Tesis en opción al título de

Licenciado(A) en Economía

Título: Medición y evaluación de la gestión del Capital Humano en la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET).

Autor(a): Marielis López Reyes

Tutora: MSc. Elena María Stewart Santos

Cotutora: MSc. María Díaz Corral

Santiago de Cuba.
Junio 2019

HOJA DE FIRMAS

Tribunal:

_____ _____ _____

Presidente ***Secretario*** ***Vocal***

Tutoría y Oponencia:

_____

Oponente

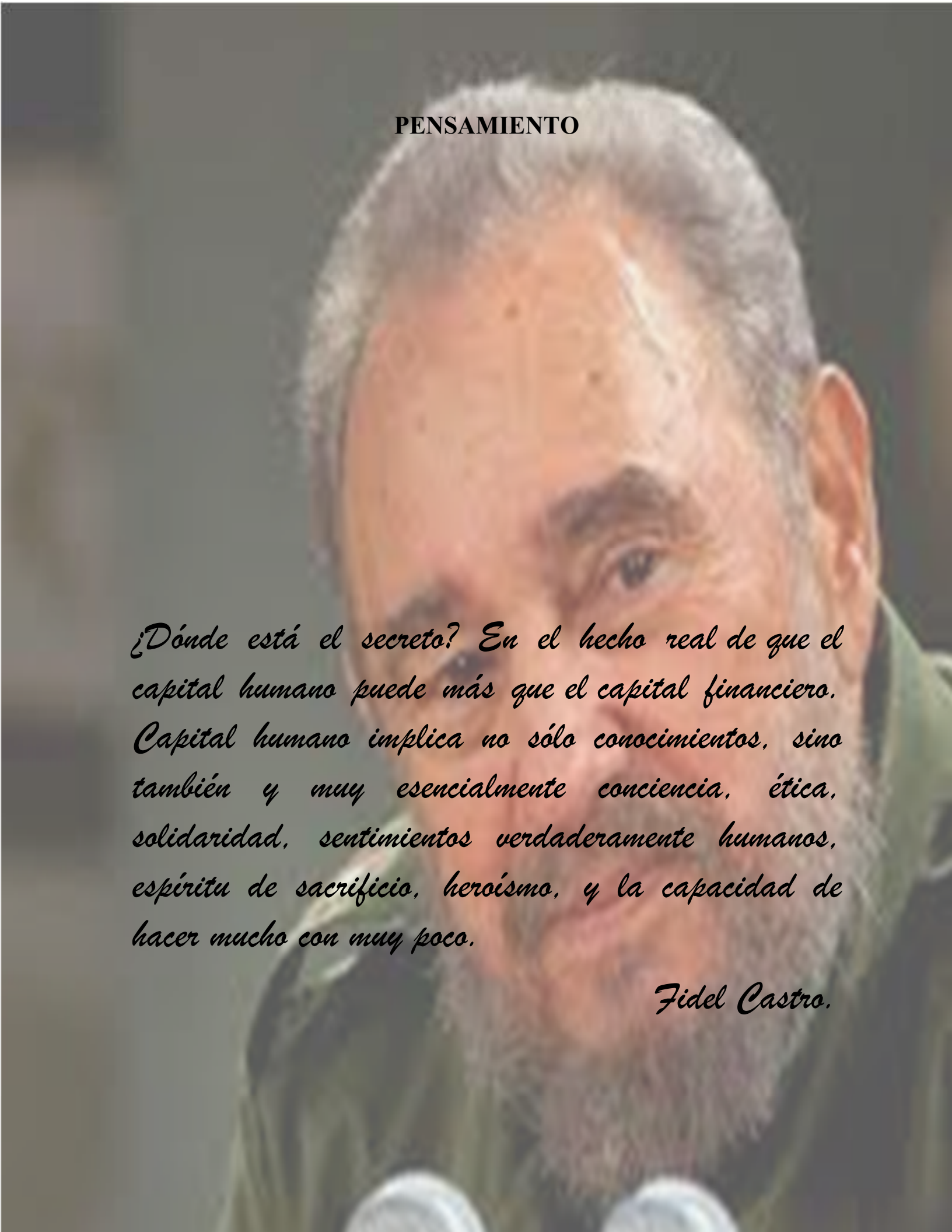
_____ _____

Tutor ***Consultante***

_____

Diplomante

Pensamiento



PENSAMIENTO

¿Dónde está el secreto? En el hecho real de que el capital humano puede más que el capital financiero. Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

Fidel Castro.

Dedicatoria

DEDICATORIA

La vida es un camino largo a transitar y no sabes con que te puedes encontrar, porque la vida te pone pruebas, que uno tiene que lograr derribar las barreras que se interpongan a nuestro paso, teniendo fe en que Dios no te abandona nunca, que solo quiere que seas fuerte para que no te rindas, y que encuentres esa fuerza interior tan poderosa y puedas terminar sobre un camino sin obstáculos que te puedan detener.

Esta investigación es un logro en mi vida que no fuese posible sin el apoyo incondicional a quienes han estado a mi lado en mis días llenos de alegrías y que han sido los que me han acompañado en mis momentos más difíciles. Está dedicada a todas aquellas personas que hicieron posible el desarrollo de la misma, simplemente por formar parte de mi vida, en especial a:

- Primero a mi Dios que siempre estuvo a mi lado.
- A mi mamá Marila Reyes Rosales que gracias a sus esfuerzos, grandes sacrificios innumerables e incansables y amor fue un ejemplo e impulso para no rendirme ante las dificultades que pude afrontar en el trayecto de mi vida.
- A mi papá Tomás López Vázquez que siempre me apoyó, dio buenos consejos y amor.
- A mi hermano Alejandro López Reyes el cual quiero mucho y el cual quiero lograr ser un ejemplo para él de superación.
- A mi pareja Karel Manuel Sales Velázquez que ha sido un ejemplo para mí y apoyo en todo momento.
- Mis abuelos
- Mis tíos
- Mis primos
- Mis amigos que me han dado su apoyo, que me han llenado de alegrías y me han acompañado en los momentos más difíciles.
- En fin, a toda mi familia por apoyarme siempre.
- A mis tutoras María del Carmen Díaz Corral y Elena María Stewart Santos.
- A Hiran Fernández.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por permitirme esta oportunidad y por estar en todo momento junto a mi cuidándome y protegiéndome.
- A toda mi familia en especial a mis padres quienes siempre apoyaron todas mis decisiones y que nunca me han dejado atrás.
- A mi pareja por ser mi amigo, mi confidente y mi apoyo incondicional.
- A mi tutora María Días por todo su esfuerzo, ayuda, dedicación, entrega y su apoyo incondicional durante la investigación
- A todos los profesores que contribuyeron a mi formación académica en el transcurso de estos 5 años.
- A los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET) por todo su tiempo y compromiso.
- A el ingeniero Hiran Fernández por haberme aceptado con su ayuda, asesoramiento, su tiempo, dedicación y compromiso profesional.
- A todos mis compañeros de aula, gracias por todos los momentos que compartimos.
- A mis compañeras de cuarto y mejores amigas Mailenes, Lisbet, Darianna, Yulibet, Lucia, Rosmeri, Loidilaidy, Yadira y Legna por conocerles y permitirme ser parte de sus vidas, al igual que a Leidis, Daniela, Dailin, Yisel y Karina.
- A mi hermana de corazón Libys que es mi amiga, hermana y un apoyo en mi vida.

A todos

Muchas Gracias.

Resumen

RESUMEN

La presente investigación se realiza en la UEB Empresa Eléctrica de Palma Soriano, cuyo objetivo fundamental es aplicar un procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en aras de contribuir a su perfeccionamiento.

Es por lo anterior, que se debe tener claro los aspectos a tener en cuenta por parte de los responsables de gerencia del talento humano, ya que hoy en día en las organizaciones es una herramienta esencial para la identificación de avances y contribuciones de los funcionarios teniendo en cuenta el mejoramiento continuo.

En el desarrollo de la misma se emplean métodos y técnicas tales como el análisis y síntesis, el método histórico-lógico y el método inductivo-deductivo. También se utilizan entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas, además de programas computacionales.

La investigación desarrollada permitió evaluar la situación actual del sistema de gestión del capital humano, partiendo de estos resultados se presenta un conjunto de recomendaciones para minimizar las dificultades que fueron detectadas, para lograr una mejor eficiencia y eficacia en la organización.

Abstract

ABSTRACT

The present investigation is carried out in the Managerial Unit of the Territorial Electric Base in Palma Soriano with fundamental objective is to apply a methodological procedure for mensuration and evaluation of the administration of the human capital with the peerpese of contributing to its improvement.

Ford that reason, mentioned before, we should have very clear the aspects to take into account by the responsables of the management of the human talent, because now a day in the organizations, it is an essential tool for the identification of advances and contributions of the employers.

In the development of this searching we have used some methods and techniques such as the analysis and synthesis, the historical and logical method and the inductive and deductive method. Interviews are also used, experts' method, surveys, direct observation and brain storm, besides programs computacionales.

The developed investigation allowed us to evaluate the current situation of the system of administration of the human capital, leaving of these results a group of recommendations are presented to minimize the difficulties that were detected, to achieve a better efficiency and effectiveness in the organization.

Índice

Índice

INTRODUCCIÓN 1

Capítulo I. La Gestión del Capital Humano en las organizaciones. Necesidad o Realidad. 5

1.1- Capital Humano. Conceptos. 6

1.2 Gestión del Capital Humano. 7

1.3 Evolución de la gestión del capital humano. 9

1.4 Funciones, necesidad, objetivo e importancia de la Gestión Capital Humano. 11

1.5 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. 12

1.6 Generalidades del enfoque de procesos 16

1.7 La gestión del capital humano en Cuba. Actualidad 17

1.8 Modelos Tradicionales de Gestión del Capital Humano. 19

Capítulo 2: Procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización. 23

2.1 Fase preparatoria: 24

2.2 Etapa I: Diagnóstico: 24

2.2.1 Caracterización de la empresa. 24

2.2.2 Caracterización del capital humano. 24

2.2.3 Diagnóstico de los factores influyentes: 25

2.3 Etapa II: Análisis y evaluación de los procesos del SGICH. 25

2.3.1 Proceso Clave. Incorporación del personal. 26

2.3.2 Proceso Clave: Desarrollo del Capital Humano. 26

2.3.3 Proceso de soporte: Comunicación Institucional 27

2.3.4 Proceso Estratégico: Autocontrol 27

2.3.5 Parámetros para la evaluación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. 28

2.4 Etapa III: Revisión y mejora del SGICH. 29

2.4.1 Análisis DAFO: 29

2.4.2 Propuesta de mejoras. 29

2.4.3 Consideraciones acerca de la implementación del procedimiento metodológico en organizaciones seleccionadas del territorio. 30

Capítulo 3: Implementación del procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización. 32

3.1 ETAPA I: Diagnóstico 32

3.1.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Eléctrica Territorial Palma Soriano 32
3.1.2 Caracterización del capital humano. 34
3.1.3 Diagnóstico de los factores influyentes 37
3.2 ETAPA II. Análisis y evaluación de los procesos del SGICH: 38
3.2.1 Incorporación del personal: 38
3.2.2 Desarrollo del Capital Humano 41
3.3 Etapa III. Revisión y mejora del SGICH. 45
3.3.1 Análisis DAFO 45
3.3.2 Elaboración de la estrategia 47
3.3.3 Propuesta de mejoras 49
CONCLUSIONES 50
RECOMENDACIONES 51
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

Introducción

INTRODUCCIÓN

Antecedentes y estado actual de la temática:

En un entorno cada vez más competitivo, donde todas las áreas de la empresa enfrentan una mayor exigencia por resultados. En particular, el área de Recursos Humano ha venido evolucionando hasta lograr un rol estratégico de desarrollo de las capacidades claves para el éxito competitivo.

Para que la empresa se encuentre encaminada hacia un buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado, por lo que se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas, mediante un sistema de indicadores de Recursos Humanos que sirve para medir y evaluar cómo se comporta y se gestiona el talento humano en una empresa. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Son instrumentos valiosos para orientarnos cómo se pueden alcanzar mejores resultados en determinados proyectos. Los indicadores deben ser pertinentes, precisos, confiables y económicos o rentables en su medición.

