Subdirector de Recursos Humanos, a partir de los análisis de los resultados de controles anteriores, decidirá los procesos del SGICH que serán objeto de control.

5.2.4 En el Plan de Autocontrol (Registro SGICH-A01) se detallarán las acciones de control a realizar en las áreas y los procesos del SGICH, precisando en cada caso el período y los miembros del Comité de Evaluación.

5.2.5 Los aspectos a evaluar en las áreas y los procesos se pondrán a consideración de los implicados al inicio del año fiscal, especificando que pudiesen ocurrir variaciones.

5.3 De la ejecución de las acciones de control

5.3.1 El Comité de Evaluación es el responsable de ejecutar las acciones de autocontrol planificadas en el año, así como elaborar el informe final del proceso y entregarlo para su análisis al Comité de Autocontrol en el período establecido.

5.3.2 Antes de iniciarse las acciones de control en las áreas de la Empresa y procesos del SGICH, el Comité de Evaluación, de conjunto con los implicados en el proceso, evaluará si están creadas las condiciones para el proceso de autocontrol. En caso de no estarlo se establecerán las acciones a realizar y se reprogramarán las acciones de control.

## **ANEXO 19. (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL**

5.3.3 Una vez creadas las condiciones para el autocontrol se procederá, solo para las áreas, a la evaluación de los elementos internos imprescindibles para al GCH, así como los resultados alcanzados en el período.

5.3.3.1 Los elementos a evaluar son:

- Cumplimiento de la plantilla
- Composición por tipo de contrato
- Composición por categoría ocupacional
- Distribución de la plantilla por sexo
- Distribución del personal directo o indirecto a la plantilla
- Pirámide de edades
- Índice de ausentismo
- Índice de rotación o índice de fluctuación de la fuerza de trabajo
- Satisfacción laboral.

5.3.4 Una vez realizada la evaluación preliminar se procede al llenado del Registro SGICH-A02, por parte del Comité de Evaluación.

5.3.5 Cuando se evalúe el SGICH en su totalidad se evaluarán además de los elementos establecidos en el apartado 5.3.3.1 los siguientes:

- Productividad del trabajo
- Co-relación Sm/Pt

5.3.6 Para el diagnóstico de las áreas el Comité de Evaluación utilizará una lista de chequeo elaborada a partir de la consulta de los procedimientos y documentos de cada proceso del SGICH, evaluando en cada caso el estado actual de la GCH.

5.3.7 Para el diagnóstico de los procesos se utilizará la lista de chequeo propuesta en el Anexo C y los indicadores declarados en cada una de las fichas de procesos.

5.3.8 Después de realizado el diagnóstico de las áreas y/o los procesos se realizará una sesión de trabajo en grupo para evaluar con los implicados en el proceso los resultados alcanzados. Participarán los trabajadores, así como los mandos intermedios y las organizaciones sindicales y políticas.

5.3.9 Posterior a ese análisis se elaborará el Informe Final de Inspección (Registro SGICH-A03).

## **ANEXO 19. (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL**

5.4 De la proyección de mejoras:

5.4.1 Una vez confeccionado el Informe Final de Inspección, el Comité de Autocontrol, de conjunto con el Comité de Evaluación, la Subdirección de Recursos Humanos y la dirección de las áreas implicadas realizarán una sesión de trabajo en grupo para la proyección de soluciones potenciales a las problemáticas detectadas.

5.4.2 El Comité de Autocontrol en estrecha relación con la Subdirección de Recursos Humanos y la dirección de las áreas implicadas decidirán las mejoras a realizar estableciendo los períodos de control y los responsables en cada caso. Confeccionan de conjunto el Plan de Mejoras (Registro SGICH-A04).

5.5 El Subdirector de Recursos Humanos utilizará los resultados de las inspecciones laborales realizadas en cada trimestre para informar en el Comité de Prevención y Control y en el Consejo de Dirección la tendencia identificada, así como las medidas técnicas organizativas que correspondan.

5.6 Los resultados de las acciones de control serán expuestos en los órganos colegiados de dirección y serán aprobadas las propuestas de mejoras al SGICH, anualmente en el Consejo de Dirección.