Los resultados de la gestión del capital humano pueden verse en el desarrollo de capacidades de las personas, la mejora de su desempeño en el trabajo o el incremento de la efectividad de los sistemas organizacionales. Por esto, las empresas necesitan medir el impacto de los resultados que generan a través de la gestión de su capital humano.

En la actualidad la gestión de los recursos humanos en Cuba juega un papel muy importante como parte del proceso de perfeccionamiento, ya que es uno de los factores determinantes de la competitividad, donde lo vemos a través de la calidad y productividad, que implique a todo el personal en el cumplimiento de la visión, misión y el objeto social de la empresa.

Hoy las personas pasan a ser un activo muy valioso para que la empresa logre sus objetivos y se les consideren un elemento estratégico que aporta capacidad de diferenciación frente a su competencia.

Situación problémica:

La Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET) trabaja en aras de potenciar la calidad de los servicios con el objetivo de garantizar la satisfacción de sus clientes; sin embargo, no cuenta con un diagnóstico de los problemas que impiden una buena calidad en el servicio y que afectan la gestión del capital humano. Al conocer que esta organización no cuenta con el mismo y a petición del consejo de dirección de la organización se decide realizar esta investigación con el propósito de conocer el estado en que se encuentra la medición y evaluación de su capital humano.

Formulación del problema:

¿Cómo medir y evaluar la gestión del capital humano en la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET) en aras de contribuir al perfeccionamiento de los procesos que lo integran?

Sistematización del problema:

- ✓ ¿Qué situación presenta la gestión del capital humano en la organización?
- ✓ ¿Qué elementos inciden de forma negativa en la gestión del capital humano en la empresa?
- ✓ ¿Cómo se puede evaluar la gestión del capital humano?

Objeto de Conocimiento:

La medición y evaluación de la gestión del Capital Humano.

Campo de acción:

Los procesos que integran el Sistema de Gestión del Capital Humano en la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET).

Objetivo general:

Aplicar un procedimiento metodológico para la medición y evaluación de la gestión del capital humano en la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET).

Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar el marco teórico referencial de la investigación sobre la base de las tendencias actuales de la gestión del capital humano.
- ✓ Aplicación del procedimiento metodológico seleccionado.
- ✓ Proponer acciones de mejoras.

Justificación y viabilidad de la investigación:

La investigación se justifica porque constituye una necesidad inevitable para el perfeccionamiento empresarial, la medición de recursos humanos se realizaba con fines del control sobre la existencia, la demanda y los costos del personal, a fin de administrarlo. La gestión del capital humano es el punto clave para la generación del valor de la empresa, porque trabaja el intangible más valioso: la creatividad y compromiso del personal, donde los empleados hacen la diferencia competitiva, es necesario, entonces, tener un proceso de medición y gestión más detallado sustentado en la aplicación de herramientas para el procedimiento de medición y evaluación de la gestión de capital humano.

Hipótesis:

Si se aplica un procedimiento metodológico para medir y evaluar la gestión del capital humano en la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET), se podría contribuir al perfeccionamiento de los procesos que lo integran.

Métodos y técnicas empleadas:

Métodos:

- ✓ El método **histórico-lógico** para el establecimiento de las bases teóricas de la gestión del capital humano.
- ✓ El método **análisis y síntesis** para establecer los referentes teóricos conceptuales que sustentan el proceso investigativo y presente en toda la lógica del proceso de investigación.
- ✓ El **inductivo- deductivo**, se utilidad en la etapa de validación de los resultados.

Técnicas:

- ✓ Encuestas: el empleo de esta permite la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con un determinado propósito de obtener respuestas a las interrogantes planteadas.
- ✓ Criterios de Expertos: Se valoran y utilizan criterios de especialistas, de asesores y analistas en temáticas de recursos humanos durante el estudio diagnóstico a realizar en la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET).
- ✓ Entrevistas: El empleo de esta técnica posibilita a la autora el acercamiento e intercambio con directivos y especialistas.
- ✓ Trabajo Grupal

- ✓ Técnicas Computacionales: software de apoyo SPSS15.0 (Statistical Package for Social Sciences) para procesar las encuestas, separar los pocos valores críticos de los muchos insignificantes.

Estructura del trabajo*:*

Capítulo I: La Gestión del Capital Humano en las organizaciones. Necesidad o Realidad.

Se ofrece el fundamento teórico del estudio vinculado en lo esencial con la gestión y evaluación del capital humano, las tendencias actuales en el mundo de hoy, así como los modelos más relevantes para la gestión del capital humano.

Capítulo II: Procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización.

Refiere a la fundamentación del procedimiento aplicado para medir y evaluar la gestión del Capital Humano.

Capítulo III: Implementación del procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización.

Este se dirige a los resultados logrados con el desarrollo del procedimiento.

Finalmente se plantean las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos que complementan la investigación.

Capitulo 1

Capítulo I. La Gestión del Capital Humano en las organizaciones. Necesidad o Realidad.

El concepto de capital humano (CH) ha evolucionado en los últimos años, de ser una función exclusiva de las áreas de recursos humanos (estrategia de personal y prácticas para optimizar el desempeño) a convertirse en parte de la gestión de cada uno de los líderes de la organización.

El experto John Dooney, de la sociedad de recursos humanos de Estados Unidos, indica que: "La administración de la gestión humana actual incluye la forma en que las organizaciones, como un todo, gestionan y miden su capital humano".

Para Dooney, la gestión del capital humano es integral, ya que incluye prácticas de recursos humanos y de trabajo, además de estrategias de gestión de personal que contribuyen al desempeño de la organización.

"La distinción importante es que el capital humano va mucho más allá de la función de gestión humana, al abarcar la estrategia total de personal de la organización y las prácticas de gestión necesarias para optimizar el desempeño e impulsar la creación de valores. El capital humano pertenece a todos los líderes de negocios y forma parte de todos y cada uno de los integrantes de la organización"

Con la llegada del siglo XXI y el aumento de la competitividad, los Recursos Humanos (RRHH) se convierten en el activo más importante que tiene una organización, es necesario estudiar la manera en que se puede gestionar, asociado con estrategias que conlleven a mayor motivación, aprendizaje y en consecuencia a eficiencia y competitividad para la organización.

Cuba es uno de los pocos países del mundo que dispone de normas de gestión integrada del capital humano, las cuales fueron aprobadas en 2007 por la Oficina Nacional de Normalización (ONN); un reto para los expertos del país pues no hay antecedentes en el orbe de alguna regla de ese tipo que tenga que ver con el hombre sin renunciar a la equidad social. Esta contribución demuestra que es el humano el recurso más valioso en una sociedad como la cubana por lo que es fundamental entonces transformar la visión, desde la economía a la economía humana, desde el capital de trabajo hacia el desarrollo, potencialización del capital humano, que es lo que en esta era le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa. En la actualidad las Normas Cubanas para la SICH se encuentran derogadas y se

trabaja en la estrategia para la gestión de la misma en las organizaciones acorde con el código de trabajo aprobado por el MTSS del país.

1.1- Capital Humano. Conceptos.

En la época actual donde el conocimiento es la base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo "hombre", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. La tendencia actual en las organizaciones ha evolucionado de tal manera que permite atribuir cualidades intelectuales a los colaboradores que hacen vida en los espacios laborales, términos como "Talento Humano", "Capital Humano", "Recurso Humano" y "Capital Intelectual"[1].

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

Capital Humano: se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía.

Recursos Humano: trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Capital Intelectual: es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible y, por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

Haciendo una valoración exhaustiva de los conceptos anteriores se puede concluir que el término Gestión del Capital Humano (GCH), está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el

[1] Arias Gilart M, Reyes Falcón R. Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. Observatorio de la Economía Latinoamericana [serie en Internet]. 2012 [citado 13 Mar 2013];168: [aprox. 12 p.]. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/agrf.html [2] NC-3000/2007. Vocabulario

trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad.

La Norma Cubana (NC) define al capital humano como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

1.2 Gestión del Capital Humano.

A partir de los trabajos de Morales Cartaya (2006), se comienza a denominar en el ámbito cubano a esta actividad, GCH, como un estadío superior en la evolución de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH).

La GCH se define como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral que se aplica con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los RRHH, que determinan o inciden en el desempeño del colectivo. [2]

Arias Gilart M, Reyes Falcón R. Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. Observatorio de la Economía Latinoamericana Morales Cartaya Alfredo. Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La GCH tiene como objetivo controlar a las personas que trabajan en la organización laboral.

Actualmente existen tres elementos que distinguen una gestión estratégica de los RRHH, estos son: la consideración de estos como el medio decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GCH y la coherencia entre ésta y la estrategia organizacional. Otros autores han definido la GCH y sus conceptualizaciones resultan de suma importancia para el presente trabajo, entre ellos se encuentran:

Eslava Arnao, Edgar (2004): Considera que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Mondy, R Wayne (2005): Afirma que la gestión o administración de capital humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos

[2] Morales Cartaya Alfredo. Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, pág.374

organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional

Dessler G. (2006): Es del criterio que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Chiavenato I. (2009): es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Lledo Pablo (2011): Enfatiza que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la GCH Gestión de Capital Humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Armando Cuesta Santos (2014): es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo además la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. La GCH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la arquitectura organizacional (entendida como conjunto de relaciones internas y externas que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano

Fidel Castro Ruz: es la gestión que realiza la empresa para formar fuerza humana dotada no sólo de amplios conocimientos teóricos, históricos, sociológicos, con experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, sino también de valores morales como la solidaridad, la cooperación, la vergüenza, el patriotismo, el ejemplo, la honestidad; y la capacidad para crear más riquezas materiales y espirituales para todos. [3]

[3] *Reflexiones de Fidel*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, (2007).

Mora Venegas: es la gestión de la mano de obra dentro de una empresa, que es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener una utilidad. [4]

Enfoque marxista – leninista: la GCH incorpora el proceso de producción, de servicios y al propio conocimiento, concentrando un elevado nivel de productividad y por consiguiente de competitividad a las producciones. El trabajo complejo es más que el trabajo simple, es conocimiento, pericia, habilidad, destreza, calificación; vinculado al resultado del proceso científico. En este sentido, Marx expone que "el trabajo considerado como trabajo más complejo, más elevado que el trabajo social medio, es la manifestación de una fuerza de trabajo que representa gastos de preparación superiores a los normales, cuya producción representa más tiempo de trabajo y, por tanto, un valor superior al de la fuerza de trabajo simple. Esta fuerza de trabajo superior a la normal se traduce, como es lógico, en un trabajo superior, materializándose, por tanto, durante los mismos períodos de tiempo, en valores relativamente más altos"[5].

La evolución de estos conceptos ha conllevado a que el papel de los RRHH se convierta en algo mucho más complejo y dinámico para muchas empresas, y es por esto que al hombre debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y su misión.

1.3 Evolución de la gestión del capital humano.

El desarrollo histórico de la función de personal, ha transcurrido por varios periodos:

Primer Periodo. Desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Éste período denominado etapa "administrativa", se centraba en las actividades de reclutamiento, asignación y utilización de los recursos humanos, todas las actividades administrativas se preocupaban por encontrar una mejor forma de aumentar la productividad en el trabajo a

[4] Mora Venegas C. El Capital Humano en el comportamiento organizacional [monografía en Internet]. 2005 [citado
[5] Marx, C. y F. Engels. (1973). Obras Escogidas en tres tomos. *Tomo I*. Moscú: Editorial Progreso

través de la experimentación práctica en las cuales el modelo de conducta de las personas era visto como hombres con máquinas.

Segundo Periodo Entre la década de los setenta, se inicia un proceso de revisión del currículo de las escuelas de negocios. Se produce cambio, con énfasis en la contribución de la práctica gerencial, particularmente con la teoría del comportamiento y que ahora es calificada como ciencias organizativas. A esta segunda etapa se le denominó "centrada en la gestión". La escuela de las relaciones humanas, surge de esta manera, como un enfoque teórico importante que influencia el progreso actual de la GRH en la organización.

Tercera Etapa Los años ochenta fueron singularmente importantes en el desarrollo de la función del personal, se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se les dirige influyen. Este cambio ha supuesto modificaciones importantes en el contenido y posicionamiento de la función, que implican un cambio en la concepción de los RRHH, que pasan de ser considerados como un gasto, a entenderse como un recurso estratégico que puede ser un factor clave y determinante para el desarrollo y éxito de la empresa. La función de RRHH adopta un carácter más estratégico que se percibe al dejar de estar subordinada a la línea. Bajo esta nueva perspectiva, la transformación de la GRH, con un carácter mecánico, burocrático y de control, evoluciona hacia un componente social y orgánico, con una mayor consideración del capital humano, en donde las comunicaciones, la participación en la toma de decisiones, el compromiso y la motivación, pasan a ser la nueva orientación de la política de RRHH en la organización.

La Cuarta y última etapa, En esta etapa, se aprecia una mayor percepción de la importancia de las personas como capital humano y de cómo se les dirige para contribuir a los resultados de la organización. El área de RRHH ha evolucionado a la etapa de desarrollo y de gestión estratégica en donde se aprecia una mayor importancia del RRHH como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva.

Se puede afirmar que la administración de personal ha evolucionado paulatinamente desde la gestión de recursos humanos hasta las tendencias actuales, que varían, según las concepciones de los estudiosos y de la corriente que asumen del tema, de ahí que en la bibliografía se reconozcan los términos: gestión de capital humano, potencial humano, capital intelectual, talento humano etc. Todas estas concepciones consideran al trabajador como un ser de potencialidades, las cuales son usadas en beneficio de la organización.

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con ellas. Para esto, se requiere de personas previsoras, con visión al futuro, con capacidad de pensamiento proactivo y a largo plazo, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios y a las exigencias del entorno, sólo se trata de encontrar nuevas formas de pensar y actuar, abrir la mente a nuevas posibilidades y actuar.

1.4 Funciones, necesidad, objetivo e importancia de la Gestión Capital Humano.

- ✓ La GCH se encargará de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas Sánchez Starling (2013).
- ✓ Desarrollar interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.
- ✓ Proponer los proyectos, ya sean instructivos o manuales, requeridos para así poder regir las diferentes relaciones de trabajo que se dan en la empresa.
- ✓ Generar una tribuna para que todos los empleados puedan expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas profesionales y personales, esencialmente en ese orden.
- ✓ Reclutar la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.
- ✓ El departamento de Capital Humano debe mantener una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan tramitar cualquier inquietud que les afecte dentro del área laboral.
- ✓ Es el departamento responsable de realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
- ✓ Promocionar, transferir o separar empleados.
- ✓ El departamento de Capital Humano es quien tiene la responsabilidad de mantener la sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto con la labor que desempeñan de forma que se consideren parte de la empresa.
- ✓ Administrar los sistemas de calificación de remuneración, puestos y grupos efectivos en el trabajo, a través de los diferentes índices de trabajo, como, por ejemplo, la eficiencia productiva, el ausentismo, los accidentes, la movilidad interna, los agravios y las quejas.

- ✓ Realizar la evaluación de los pactos colectivos junto con las relaciones de trabajo que se encuentran reguladas por el código del trabajador.
- ✓ Definir el contenido del cargo a ocupar, las tareas y funciones por las cuales el empleado deberá hacerse responsable.

Necesidad:

La necesidad de la gestión del talento humano es que pocas empresas dominan el término, por lo que muy pocas cuentan con un plan estratégico de la gestión del talento, donde el departamento de recursos humanos debe apoyar el desarrollo de esta herramienta, también deberá comprometerse con éste en la creación de oportunidades de crecimiento y actualización permanente, dichos esfuerzos se verán recompensados en la satisfacción de sus trabajadores y el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivo:

El objetivo básico del área de RRHH es estar enfocada a la estrategia de la organización. Además, busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñar.

Importancia:

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- ✓ Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- ✓ Promueve un clima organizacional adecuado.
- ✓ Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- ✓ Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.
- ✓ Aumenta la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
  - ✓ El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.

1.5 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Sistema de Gestión: es el sistema para establecer la política, los objetivos y tratar de lograr éstos. (ISO 9000:2000). Un sistema de gestión es una metodología que dentro de la

organización contribuye a establecer las responsabilidades, los recursos y las actividades que le permitan alcanzar los objetivos establecidos.

En el mundo contemporáneo existen diferentes términos y definiciones, referidos a dicho sistema. Algunos consideran al trabajador como capital o RRHH y otros como personal o empleados, aunque todos coinciden en los mismos enfoques y tendencias actuales, en la búsqueda de la competitividad por competencias laborales con su aporte a las organizaciones. En Cuba se ha definido el término como Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH):

"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 GCH y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales y el incremento de la productividad del trabajo". [6]

El SGICH debe dotar a la organización de los medios que permitan disponer en todo momento de los RRHH que le posibiliten cumplimentar los objetivos emanados de su misión y visión. Lo que conduce a crear políticas, estrategias, en fin, un sistema que haga posible: atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, mover, recompensar, conservar etc., sus RRHH, con el objetivo de disponer de los RRHH con las competencias y compromiso necesarios para que obtengan los resultados esperados (eficacia/ efectividad) con la eficiencia requerida, ahora y en el futuro.

El establecimiento y desarrollo del SGICH en su carácter sistémico y con enfoque estratégico, debe ser el indicador cualitativo principal del avance en el desarrollo de una empresa eficiente y competitiva; es un pilar fundamental para el mejoramiento continúo encaminado al necesario desempeño laboral y organizacional superior.

El SGICH queda manifiesto en las NC 3000, 3001 y 3002: 2007; que expone el Vocabulario, los Requisitos e Implementación para el sistema antes referido, que está integrado por un conjunto de módulos que se complementan resumidos en el siguiente esquema: **(Ver Anexo 1)**

Los requisitos del SGICH expresan lo siguiente[7]:

Subsistema de Comunicación Institucional: es el sistema de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información adecuada, relacionar a todos sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de manera directa e

[6] NC-3000/2007. Vocabulario.
[7] NC-3000/2007. Vocabulario

indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones internas y con el entorno.

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

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

Subsistema de Estimulación moral: es un sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

Subsistema de Estimulación material: es un sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

Subsistema de Autocontrol: es la actividad sistemática de control que se realiza por la propia organización, dirigida a medir su impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficiencia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

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

Subsistema de Desarrollo: proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permitan desempeñar

cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

Subsistema de Selección e integración: capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

Subsistema de Organización del trabajo: proceso que integra en las organizaciones a los RRHH con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización.

Subsistema de 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 correspondencia 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.

La clave de la contribución de la GCH a la empresa es la palabra competencia. Lo que hace a una organización, es el conjunto de competencias que poseen los miembros que la componen. Se trata de que la empresa sea competente para mantenerse y pasar a ser competitiva, lo que implica la dedicación y compromiso de todos sus miembros. La GCH puede presentarse entonces, como la función que asegura la gestión de competencias de la empresa al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.

¿Por qué es necesario en toda empresa el desarrollo de una gestión por competencia? [8]

[8] Cuestas S, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos; 1999

Se ha pasado de los números cuantitativos a la calidad y de la calidad a la tecnología. Donde la tecnología es una competencia que incluye una suma de talentos, es decir de capacidades y habilidades, de emociones y de valores sociales. Todo esto junto hace un paquete llamado competencia. Los directivos o jefes deberán dirigir por competencias, es decir por valores y con emociones, este el gran desafío del momento. El gerente debe entender que para que su resultado sea óptimo y pueda cumplir con los objetivos establecidos, debe tener como base de su gerencia el modelo de gestión por competencias en el cual se implemente el desarrollo de las personas como pilar fundamental.

1.6 Generalidades del enfoque de procesos.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. El mismo introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus objetivos hacia las metas principales de la organización. El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

En sentido general, el conjunto de actividades para la realización de un producto, la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad comercial constituyen un proceso. Un enfoque basado en procesos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral. Aclarado por Campos, Z del C. (2003)

La gestión basada en procesos concibe a la organización como un sistema que interrelaciona varios subsistemas que son los procesos que la conforman, esto permite, da la posibilidad de, identificar los procesos y analizarlos para de esta manera poder valorar los que deben ser perfeccionados garantizando una proyección y un desempeño más eficaz y más eficiente. Unido a lo anterior es necesario trabajar en función de los requerimientos de los clientes como aspecto esencial de la organización y crear concepciones nuevas para el trabajo en equipo.

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo

previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

La gestión basada en procesos posibilita mejorar el desempeño integral del trabajo, la productividad, la calidad, la reducción de los costos y otros elementos o indicadores importantes de la organización.

1.7 La gestión del capital humano en Cuba. Actualidad

El cambio estructural de la economía cubana asociado a la exportación de servicios intensivos en conocimiento es reconocido por muchos expertos como una fortaleza del país para abrir sus puertas al progreso y encarar la crisis que galopa a todo dar por el planeta, sin piedad sobre todo para las naciones más pequeñas y pobres. Se trata de ventajas competitivas adquiridas como es el caso de las capacidades humanas, creadas y desarrolladas, que constituyen un recurso muy sólido y renovable, pues hoy para los cubanos generar conocimientos resulta mucho menos costoso que determinadas producciones de bienes.

La economía cubana afronta algunos cambios estructurales, hablase de cómo se regían hasta el primer semestre del año 2017 la GCH en Cuba, a través de las N/C.

En el año 2007 aparece la familia de NC del grupo de las 3000: 2007, que permite unificar el fundamento y vocabulario del SGICH. En el año 2008, la política, en constante revisión normas ISO 9001 del 2008 y NC 126 y 127 del 2002, garantía de actuar en la prevención por encima de la detección, en un proceso de mejoras continuas y con enfoque al cliente.

Las normas contienen las normativas, términos y definiciones, así como los requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales para implementar dicho sistema de gestión. La importancia de la aplicación de las normas cubanas radicaba en la oportunidad de participación efectiva que brinda a los trabajadores de cualquier entidad para implantar un SGICH, a fin de incrementar la productividad y la eficiencia; mejorar en la organización del trabajo, aumentar la idoneidad, las competencias de los trabajadores; desarrollar la comunicación empresarial y elevar el desempeño laboral.

El SGICH posibilita a la empresa, entre otros resultados: sistematizar la gestión integrada de los recursos humanos; aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa mediante el incremento de la productividad; contribuir a fortalecer el sistema de gestión integral de la empresa; elevar la idoneidad, las competencias, los valores, el sentido de pertenencia y el

desarrollo de los recursos humanos; fomentar la efectiva participación de los trabajadores en la búsqueda de soluciones a los problemas, el desarrollo de la innovación y en la toma de decisiones; fortalecer la organicidad de la comunicación institucional, y con ello, la cohesión y unidad del colectivo; profundizar en el control del SGICH y su impacto en la eficiencia y eficacia de la empresa, lo cual brindaba la posibilidad de tomar las medidas preventivas y correctivas para a la solución de los problemas y alcanzar los resultados previstos.

La familia de las N/C por mucho tiempo fueron una herramienta fundamental en el proceso evaluativo del SGICH, fue hasta el segundo semestre del año 2017 que muchas de estas fueron derogadas y algunas fueron sustituidas, según el Boletín normas cubanas online que constituye un complemento a NC Online (Normas Cubanas Online), el sitio web. En cuanto al SGCH algunas normas fueron derogadas y sustituidas, otras corregidas y otras publicadas recientemente.

Conjuntamente con el grupo de normas vigentes, se evalúa el SGCH por el ya circulado Código de Trabajo, aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular, con la Ley No.116. Su contenido, dividido en 15 capítulos y 194 artículos, contiene los diferentes módulos para la evaluación del SGICH expuesto por las N/C. Ambos buscan el máximo desarrollo del sistema empresarial cubano.

La Ley No. 116 aprobada el 20 de diciembre de 2013 por la Asamblea Nacional del Poder Popular entró en vigor el 18 de junio de 2014, de conjunto con su reglamento y las disposiciones complementarias. El código y su reglamento establecen el cumplimiento de aspectos que deben implementarse o actualizarse a partir de su entrada en vigor, como: la adecuación de los contratos de trabajo, la entrega de los expedientes laborales que están bajo la custodia de las entidades, la aprobación de los regímenes de trabajo y descanso, actualización de los reglamentos disciplinarios, los convenios colectivos de trabajo y la constitución de los nuevos órganos de justicia laboral. Las normas jurídicas aprobadas no modifican los sueldos, tarifas e incrementos vigentes en la actualidad, por lo que se mantienen vigentes las disposiciones salariales aprobadas.