### **6.0 Referencias:**

- SGICH-PG-01: Selección de capital humano
- SGICH-PG-02: Organización del trabajo
- SGICH-PG-03: Desarrollo de capital humano
- SGICH-PG-04: Evaluación del desempeño
- SGICH-PG-05: Remuneración y Estimulación
- SGICH-PG-06: Seguridad y Salud en el trabajo
- Ley 116: Código del Trabajo
- Decreto No. 326: Reglamento del Código de Trabajo
- NC 3000:2007- Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario
- NC 3001:2007- Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos
- Ley 118:De la Inversión Extranjera



## ANEXO 19. (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL

SGICH-A02: Evaluación de elementos internos de la GCH

	<b>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Registro SGICH-A02</b>								
<b>Evaluación de elementos internos de GCH</b>	Fecha: ____/____/____								
<input type="checkbox"/> SGICH <input type="checkbox"/> Área: _____									
<b>1. Composición de la fuerza laboral</b>									
Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	Total de trabajadores	Hombres	Mujeres	Trab. Directos	Trab. Indirectos	Contratos Determinados	Contratos Indeterminados	
Categorías ocupacionales					Pirámide de edades				
Cuadros	Servicios	Administrativos	Técnicos	Operarios	17-25	26-35	36-45	46-55	>55
Cumplimiento de la plantilla				% Servicios					
% Contratos Determinados				% Administrativos					
% Contratos Indeterminados				% Técnicos					
% Trabajadores Directos				% Operarios					
% Trabajadores Indirectos				% trabajadores jóvenes					
% Cuadros				% trabajadores >35 años					
<b>2. Resultados de la GCH</b>									
Índice de ausentismo				Productividad del trabajo				Co-relación Salario Medio	
Índice de fluctuación o rotación				Salario Medio				/ Productividad	
<b>3. Valoración de la satisfacción laboral</b>									
Miembros del Comité Evaluador									
No	Nombre y Apellidos					Cargo			Firma

## ANEXO 19. (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO GENERAL PROCESO DE AUTOCONTROL

SGICH-A03: Informe Final de la Inspección



### Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Registro SGICH-A03 Informe Final de la Inspección

Fecha:

Para: (Comisión de Control)

Cc: Subdirección de Recursos Humanos

Cc: Área implicada

De: Comisión de Evaluación

Asunto: Reporte de Inspección

Compañeros:

En inspección realiza a (área, proceso o sistema) entre los días (----) se detectaron las siguientes deficiencias:

(Enumerar las deficiencias)

Atendiendo a estos elementos la comisión de evaluación otorga la categoría de (Bien, Regular o Mal).

Los análisis correspondientes fueron realizados con la presencia de (especificar cantidad de trabajadores, directivos, etc.) en la jornada del (escribir fecha).

Y para que conste firman la presente:

Nombre y Apellidos -----Cargo-----Firma

(Miembros de la Comisión Evaluadora)

(Directivos del Área)



## ANEXO 20. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH

No	Acción	Responsables	Fecha de Cumplimiento
1	Informar a los trabajadores sobre el alcance y beneficios de la implementación del SGICH en cuanto a los procesos y actividades que lo componen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> <li>• Jefes de áreas</li> </ul>	Junio 2015
2	Socializar y divulgar por las áreas de la entidad la política de Capital Humano trazada y aprobada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> <li>• Jefes de áreas</li> </ul>	Junio 2015
3	Distribuir a todas las áreas de la organización y los trabajadores los procedimientos y documentos normativos de cada uno de los procesos del SGICH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> <li>• Especialistas RRHH</li> <li>• Gestores de capital humano</li> </ul>	Julio – Agosto 2015
4	Asegurar los requerimientos materiales y crear las condiciones técnico-organizativas necesarias para la implementación de cada proceso en el momento acordado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirectores</li> <li>• Jefes de áreas</li> </ul>	Junio – Octubre 2015
5	Capacitar a los gestores de capital humano de las áreas de la organización acerca de las particularidades de los procesos del SGICH y sus registros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> <li>• Especialistas RRHH</li> </ul>	Julio 2015
6	Capacitar a los especialistas y gestores de capital humano de la empresa sobre la importancia del control de la información y los mecanismos establecidos para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> </ul>	Septiembre 2015
7	Solicitar a EMPLANI la terminación en tiempo del estudio contratado para la determinación de las competencias laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> </ul>	Junio 2015

8	Aprobar las competencias laborales identificadas por EMPLNI en el Consejo de Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector General</li> <li>• Subdirector RRHH</li> </ul>	Octubre 2015
9	Solicitar a la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales Filial Santiago de Cuba acelerar el estudio dirigido a la confección del Manual de Comunicación Empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> </ul>	Junio 2015
10	Aprobar en el Consejo de Dirección el Manual de Comunicación Empresarial y su debida estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector General</li> <li>• Subdirector RRHH</li> </ul>	Septiembre 2015
11	Evaluar las premisas necesarias para la implantación del SGICH según la NC 3002:2007.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> </ul>	Noviembre 2015
12	Evaluar si fueron creadas las condiciones necesarias para el correcto desempeño de cada uno de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> </ul>	Diciembre 2015
13	Despliegue de las tareas propias de cada uno de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdirector RRHH</li> </ul>	Enero 2016