En su contenido, el código de trabajo incluye los subsistemas con que se evalúan la GCH, ello aborda temas como:

La idoneidad demostrada referida en el capítulo III (Contrato de Trabajo), sección quinta, ´´Artículo 36: La idoneidad demostrada es el principio para determinar la incorporación al

empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad´´.

La capacitación y superación de los trabajadores en el capítulo III (Contrato de Trabajo), sección sexta, ´´Artículo 39: El empleador tiene la obligación de organizar la capacitación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo. El plan de capacitación se elabora teniendo en cuenta el plan o presupuesto y se aprueba en el órgano colegiado de dirección al nivel que corresponda´´.

Organización y Normación del Trabajo en el Capítulo VIII: ´´Artículo 83: Las plantillas de cargos de las organizaciones superiores de dirección y de las empresas se aprueban por los jefes respectivos y por los órganos, organismos y entidades nacionales con relación a sus unidades presupuestadas, oído el parecer de la organización sindical correspondiente´´.

Seguridad y salud en el trabajo en el Capítulo XI, sección primera, ´´Artículo 126: La seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivos garantizar condiciones seguras e higiénicas, prevenir los accidentes, enfermedades profesionales y otros daños a la salud de los trabajadores y al medio ambiente laboral´´.

Como queda reflejado en lo expuesto anteriormente, la autora llega a la reflexión de que el código de trabajo no supera a las N/C en cuanto a la GCH debido a que estas lo desglosaban de mejor forma, lo que no contradice la validez, de que la misma constituye una herramienta importante para la evaluación del SGCH.

1.8 Modelos Tradicionales de Gestión del Capital Humano.

En la actualidad se destaca la repercusión de los recursos humanos en la estrategia empresarial, donde los recursos humanos son una de las claves para encontrar una ventaja competitiva frente a otras empresas, así como de creación de valor para la empresa.

Son múltiples los autores que analizan la GRH, y que han elaborado diferentes modelos los cuales han contribuido de forma significativa al desarrollo y conocimientos de nuevos enfoques en el campo de la GRH, difundiendo recomendaciones conceptualizadas a partir de la práctica exitosa en la esfera de la gestión empresarial.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según Beer, de EE. UU, 1985 (Anexo 2) [9]

[9] Beer M. y colaboradores. Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School. Cía. Editorial Continental. S.A. de C.V. México. Página 31

Este es un modelo que tiene como objetivo fundamental facilitar el proceso de Dirección de Recursos Humanos a los directores de las organizaciones.

El modelo presenta enfoque de proceso sistémico. Establece una relación de la estrategia y la GCH unidireccional y enfoque reactivo, el mismo privilegia el papel de los directivos en la toma de decisiones. Una carencia identificada en el modelo original consistía en la ausencia de auditoría o autocontrol como actividad de retroalimentación para el monitoreo y ajuste de la gestión estratégica del capital humano en la empresa.

El modelo tiene bien presente dentro de las políticas de capital humano las llamadas 4"C" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces), con las cuales la autora coincide plenamente, resaltando sobre todo la primera de las mencionadas ya que sin compromiso no se podrá alcanzar ninguno de los propósitos o metas trazados por la organización aun cuando cuente con un personal calificado y bien retribuido.

Modelo de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato.1988 (Anexo 3) [10]

La Administración de RRHH según Chiavenato, está constituida por los siguientes subsistemas independientes:

- ✓ Subsistema de alimentación (provisión) de RRHH, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ✓ Subsistema de aplicación de RRHH, que incluye el análisis y descripción de puestos, integración o inducción y evaluación del desempeño, movimiento de personal.
- ✓ Subsistema de mantenimiento de RRHH, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal.
- ✓ Subsistema de control de RRHH, que incluye el banco de datos, sistemas de información de RRHH (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoría de RRHH.

Concibe estos subsistemas en estrecha interrelación, de manera que la alteración ocurrida a uno de ellos, influye en los demás, los cuales se retroalimentan unos a otros. Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RRHH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. La secuencia entre los subsistemas puede

[10] Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, 1988.Página 132.

variar de acuerdo a la situación, según indican las flechas. Se plantea, además, que los subsistemas son situacionales, ya que no sólo varían de acuerdo con la organización, sino también, depende de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros.

Modelo de Stoner 1990 (Anexo 4) [11]

En la propuesta de Stoner se enmarcan los primeros pasos para la GCH en una entidad, donde la evaluación del desempeño y con ello las políticas de promoción son esenciales para la motivación del personal que labora en las empresas.

En este modelo es válido percatarse que integra un grupo de indicadores de suma importancia, en los cuales se impone la necesidad de planear, inducir y orientar para lograr al final las posibilidades de promoción de los empleados y con ello la transferencia de conocimientos y la superación.

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello, es necesario proceder a su orientación y capacitación, para lograr un desempeño efectivo en la actividad que realiza. A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel o incluso de terminación o separación.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según Werther y Davis de EE. UU, 2001 (Anexo 5) [12]

Werther y Davis proponen un modelo de sistemas. Consideran que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás.

Se refleja según Werther y Davis, un modelo que interrelaciona los objetivos corporativos, sociales, funcionales y personales. Donde se enmarcan los desafíos de las actividades del capital humano generados hacia y desde el entorno y la retroalimentación entre actividades y objetivos.

En este modelo, todas las actividades de GCH mantienen una relación entre sí. Los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de RRHH para ejecutar las acciones de selección, este subsistema influye a su vez en la evaluación y desarrollo de los trabajadores.

[11] Figueredo Baños, Juan Manuel. Procedimiento para la instrumentación del SGICH.
[12] Werther W. Y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, Página 4

Las principales diferencias que pueden encontrarse en estos modelos son: la importancia que conceden a la auditoría de GRH como medio de control (Werther y Davis, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de RRHH adecuadas (Beer y Chiavenato) o el papel que confieren al entorno como base para establecer el sistema de RRHH (W. B. Werther).

Los modelos analizados poseen limitaciones y valores, pero lo más importante a la hora de diseñar un modelo es conocer las particularidades de la organización en la cual se va a implementar. 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 al capital humano otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la institución requieren. Por lo antes expuesto se considera que todos tienen sus ventajas y limitaciones, pero a los efectos de la investigación y teniendo en cuenta las características de la organización objeto de estudio se considera conveniente utilizar el modelo de Gestión de Recursos Humanos, según Beer, de EE. UU ,1985 debido a que nos facilita el proceso de Dirección de Recursos Humanos, presenta un enfoque de proceso sistémico y establece una relación de la estrategia y la GCH y, además privilegia el papel de los directivos en la toma de decisiones.

Capitulo 2

Capítulo 2: Procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización.

Cuando se revisan las bibliografías existentes sobre este tema, puede evidenciarse que se han desarrollado diversos procedimientos para la evaluación de la GCH, todos tienen en común la primera etapa que consiste en la preparación inicial de directivos y trabajadores para la tarea que se va a llevar a cabo, partiéndose de un diagnóstico de la GCH cuyos resultados darán paso a las estrategias de mejora del sistema que son cumplimentadas con el diseño de los objetivos y sus respectivos planes de acción.

De manera general todos los procedimientos consultados siguen la misma línea, lo que dentro de cada etapa pueden existir fases que los diferencien, teniendo en cuenta las características de la entidad en la que se va a aplicar y los problemas detectados durante el diagnóstico y el análisis de los indicadores, luego culminan con la implementación y el control.

Sobre la base del estudio de los diferentes enfoques y de las Normas Cubanas del grupo 3000, se toma como referencia el procedimiento teórico de la autoría de Dayana Lucía Díaz Rodríguez **(Ver Anexo 6)**, propuesto en su trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Economía en el año 2016 – 2017 que toma de referencia el aplicado Dianisbel Allegue Galano haciendo las modificaciones a dicho procedimiento en las Etapas I y III por considerarse que el análisis DAFO debe de realizarse una vez que se obtiene una evaluación de los procesos claves y así fundamentar en mejor medida la situación de los factores influyentes. El mismo sirve de base para el establecimiento de un procedimiento general, que posibilitará el desarrollo y evaluación de la GCH en la organización. Se considera que debido a su carácter generalizador puede aplicarse en cualquier organización, siempre y cuando se tenga presente las particularidades de las mismas. En la investigación la autora propone modificar algunos indicadores ya que algunos se llegan a desglosar de un modo más detallado, además de la modificación de algunos intervalos de calificación, atendiendo a algunas particularidades, como por ejemplo en indicadores como (nivel de desarrollo de las competencias, fluctuación de la fuerza de trabajo, contratos por proceso de selección, contratos por proceso de selección, inejecución del presupuesto por plazas no cubiertas, cumplimiento del presupuesto, índice de ejecución del presupuesto, nivel de promoción).

El procedimiento presentado consta de tres etapas con sus respectivas fases, que se cumplimentan a partir del procedimiento metodológico que se expone a continuación:

2.1 Fase preparatoria:

Para el desarrollo efectivo del sistema de GCH en cualquier entidad es de vital importancia contar con el total apoyo y compromiso de los dirigentes, especialistas de capital humano, trabajadores y organizaciones políticas y de masa, además, el diseño de la estructura documentada constituye la base rectora de la aplicación de todos los módulos de la GCH, donde se reflejarán por escrito los pasos a seguir para la correcta implantación de los módulos, incluyendo además las políticas, objetivos y registros. Sobre la base de fundamentar los análisis y resultados de la presente investigación, escuchadas las sugerencias del consejo de dirección de la instalación se constituyó un grupo de expertos, para lo cual se aplicó el Programa Decisión 1.0, el cual asegura la confiabilidad necesaria a partir del Coeficiente de Competencias.

2.2 Etapa I: Diagnóstico:

El diagnóstico de la situación actual de la GCH constituye el eje central del procedimiento, ya que es la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño del sistema.

2.2.1 Caracterización de la empresa.

Se explicarán todas las generalidades de la organización, relacionado con su creación, evolución, aspectos organizativos, misión, visión, objeto social, caracterización del sistema de gestión actual, cartera de servicios, competidores, proveedores, principales mercados. En caso de ser pertinente se reformulará la misión y la visión.

2.2.2 Caracterización del capital humano.

Para caracterizar la fuerza de trabajo es necesario considerar los indicadores que se muestran a continuación:

Composición de la plantilla por sexo y categoría ocupacional: Se representa a través de un gráfico de barra y pastel: cuadros, técnicos, administrativo, servicio y operarios.

Composición de la plantilla por edades: Se representa en un gráfico de barra con los rangos de edades: de 15 - 16, de 17- 19, de 20 - 29, de 30 - 39, de 40 - 59, de 60 - 64, de 65 - 69, 70 y más. Composición por nivel de escolaridad: Se muestra que porciento representan los trabajadores según el nivel de escolaridad con respecto al total de trabajadores.

Se tendrán en cuenta otros aspectos tales como: índice de ausentismo, mercado de trabajo, regulaciones legales y políticas, indicadores de trabajo y salario, la evaluación de estos indicadores se realizará a partir de la revisión de documentos.

2.2.3 Diagnóstico de los factores influyentes:

Las premisas y módulos se determinarán usando la Tecnología del Diagnóstico del Sistema de GCH del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)**,** en la que se determina el nivel de integración interna y externa de la organización y el nivel estratégico. Para la realización de la Tecnología del Diagnóstico y evaluar los factores externos (premisas) y los factores internos (módulos), se aplica un grupo de técnicas (encuestas, entrevistas, observación directa) por lo que se hace necesario determinar el tamaño de muestra que permita obtener datos confiables y que represente realmente la situación existente. Para el procesamiento de dicha encuesta se utilizará el paquete estadístico SPSS.22.

2.3 Etapa II: Análisis y evaluación de los procesos del SGICH.

Un proceso empresarial se entiende como una serie de actividades dirigidas a obtener un resultado específico (producto o servicio) como consecuencia del valor añadido aportado por las actividades del proceso. En la familia de normas ISO 9000 se expone que cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen. Que en determinada empresa el sistema que se adopte comprenda cuatro procesos claves (selección de personal, evaluación del desempeño, organización del trabajo, y seguridad y salud de los trabajadores), y que en otra tenga siete (los cuatro señalados, más comunicación empresarial, capacitación y desarrollo del personal y compensación de personas), no importa; lo que sí debe estar establecido para la empresa en cuestión es determinado conjunto de procesos claves integrando un sistema.

En esta fase se analizará y evaluará con una concepción de procesos cada uno de los requisitos que establece el grupo de NC 3000, debido al impacto e importancia que tiene el capital humano en la gestión y resultados de la organización, ya que son la razón de ser de la empresa, por lo que intervienen en la misión de la misma, consumen recursos e inciden directamente en la satisfacción o no de los clientes, de ahí que se propongan como procesos claves los siguientes:

- **Incorporación del Personal**

- **Desarrollo del Capital Humano.**

A continuación, se partirá del análisis y desempeño de cada uno de estos procesos en la empresa y los procedimientos aplicables para su correcto funcionamiento, así como la propuesta de indicadores para la medición y evaluación de los mismos. Los indicadores de medición son señales cuantitativas y/o cualitativas, pues los mismos pueden presentarse en forma de cifras, criterios, valoraciones objetivas o subjetivas, facilitando la formulación de estados comparativos. Los indicadores que aquí se proponen, permiten el monitoreo constante del comportamiento de cada proceso que conforma el SGICH, indispensables para la toma de decisiones.

Se mostrarán las fichas de cada módulo con sus correspondientes siglas, denominaciones, fórmulas, unidades de medida y parámetros de evaluación. Los indicadores empleados fueron propuestos por Dianisbel Allegue Galano en su tesis de licenciatura en economía y validados por el grupo de expertos.

2.3.1 Proceso Clave. Incorporación del personal.

En él se evaluará cómo se gestiona la entrada de personal a la organización. Para esto se analizará primeramente el cumplimiento de los requisitos siguientes:

Organización del Trabajo

Los indicadores para evaluar el proceso de organización del trabajo son: **(Ver Anexo 7)**

Competencias Laborales

Para la evaluación y medición de este módulo se tendrán en cuenta los indicadores siguientes: **(Ver Anexo 8)**

Selección e Integración

El proceso de selección e integración se debe de evaluar de forma sistemática en la organización teniendo en cuenta los indicadores siguientes: **(Ver Anexo 9)**

2.3.2 Proceso Clave: Desarrollo del Capital Humano.

Se analizará todo lo concerniente al desarrollo del capital humano en la empresa:

Capacitación y Desarrollo

En relación a la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación en la organización se orientan los siguientes indicadores: **(Ver Anexo 10)**

Seguridad y Salud del Trabajo

En el caso de indicadores de evaluación cuantitativos estos pueden ser: **(Ver Anexo 11)**

Evaluación del Desempeño

Los indicadores para medir y evaluar este módulo son: **(Ver Anexo 12)**

Estimulación Moral y Material

Cada organización establece las formas y sistemas de pago acorde con sus condiciones técnico organizativo y lo dispuesto en la ley. Para la evaluación de este módulo pueden aplicarse técnicas como: encuestas, entrevistas, análisis de grupo y otras dirigidas a consolidar el criterio del colectivo del centro, e indicadores, como: **(Ver Anexo 13)**

2.3.3 Proceso de soporte: Comunicación Institucional

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Sería de gran utilidad la elaboración de una estrategia de comunicación alineada con su misión, visión y sus objetivos estratégicos.

La estrategia de comunicación de la organización, con su correspondiente plan de acciones, debe contener:

- ✓ Las ideas, conceptos y significados a trasmitir, en correspondencia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- ✓ Las metas, necesidades, problemas, oportunidades informativas; tipos de información a trasmitir, y los medios y canales a emplear.
- ✓ Las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere informar, trasmitir, comunicar?
- ✓ ¿Quién lo va a comunicar? ¿Cómo se va a comunicar? ¿Cuándo se va a comunicar? ¿Dónde se va a comunicar? ¿Por qué se va a comunicar? ¿Para qué se va a comunicar?

La evaluación de la comunicación institucional se realizará a través de intercambios con los trabajadores, encuestas, entrevistas y otras técnicas participativas.

2.3.4 Proceso Estratégico: Autocontrol

El autocontrol tiene como aspecto fundamental el análisis de indicadores que se utilizarán para la evaluación de los diferentes procesos, paso que se va desarrollando a medida que se le da respuesta a la segunda etapa.

El alcance y la periodicidad del autocontrol al SGICH serán:

- ✓ General: Abarca el autocontrol del SGICH como parte de la gestión de la organización.

- ✓ Parcial: Abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el SGICH, por ejemplo, la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, etc., y sus interrelaciones e integración con la gestión de la organización.

Las herramientas o instrumentos a utilizar en la evaluación del SGICH, pueden ser: listas de chequeo, encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, indicadores de proceso, entre otros. El autocontrol se podrá realizar con el personal propio de la organización o con la asesoría y apoyo de las consultoras externas si así lo decide la dirección de la organización.

Como resultado final del autocontrol se analiza la información obtenida, se elabora un informe de la situación actual, y se recomiendan acciones preventivas, y correctoras, para la mejora continua del sistema.

2.3.5 Parámetros para la evaluación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

El desempeño del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano será evaluado de:

Excelente:

- ✓ Cuando los procesos claves cumplan con todos los requisitos definidos en el código de trabajo aprobado y obtengan la máxima calificación en el cálculo de los indicadores.
- ✓ Exista integración estratégica en la empresa y el nivel estratégico sea del 100%, determinado a través de la Tecnología del Diagnóstico.

Bien:

- ✓ Cuando los procesos claves cumplan en casi su totalidad los requisitos definidos en el código de trabajo, solo existen pequeñas brechas que pueden ser solucionadas en un corto plazo.
- ✓ Están definidas las competencias claves de la organización, los procesos y de los cargos en la empresa.
- ✓ Se tiene en cuenta las competencias laborales en la selección, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo.
- ✓ Exista integración estratégica en la empresa y el nivel estratégico sea mayor o igual al 95% determinado a través de la Tecnología del Diagnóstico.

Regular:

- ✓ Cuando los procesos claves cumplan en casi su totalidad los requisitos definidos en el código de trabajo.

- ✓ Están definidas las competencias claves de la organización, los procesos y de los cargos en la empresa, pero no se aplican al 100% en la selección, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo.
- ✓ No exista integración estratégica en la empresa debido a pequeñas deficiencias que se encuentren en el diagnóstico y el nivel estratégico sea mayor o igual al 80% y menor del 95% determinado a través de la Tecnología Diagnóstico.

Mal:

- ✓ Cuando la empresa incumpla con los requisitos definidos en el código de trabajo para la GCH.
- ✓ No estén definidas las competencias claves de la organización, los procesos y de los cargos.
- ✓ No exista integración estratégica en la empresa y el nivel estratégico sea menor del 80% determinado a través de la Tecnología Diagnóstico.

2.4 Etapa III: Revisión y mejora del SGICH.

El objetivo es asegurar el mantenimiento y la evaluación sistemática de la conformidad y eficacia del SGICH, dándole seguimiento a los procesos y definiendo estrategias a ejecutar.

2.4.1 Análisis DAFO:

A través de una tormenta de ideas con el grupo de expertos seleccionado, se escogerá el banco de factores que se agruparán en factores externos e internos, luego se seleccionarán los factores de mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia, los cuales se clasificaran en debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa en materia de GCH más importantes; o sea, las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico de las premisas y los módulos, y las amenazas y oportunidades encontradas en el diagnóstico del ambiente externo de la organización, relacionándolo al mercado de trabajo, a los clientes, competidores, proveedores, y al gobierno con sus leyes, disposiciones legales, etc.

2.4.2 Propuesta de mejoras.

Se propondrán mejoras encaminadas a dar respuesta a los problemas identificados en el análisis de las premisas y los módulos durante el diagnóstico, así como los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos claves; de manera que el camino hacia la implementación del SGICH quede libre de insuficiencias que puedan dar al traste con la efectividad del mismo.

El procedimiento incluye el proceso de retroalimentación, a través de la evaluación y control de las medidas que se lleven a cabo durante el mismo.

2.4.3 Consideraciones acerca de la implementación del procedimiento metodológico en organizaciones seleccionadas del territorio.

Desde febrero del 2016 a solicitud del consejo de dirección de ETECSA Santiago de Cuba se comenzó la investigación sobre cómo medir y evaluar la Gestión de Capital Humano en organizaciones seleccionadas a partir de la necesidad de evaluación de este importante recurso en la organización, en lo fundamental en organizaciones de servicios. En este sentido hasta la fecha el procedimiento se ha implementado en organizaciones tales como. Complejo Hotelero Casa Granda- San Basilio, ECASA, ETECSA S.A Delegación Territorial Santiago de Cuba, COPEXTEL, lográndose gran aceptación por los directivos de la misma debido al nivel de información que brinda, así como del análisis cualitativo que aporta y que constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones organizacionales y la adecuación y justificación de las estrategias definidas por la misma.

No obstante, en la implementación del procedimiento en las organizaciones se detectaron limitaciones en su aplicación, las cuales sirvieron de base para la adecuación y perfeccionamiento del procedimiento elaborado.

Entre las limitaciones detectadas en la implantación del mismo se encuentran las siguientes:

- En las organizaciones seleccionadas se comprobó que no existe integración estratégica entre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y la estrategia de la organización por lo que el área no responde a la misión y visión definida en las mismas.
- En la mayoría de las mismas las competencias laborales si existen, no responde con el desempeño real de los trabajadores, ni se evalúan por las mismas, aspecto reiterativo en casi todas las organizaciones.
- Los requisitos que mayores dificultades confrontan son: la organización del trabajo, estimulación moral y material, competencias laborales y selección e integración laboral.
- No existe correspondencia en la concepción tanto en presupuesto como resultados esperados en el plan de capacitación elaborado, debido a que no se ajustan a los resultados de la evaluación de desempeño otorgada al trabajador, ni se cuenta con la aprobación de un presupuesto adecuado a las necesidades detectadas en el desempeño laboral.
- Un número de indicadores que se proponen en el procedimiento no son calculados en el área de capital humano en las organizaciones para medir la eficiencia en la utilización del

mismo y que posibilitarían mayor objetividad en las estrategias definidas en el área tales como:

- ✓ Participación en horas de formación y desarrollo/planificadas: Cantidad de horas dedicadas a la capacitación con respecto a las planificadas. Este indicador puede resultar de utilidad para medir la efectividad de la capacitación.
- ✓ Gasto en formación de competencias/trabajador: Cociente entre los gastos relacionados con la capacitación con respecto al total de trabajadores. Este indicador está destinado a valorar la inversión en recursos financieros en función de la capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- ✓ Proporción de trabajadores menores de 40 años: Cantidad de trabajadores con menos de 40 años con respecto al total de trabajadores. Es importante mantener el "equilibrio", pero velar por el relevo del capital humano.
- ✓ Cantidad de trabajadores que utilizan las NTIC en función de la mejora de la empresa, con respecto al total de trabajadores. No se trata de gastar en la tecnología y no estar preparados para utilizarla, sino que este aspecto alerta al directivo sobre cómo se está haciendo uso de la inversión realizada.
- ✓ Cantidad de trabajadores que tienen significación especial para la empresa por su experiencia y experiencia con respecto al total de trabajadores. Este indicador convoca a los directivos a identificar a los trabajadores con capacidad de desempeño y desarrollo, que se convierten en claves para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Medición de la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas a través de estudios de investigación en varias empresas.
- ✓ Medición de la contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o Unidad de Negocio.

Todo lo anterior ha conllevado al enriquecimiento y perfeccionamiento del procedimiento que proporcione mayor objetividad en la evaluación del mismo.

Capítulo 3

Capítulo 3: Implementación del procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización.

3.1 ETAPA I: Diagnóstico

3.1.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Eléctrica Territorial Palma Soriano

Breve Reseña Histórica:

La Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET) pertenece a la empresa Eléctrica de Santiago de Cuba que está subordinada directamente al Ministerio de Energía y Minas, se le han otorgado las funciones y el alcance de una empresa, siendo esta la principal transformación que lleva implícita el Perfeccionamiento Empresarial; de esto resulta que la Organización adquiere personalidad jurídica propia, su creación fue mediante la Resolución No. 291, de 2004, dictada por el Ministro del extinto Ministerio de la Industria Básica. El domicilio legal radica en la calle Maceo # 106 % Mazó y Donato Mármol, en el municipio Palma Soriano, provincia Santiago de Cuba.

La actividad económica fundamental es la distribución, mantenimiento y comercialización de la energía eléctrica, por lo cual tiene plenamente identificado su mercado de consumidores que compran su energía en Moneda Libremente Convertible y los que la adquieren en Moneda Nacional en los sectores estatales y privados. La venta de energía se realiza a los consumidores aplicando las tarifas oficiales aprobadas por el Estado. La UEB ha mantenido su Contabilidad Certificada por 16 años consecutivos.

Misión Satisfacer las expectativas del servicio de energía eléctrica en cuanto a la transmisión, distribución, generación, comercialización y uso racional de la energía de Palma Soriano de manera confiable, segura y eficiente y al menor costo posible, logrando un alto nivel de satisfacción de los clientes, contando con recursos humanos competentes, desarrollados y motivados.

Cumplen con todos los requisitos de su elaboración.

Visión: Ser una empresa que alcance la calidad del servicio eléctrico acorde a los mejores parámetros regionales.

Crítica:

- ✓ La visión debe ser clara y precisa

- ✓ Debe tener un horizonte predeterminado

Luego de analizar se le propone reformular la visión, cumpliendo con todos los requisitos que deben estar presentes, quedando de la siguiente manera.

Reformulación de la visión:

Visión: Somos una empresa que alcanza un alto nivel de satisfacción de los clientes y nuestra meta es seguir mejorando la calidad del servicio eléctrico acorde a los mejores parámetros regionales.

Objeto Social.

Transmisión, Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica, para la prestación de servicio tanto al sector residencial como a los sectores estatal y privado.

Caracterización del sistema de gestión actual

Su estructura organizativa es departamental, tendiendo a ser plana, responde a la estructura general de la empresa y permite, a su vez, que las funciones de esta y de la empresa se puedan homologar. La UEB, funciona bajo el sistema de gestión empresarial implantado en la empresa según el decreto 287 desde el 2007, además de estar certificada bajo la nueva versión de la Norma ISO 9000: 2000 norma que se establece la gestión de la calidad de una empresa y satisfacer los compromisos entre una empresa y sus clientes, permitiéndole mayor flexibilidad a la empresa en cuento a la forma que escoge para documentar su sistema de gestión. La UEB presenta una estructura organizacional bien fundamentada y representada por diferentes sectores. Existe además una buena coordinación, control y planificación entre los diferentes mandos organizacionales desde la línea de trabajo que desarrolla.

Cartera de servicios

La UEBET cuenta con los servicios principales de venta de energía. Además, ofrece servicios de aumento de capacidad, interrupciones, quejas, nuevos servicios y variado de lugar.

Competidores

Esta empresa posee la gran ventaja de no tener competidores ya que es única en el municipio, lo que indica que posee el poder de negociación ante sus clientes y proveedores en el mercado.

Proveedores

La Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET) mantiene relaciones con diferentes empresas que garantizan la entrega de todas las mercancías y materiales para la prestación de los servicios que brinda la instalación, de manera que quede

garantizada la calidad de los mismos. Entre los principales proveedores con los que cuenta están:

ENERGOMAT - Empresa Distribuidora de Materiales para la Energía.

CUPET- Cuba Petróleo

CUBALUB- Cuba Lubricante

Industria de materiales de la construcción.

SASA – Taller automotor

DIVEP – Servicios Técnicos

OTN- Redes de Transporte Óptico

GEYSEL – Empresa de Grupos Electrógenos y servicios Eléctricos

EMGEF – Empresa de Mantenimiento a Grupos Fuel Oil

ECIE - Empresa de Construcción de Industria Eléctrica

EMCE – Empresa de Manteniendo a Centrales Eléctricas

ETEP – Empresa de Transporte y Equipo Pesado

INEL – Empresa de Ingeniería y proyectos de la Electricidad.

ETECSA – Empresa de Telecomunicaciones de Cuba. SA.

Principales Clientes:

Entre los principales clientes que posee la UEBET están los consumidores mayores 50 Mwh, consumidores menores 50 Mwh y los consumidores privados, que se dividen en clientes externos e internos. **(Ver Anexo 14)**

3.1.2 Caracterización del capital humano.

La Empresa Eléctrica de Palma Soriano cuenta con una plantilla aprobada de 191 trabajadores, la cual se encuentra cubierta al 96.34%, para un total de 184 trabajadores. Del total de la plantilla cubierta el 0.54% son cuadros, el 35.33% operarios, el 25.54% servicios, el 5.98% administrativos, y el 32.61% representa a técnicos.

En la composición total de los trabajadores, el sexo femenino representa el 17.93% y el masculino el 82.07%. **(Ver Anexo 15)**

Predomina el grupo de trabajadores con edades entre los 40 y 59 años, representando un 48.37% del total. **(Ver Anexo 16)**

Al analizar la composición por nivel de escolaridad se tiene lo siguiente:

Nivel Superior: 35 trabajadores para un 19%

Técnicos medio: 59 trabajadores para un 32%

12 grado: 77 trabajadores para un 43%

Obreros calificados: 13 trabajadores para un 7%

Como se aprecia el 43 % de la fuerza de trabajo es graduada de nivel medio superior, el 32% de Técnico Medio. Dentro de la fuerza de trabajo de nivel superior se cuenta con 19% trabajadores y los obreros calificados representan el 7%. **(Ver Anexo 17)**

Para la realización de la caracterización del Capital Humano se utiliza el programa Tecnología para el Diagnóstico del SGICH

Principales Objetivos del Área del Capital Humano:

1. Implementar el sistema de gestión integral de recursos humanos (SIGERH) en el 25% asociado a los Lineamientos (11, 142,145 y 271**)**.
2. Consolidar la cultura de seguridad en la empresa, disminuyendo los accidentes laborales y mejorando los indicadores, garantizando la salud física y mental de los trabajadores. (Lineamiento del PCC: No 104)
3. Consolidar la planificación y perfeccionamiento del plan de supervisión individual de todos los trabajadores. (Lineamientos asociados 146, 255 y 271).

Estructura de la Organizativa:

La estructura organizativa es la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades, proporciona una estructura estable a los integrantes de la organización a trabajar juntos por alcanzar metas. La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para trasmitir verbalmente, por esta razón, se traza comúnmente un organigrama.

La estructura formal aprobada en la división puede observarse en el organigrama **(Anexo 18)** y es el resultado de un proceso de análisis de la organización orientado a consolidar las condiciones necesarias para obtener mayor efectividad en la gestión empresarial.

Situación económica de la empresa:

Las ventas netas de la empresa Eléctrica de Santiago de Cuba en el año 2018 fueron de 55479.3 miles de pesos (MP), incrementándose en un 21.61% respecto al año anterior, y respecto al plan en un 4.32%. El Valor Agregado Bruto (VAB) hasta diciembre del 2018 alcanzó una cifra de 40249.5 MP, sufriendo un incremento de 23,04% con relación al 2017, respecto al plan se da la misma situación con un aumento del 17%. El fondo de salario en el año 2018 fue de 25118.7% que también se incrementó con respecto al año 2017 en 2,16.78% y

con respecto al plan en 11.60%. El promedio de trabajadores del año 2018 fue de 2053 MP, el cual disminuyó con respeto al plan en un 0.87% y aumentó respecto el año anterior en 0.83%. La productividad del trabajo en el año 2018 fue 19605 peso (P) respecto al año anterior se incrementa en 22.02% y respecto al plan del 2017 también experimenta un incremento de 18.03%.

El salario medio mensual del año 2018 fue 1022 aumentó con respecto al año anterior en 15.74% y respecto al plan aumentó en 12.55%. Por cada peso (P) de VAB en al año 2018 se gasta en salario 0,626 P y en el año 2017 se gasta ,659 P, por lo que se puede apreciar que el gasto de salario por peso de VAB disminuye de un año a otro lo cual constituye una ventaja para la organización. **(Ver Anexo 19)**

Las ventas netas de la Empresa Eléctrica de Santiago de Cuba en el año 2018 fueron de 4504981 miles de pesos (MP), incrementándose en un 21.61% respecto al año anterior, y respecto al plan en un 4.32%. El fondo de salario en el año 2018 fue de 2518.17% que también se incrementó con respecto al año 2017 en 2,16.78% y con respecto al plan en 11.60%. El promedio de trabajadores del año 2018 fue de 184 MP, el cual disminuyó con respeto al plan en un 0.87% y aumentó respecto el año anterior en 0.83%. **(Ver Anexo 20)**

La empresa tiene una posición buena ya en el periodo analizado las ventas han presentado un incremento con respecto al año anterior, y es la más representativa después de Santiago de Cuba por ser una de las UEB más grande con la que cuenta la provincia. La UEBET tiene una visión futurista ya que el país está empezando la implementación del uso de la energía renovable a través de los campos fotovoltaicos donde Palma Soriano tiene proyecto de crear uno en Vega Grande y otros de FUELL OILL, lo que es bueno para el país ya que ahorraría en comprar petróleo para la generación de energía y para el municipio abriría nuevas fuentes de empleo.

La empresa expone los siguientes valores compartidos:

1. **Satisfacción del cliente**: Ofrecer soluciones y servicios en el tiempo y con la calidad que los clientes demanden.
2. **Profesionalidad:** Poseen conocimientos, habilidades y experiencia para el desempeño del trabajo, que desarrolla con mucha responsabilidad y eficiencia, logrando una mejora continua y excelencia en el servicio.

3. **Sentido de pertenencia:** Actuar en consecuencia con los intereses, procesos, objetivos y la imagen de la empresa, defendiéndolos siempre como si fueran propios.
4. **Honestidad:** Actuar de manera justa con transparencia y sinceridad.

Comportamiento del índice de ausentismo:

El valor del índice de ausentismo es 2,7% y las causas más representativas son las licencias sin sueldos y certificados médicos, los certificados que se presentan son palpables no es por desmotivación porque el salario es bueno y tienen estimulación que al faltar ya no la reciben. El índice de ausentismo de un trabajador en el mes por certificado médico representa más de 1% por lo que ya es demasiado alto para la entidad. Los certificados presentados en el periodo analizado son: por operación del corazón que lleva más de un año tras certificado, por amputación de un brazo y el otro caso es de una persona mayor enferma que se pasó un tiempo de tres meses con certificado hasta que le otorgaron la jubilación.

Regulaciones legales y políticas.

La organización desde sus inicios se rige por las leyes y regulaciones vigentes en el país entre las que se encuentran: la Ley No. 105/08 de Seguridad Social, la Ley 13 de Protección e Higiene del Trabajo (PHT), en las que se expresan las disposiciones para la protección y atención del trabajador, Resolución 11/01 de Maternidad y Resolución 6/2016 del MTSS, el Decreto Ley No. 320 del Sistema de Gestión Empresarial (conocido comúnmente como Perfeccionamiento Empresarial), y el más utilizado e importante es el Código de Trabajo, aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular, Ley No.116.

3.1.3 Diagnóstico de los factores influyentes

Para la aplicación de la tecnología del diagnóstico y evaluar los factores externos (premisas) se aplicó una encuesta a los trabajadores **(Anexo 21)** por lo que se hizo necesario determinar el tamaño de muestra que permitiera obtener datos confiables y que representaran realmente la situación existente, obteniéndose una muestra de 128 trabajadores a encuestar. **(Anexo 22)** Para la evaluación de los factores internos (módulos) se aplicaron entrevistas al grupo de expertos que se seleccionaron a través del programa Decisiones **(Ver Anexo 23**).

Resultados obtenidos luego de aplicar el SPSS (Anexo 24)

Se le aplica la encuesta al 100% de la muestra seleccionada, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.984, por lo que la muestra seleccionada es fiable.

Resultados de la tecnología del diagnóstico

- ✓ La integración externa exhibe un valor de 87.72%, mostrando que no existe orientación estratégica, la premisa que mostro resultados más bajos fue la orientación estratégica, no están establecidas las funciones y responsabilidades de los trabajadores, los trabajadores plantean en su mayoría que no participan en la elaboración de la misión y la visión. El liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos también mostro resultados bajos. Sin embargo, el resto de las premisas obtuvieron resultados por encima del 80% (orientación estratégica, clima laboral satisfactorio y las competencias de los directivos y técnicos que atienden la actividad de RRHH). **(Ver anexo 25)**
- ✓ En cuanto a la integración interna, se obtuvo un valor de 93.83%, evidenciándose las mayores dificultades en el módulo de organización del trabajo, y en el caso de competencias laborales, capacitación y desarrollo, y seguridad y salud en el trabajo también presentan ciertas dificultades. **(Ver anexo 26)**
- ✓ El valor del nivel estratégico de la empresa fue de un 91.30% lo que indica que el sistema de gestión del capital humano requiere de atención por parte de la organización, en particular en aquellos módulos de más bajo nivel de percepción, dando prioridad a los antes referidos. Se hace necesario señalar que, aunque existen dificultades aun no resueltas en premisas y requisitos del sistema de gestión integrada de capital humano se observa una tendencia positiva en la alineación de las estrategias de gestión de la misma para dar respuesta a la estrategia organizacional. **(Ver anexo 27)**

3.2 ETAPA II. Análisis y evaluación de los procesos del SGICH:

Se hace necesario destacar que la presente etapa tendrá como información de referida a la correspondiente al año 2018.

3.2.1 Incorporación del personal:

Organización del Trabajo:

Índice de Jerarquización. Proporción de Cuadros en la Plantilla Aprobada

(Cantidad Cargos de Cuadros/ Plantilla Aprobada) *100= (1/191) *100=**0.52%**

Índice de Personal Productivo

(Total de Personal Directo/Total de Personal Indirecto) = (140/51) = **2.75%**

Índice de Trabajadores Directos, Índice de Trabajadores Indirectos

(Trabajadores Directos/ Plantilla Aprobada) *100= (140/191) *100 = **73.30%**

(Trabajadores Indirectos/ Plantilla Aprobada) *100= (51/191) *100 = **26.70%**

Composición de la Plantilla de Cargos por categoría ocupacional

Plan:(Total plantilla aprobada X categoría/Plantilla aprobada) * 100

Obreros (71/191) *100=**37.17%**

Servicios (48/191) *100=**25.13%**

Técnicos (60/191) *100=**31.41%**

Administrativos (11/191) *100=**5.76**

Cuadros (1/191) *100=**0.52%**

100% Plantilla aprobada

Real:(Total plantilla cubierta X categoría/Plantilla aprobada) * 100

Obreros (65/191) *100=**34.03%**

Servicios (47/191) *100=**24.61%**

Técnicos (60/191) *100=**31.41%**

Administrativo (11/191) *100=**5.76%**

Cuadros (1/191) *100= **0.52%**

96.33% Plantilla cubierta

Cumplimiento del Programa de Estudios de Organización del Trabajo

(Total de Estudios de Organización realizados/Total de Estudios de Organización Planificados) *100= 0

- ✓ El índice de jerarquización resultó de 0.52%, según los parámetros quedó evaluado de alto, ya que en la UEB hay 1 cargo de cuadro y la plantilla aprobada es de 191 trabajadores.
- ✓ El índice de personal productivo quedó en 2.75%, lo que se evalúa de insatisfactorio ya que, de la plantilla aprobada, 140 corresponden a trabajadores directos y 51 a trabajadores indirectos.
- ✓ Del total de la plantilla aprobada 140 son trabajadores directos, lo que representa el 73.30% de la plantilla y 51 son trabajadores indirectos, lo que representa el 26.70%, por lo que se incumple con este indicador ya que los trabajadores directos no alcanzan el 80% establecido en los parámetros.
- ✓ En lo referente a la composición de la plantilla de cargos por categoría ocupacional, de la plantilla aprobada 71 trabajadores son obreros, representando el 37.17% del total, 48 de servicios, para un 25.13%, 60 técnicos que representan el 31.41%, 11 administrativos

representando el 5.76% y 1 cuadros, el 0.52%, obteniendo evaluación de alto, debido a que la suma de obreros, servicios y técnicos es mayor al 90% de lo establecido.

- ✓ En cuanto a la composición de la plantilla de cargos por categoría ocupacional, de la plantilla cubierta 65 trabajadores son obreros, representando el 34.03 % del total, 47 de servicios, representando el 24.61%, 60 técnicos que representan el 31.41%, 11 administrativos que representan 5.76% y 1 cuadros, para el 0.52%, obteniendo evaluación de alto. Este resultado se debe a que la plantilla cubierta representa el 93.33% de la aprobada debido a que la suma de obreros, servicios y técnicos es mayor al 90% de lo establecido.

El programa de estudios de organización del trabajo no se realiza desde noviembre del 2009 a nivel provincial, por lo que el resultado es 0 provocando que este indicador obtenga un nivel bajo ya que está por debajo del 95%

Competencias Laborales:

Competencia e Idoneidad demostrada

(Total de trabajadores declarados no idóneos / Total de trabajadores solicitados a analizar) * 100= 0%

Nivel de desarrollo de las competencias

(Perfiles de cargo por competencias / Perfiles de cargo totales) *100 = 0%

- ✓ En el cálculo de la competencia e idoneidad demostrada en el 2016 ningún trabajador fue declarado no idóneo, quedando este indicador evaluado de alto.
- ✓ En cuanto al nivel de desarrollo de las competencias es preciso destacar que la entidad presenta un significativo número de perfiles de cargos que están diseñados a partir de competencias laborales.

Esta fórmula no se puede calcular en esta empresa, lo miden de otra forma que se le conoce como evaluación de desempeño **(Ver anexo 28)** y a través del CPL **(Ver anexo 29)** de esta forma se evalúa de forma mensual medido por un coeficiente de participación del trabajador, al igual que se hace semestral y anual.

Selección e Integración:

Cubrimiento de la plantilla

(Plantilla cubierta / Plantilla aprobada) * 100= (184/191) *100= **96.33%**

Fluctuación real de la fuerza de trabajo

(Total de bajas / Total de trabajadores) * 100= (8/184) *100= **4.35%**

Contratados por procesos de selección

(Total de nuevos contratados / Total de candidatos preseleccionados) *100=**0%**

Índice de retención del personal

(Total de trabajadores contratados en un periodo menor de 2 años que se mantienen laborando en la empresa /Total de trabajadores contratados en un periodo menor de 2 años) *100=0

Tiempo promedio de vacante

Tiempo promedio en que la plaza está vacante =**60 días**

- ✓ La plantilla aprobada de 191 trabajadores se encuentra cubierta al 96.33%, con una plantilla cubierta de 184 trabajadores, y quedó evaluado de medio ya que este indicador se encuentra en el rango de 90 a 97%.
- ✓ La fluctuación de la fuerza de trabajo resultó evaluada de alto con 4.35%, ya que de un total de 191 trabajadores en el año ocurrieron 8 bajas por diferentes motivos.

Estas plazas no se han cubierto porque no lo puede ocupar cualquier persona y no se pueden convertir ya que son plazas especializadas de inspectores y linieros que son de alto riesgo.

- ✓ Este indicador no se calcula debido a que no hay contratos, por lo que este indicador tiene un nivel bajo ya que se encuentra por debajo del 70%.

Debido a que el problema de selección lo hace la misma UEB que le hace una solicitud al ministerio de trabajo entregándole ya los posibles candidatos a la plaza.

- ✓ El tiempo promedio en que la plaza se encuentra vacante es de 60 días, evaluado de medio ya que se encuentra en el rango de 46-60%. Este se le solicita al comité de perfeccionamiento que demora un mes y después comienza el periodo de prueba.

3.2.2 Desarrollo del Capital Humano

Capacitación y Desarrollo:

Cumplimiento del Plan de Capacitación

(Acciones cerradas de las planificadas en el año / Acciones planificadas a cerrar en el año) * 100= (47/76) *100= **61.84%**

Utilización de la participación planificada

(Plazas no cubiertas/ Plazas planificadas) *100= (7/184) *100= **3.80%**

Cumplimiento de acciones de capacitación realizadas

(Acciones cerradas de las planificadas en el año + acciones extraplanes cerradas / Acciones planificadas a cerrar en el año + extraplanes planificados a cerrar) * 100= (47+0) / (76+0) *100= **61.84%**

Inejecución del presupuesto por plaza no cubierta

(Presupuesto promedio por participante x plazas no cubiertas/ Presupuesto total de la acción de capacitación) *100=**0%**

Cumplimiento de Presupuesto

(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Planificado) * 100=**0%**

- ✓ El cumplimiento del plan de capacitación fue evaluado de bajo ya que está por debajo del 90%, debido a que solo representa el 61.84% de las acciones planificadas fueron cerradas al concluir el año.
- ✓ De las plazas que se planificaron para acciones de capacitación no se presentaron 7, quedando evaluado el indicador de alto.
- ✓ El cumplimiento de las acciones de capacitación totales cerradas al concluir el año es evaluado de bajo ya que está por debajo del 92% y no cuentan con acciones extraplanes planificadas en el año para un 61.84%
- ✓ La inejecución del presupuesto por plazas no cubiertas no se puede calcular debido a que la capacitación sale del mismo fondo de salario de los trabajadores quedando evaluado de alto.
- ✓ En cuanto al cumplimento del presupuesto se obtuvo una evaluación de bajo debido a que se encuentra por debajo del 90%.

Seguridad y Salud del Trabajo:

Índice de Ejecución del Presupuesto

(Presupuesto ejecutado/ Presupuesto Plan) *100=**0%**

Porciento de Trabajadores Beneficiados (PTB)

PTB= (TTBE/ TT) *100= (140/184) *100= **76.09%**

TTBE: Total de trabajadores beneficiados

TT: Total de Trabajadores

Índice de Accidentalidad

(Total de accidentes/ Promedio de trabajadores) *100= (0/148) *100= **0%**

Porciento de riesgos controlados

(Total de riesgos controlados/ Total de riesgos identificados) *100= (55/58) *100= **94.83%**

Cumplimiento del Programa de Capacitación

(Capacitaciones real/ Capacitaciones plan) *100= (38/76) *100= **50%**

- ✓ El índice de ejecución del presupuesto fue de 0%, quedando evaluado de bajo, el resultado obtenido fue debido a que el presupuesto es a nivel provincial y de UNE, no de UEB y que el fondo de salario va contra los gastos de salarios.
- ✓ Del total de trabajadores fueron beneficiados con las acciones correspondientes a la seguridad y salud en el trabajo 140, lo que representa el 76.09% quedando el indicador evaluado de bajo ya que está por debajo del 80%.
- ✓ El índice de accidentalidad fue de 0%, ya que no ocurrieron accidentes en el 2018, debido a que se tomaron medidas como semanalmente en los matutinos del lunes se les hace conocer los accidentes e incidentes del país, mensualmente que se hace el día del control de la técnica donde se reúnen todos los trabajadores de alto riesgo y se realizan charlas, se proyectan videos de accidentes, semestral se les da a conocer las instrucciones de puesto de trabajo (IPT) en el año, en Septiembre o en Octubre se hace el mes de la seguridad donde se hacen actividades ejemplo bajar accidentados de un poste y se hacen encuentros con la psicóloga.
- ✓ Del total de riesgos identificados fueron controlados el 94.83%, quedando como riesgos no controlados contacto eléctrico, caída a diferente nivel e incendio, por lo que es evaluado de un nivel bajo,
- ✓ Respecto al cumplimiento del programa de capacitación hubo un cumplimiento del 50%, el cual se evalúa de bajo ya que está por debajo del 95%.

Evaluación del Desempeño:

Trabajadores evaluados por nivel de desempeño

(Total de trabajadores evaluados por categoría de evaluación / Total de trabajadores evaluados) * 100

Bien =0%

Adecuado (164/164) *100 = **100%**

Deficiente=0%

Nivel de inconformidad con el proceso evaluativo

(Total de evaluaciones reclamadas/Total de trabajadores evaluados) *100= **0%**

- ✓ Teniendo en consideración que la evaluación del desempeño de la UEB se califica de Bien, Adecuado y Deficiente, se decide adecuar estos criterios a los establecidos por el procedimiento aplicado. Con relación a la evaluación otorgada en la evaluación de desempeño evaluados: de Bien ningún trabajador, de Adecuado 164 trabajadores, que representa el 100%, y de Deficiente ningún trabajador, lo que significa que todos los trabajadores fueron evaluados de bien debido a que no tienen evaluación intermedia como el procedimiento, por lo que este indicador quedó evaluado de alto.
- ✓ Del total de trabajadores evaluados ninguno presentó inconformidad con su evaluación, por lo que este indicador fue evaluado de alto.

Estimulación Moral y Material:

Porciento pagado por resultados

El sistema de pago aprobado es según lo establecido por la Resolución 6/2016 del MTSS. **(Ver anexo 30)** y la estimulación en divisa **(Ver anexo 31).**

En la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano (UEBET) el salario mínimo es de $439.79 y el salario medio de $1140.

Implementación de las innovaciones

(Total de trabajos generalizados/Total de trabajos presentados en eventos científicos) *100

(4/32) *100= **12.5%**

Nivel de promoción

(Total de trabajadores promovidos / Total de movimientos internos) *100= **0%**

Índice de satisfacción general

El resultado obtenido en la tecnología del diagnóstico arrojó que la satisfacción con la estimulación moral y material fue de un 100 %.

Nivel de participación en eventos científicos

(Total de ponentes/Total de trabajadores) * 100 = (32/184) *100= **17.39%**

Nivel de solución a los planteamientos de los trabajadores

(Total de planteamientos solucionados/Total de planteamientos realizados) *100= (65/68) *100= **95.59%**

- ✓ El total de trabajos presentados en eventos científicos en el año 2018 fueron 32, de ellos sólo 4 resultaron generalizados, por lo que la implementación de las innovaciones resultó de 12.5%, evaluado de bajo porque está por debajo del 20%.
- ✓ En el año no se efectuaron movimientos internos, ni promovidos, por lo que el nivel de promoción fue de 0% evaluado de bajo porque está por debajo del 5%. La empresa tiene un plan de preparación que lo hace cada cuadro con su reserva, este tiene un día conocido como el día de la reserva, donde se queda cargo de la empresa con el objetivo de prepararlo, logrando una adecuada organización, planificación y control de su desarrollo. **(Ver anexo 32)**
- ✓ Los trabajadores muestran satisfacción con la estimulación moral y material ya que esta alcanza un valor de un 100%.
- ✓ El nivel de participación en eventos científicos en el 2018 fue de 17.39% ya que sólo presentaron trabajos 32 trabajadores y es evaluado de bajo porque está por debajo del 20%.
- ✓ En el 2016 se realizaron 68 planteamientos por parte de los trabajadores, de ellos se solucionaron 65, quedando el nivel de solución a los planteamientos de los trabajadores en un 95.59%, evaluado de alto ya que es mayor que el 75%.

Luego del análisis realizado el sistema de gestión del capital humano en la entidad, representado por sus procesos claves que se cumplen casi en su totalidad según lo definido en el código de trabajo y que están definidas las competencias claves de la organización y atendiendo a los parámetros de medición queda evaluado de **Regular** ya que no existe integración estratégica en la empresa debido a pequeñas deficiencias que se encuentren en el diagnóstico y el nivel estratégico es de 91.30% que según el rango debe ser mayor o igual al 80% y menor del 95% determinado a través de la Tecnología Diagnóstico, por lo que la organización debe de continuar con la medición y evaluación del sistema, dándole seguimiento en el año en curso tratando de solucionar las deficiencias encontradas y mantener las fortalezas existentes.

3.3 Etapa III. Revisión y mejora del SGICH.

3.3.1 Análisis DAFO

A través de una tormenta de ideas con el grupo de expertos seleccionado, se conformó el banco de factores que se agrupa en factores externos e internos **(Ver anexo 33).** Una vez realizado el perfil estratégico se califican los factores:

Oportunidades:

3-Alta demanda en el extranjero del servicio especializado que brinda la organización líneas aéreas energizadas.

13-Mercado creciente de enrollado, pruebas a medios dieléctricos y equipos electrodomésticos.

21-Posibilidad de formación del personal en la escuela de cuadros y la escuela nacional de la UNE.

24-Vinculación estrecha con el profilactorio nacional.

25-Incremento de las ventas de productos ociosos.

26-Incremento de la recaudación por reducción de los fraudes de energía.

27-Personal disponible con altas calificaciones.

Amenazas:

16-Reducción considerable del marcado en moneda nacional.

17-Existencia de empresas que desarrollan correctamente el sistema de reclutamiento, selección y formación.

19-Existencia del bloqueo

20-Existencia de la crisis económica mundial.

23-Empresa ubicada prácticamente en el centro de un polo turístico.

40-Se presentan dificultades en el programa de evaluación de desempeño

Fortalezas:

2-Empresa preparada para la competitividad

4-Alta calificación del personal que labora en el departamento de recursos laborales

5-Constante preparación de la fuerza de trabajo

15-Relaciones muy positivas entre administración, PCC y sindicato.

31-Fuerza de trabajo especializada en redes eléctricas

1132-La asistencia y puntualidad alcanza niveles excelentes

Debilidades:

11-Mobiliario insuficiente y en mal estado.

12-Insuficiencias con la protección física.

29-Los sistemas de pago y estimulación presentan dificultades significativas.

33-El estado técnico del transporte automotor no es satisfactorio.

37-En los talleres de transformadores, maquinado y automotor la tecnología existente es obsoleta.

38-El presupuesto asignado a la subdirección de recursos humanos no satisface la demanda de la actividad.

Matriz DAFO-Impacto (Anexo 34)

3.3.2 Elaboración de la estrategia

Formulación del Problema Estratégico y la Solución Estratégica:

Formulación del problema estratégico (DAFO)

Para definir el problema estratégico se procede en el orden DAFO: Si se incrementan las amenazas claves y no se eliminan las debilidades, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar una o varias oportunidades y como pueden ayudar a contrarrestar el efecto de una amenaza. El problema estratégico queda formulado como sigue:

Debido a la dificultad en la obtención de materias primas con la influencia de la crisis económica mundial y el bloqueo a la baja calidad de los recursos para brindar servicios con eficiencia y calidad, no se podrá lograr la implantación del sistema del perfeccionamiento empresarial y el presupuesto asignado a la empresa no satisface la demanda de la actividad.

Formulación de la solución estratégica (FOAD)

Para disminuir el efecto del problema estratégico se define la solución estratégica, se procede en el orden: si se potencian las fortalezas y se aprovechan las oportunidades, se podrá atenuar el efecto de las amenazas y reducir o eliminar las debilidades.

Para dar solución al problema estratégico de la Unidad Empresarial de Base Eléctrica Territorial Palma Soriano, es necesario llevar a cabo la implantación del Sistema del Perfeccionamiento Empresarial y poder contar con un presupuesto mayor para obtener una alta satisfacción de los clientes, y así poder contrarrestar las dificultades en la obtención de materias primas, la influencia de la crisis energética mundial, y con esta la baja calidad de los recursos para brindar servicios con la calidad requerida.

Formulación de objetivos estratégicos del capital humano.

La formulación de objetivos estratégicos es de suma importancia, debido a que señala la dirección del cambio a seguir. Luego de determinar el problema y la solución estratégica de GCH, partiendo del análisis de la matriz DAFO-Impacto se procede a formular los objetivos estratégicos de GCH.

1. Lograr un aumento de la satisfacción al cliente
2. Reclutamiento y selección de personal joven para reemplazar a la población laboral envejecida.
3. Implementar el SGICH en su totalidad.
4. Alcanzar índices superiores de satisfacción con respecto a la estimulación moral y material de los trabajadores.

Objetivos Específicos:

Área Funcional de Dirección

- Fomentar el sistema de control interno

Área Funcional de Economía

- Aumentar la producción mercantil en un 5 %para que exista un crecimiento de ventas totales e ingresos para diciembre/2020.

Área Funcional de Recursos Humanos

- Contratar al personal calificado en el área comercial para un mejor servicio eléctrico para Enero/2020.

Área Funcional Comercial

- Renovar y actualizar la tecnología en un 3%.

Formulación de estrategias

La formulación de la estrategia de la matriz DAFO, en el segundo momento facilitara la formulación de las posibles alternativas estratégicas a seguir, para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Estrategia General:

Según el ciclo de vida la estrategia que se debe utilizar es la estrategia de crecimiento real: Seguir creciendo en el mercado y aumentar sus ingresos.

Estrategia FO:

- ➢ Incrementar la cuota de mercado mediante un aumento en las producciones.
- ➢ Aumentar la calidad del servicio para mayor satisfacción al cliente.
- ➢ Emprender hacia el Perfeccionamiento Empresarial.

Estrategia FA:

- ✓ Seguir proporcionando cursos de capacitación para que el personal se mantenga altamente calificado.

- ✓ Buscar más proveedores para disminuir los problemas con la obtención de materias primas para mejor la calidad del servicio prestado.

Estrategia DO:

- Eliminar los problemas relacionados con el pago y estimulación de los trabajadores.
- Modernizar los equipos de la empresa.
- Mejorar la atención al cliente mediante el buen trato.

Estrategia DA:

- ❖ Eliminar los problemas con la protección física.
- ❖ Ofrecer un mejor servicio.

3.3.3 Propuesta de mejoras

De acuerdo al diagnóstico realizado a la actividad comercializadora se elaboró un plan de acción, el cual da culminación a la investigación realizada y será ampliado por los especialistas del área comercial en la etapa de implementación de la estrategia propuesta. (Ver anexo 35)

.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación y evaluado los resultados obtenidos de la misma se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Los objetivos propuestos en la investigación fueron cumplidos, así como queda demostrada la hipótesis planteada dirigida a brindar a la organización un procedimiento metodológico viable y una herramienta argumentada para la toma de decisiones en materia de gestión de capital humano que permita obtener ventajas competitivas sostenibles.
2. El procedimiento aplicado permitió evaluar el SGCH a la UEBET de regular.
3. En la GCH de la UEBET los requisitos que mayores dificultades confrontan son estimulación moral y material, competencias laborales, organización del trabajo y selección e integración.
4. Se realiza una propuesta de mejoras para que la GCH pase a ser satisfactoria y pueda influir favorablemente en la gestión empresarial.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la dirección de la organización:

1. Acoger las herramientas propuestas en la investigación con vistas a realizar valoraciones periódicas acerca del funcionamiento del SGCH en la entidad.
2. Considerar los resultados de esta investigación para de esa forma contribuir a la mejora del desempeño individual y organizacional.
3. Realizar periódicamente un análisis riguroso de las principales fortalezas y debilidades con el objetivo de contrarrestar las amenazas y aprovechar las nuevas oportunidades.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Abendaño Lobaina, Gerlin. "Evaluación de la Gestión del Capital Humano en el Aeropuerto
   Antonio Maceo de Santiago de Cuba (ECASA)". Tesis en opción al título de Licenciada
   en Economía. Junio 2018.
2. Allegue Galano Dianisbel. **"**Propuesta de un procedimiento metodológico para la medición y evaluación de la Gestión del Capital Humano en la Dirección Territorial de Etecsa en Santiago de Cuba (DTSC)". Tesis en opción al título de Licenciada en Economía. Universidad de Oriente,2016.
3. Arias Gilart M, Reyes Falcón R. Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. Observatorio de la Economía Latinoamericana [serie en Internet]. 2014;168: [aprox. 12 p.]. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/agrf.html
4. Beer M. y colaboradores. Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School. Cía. Editorial Continental. S.A. de C.V. México. Página 31
5. Campos, Z del C. (2003 mayo 13). El enfoque basado en procesos. Tecnología Aplicada a la Calidad S. A. de C. V., México. https://www.gestiopolis.com/enfoque-basadoprocesos/ [serie en Internet]
6. Ceballos V. (2014). Tendencias actuales en el manejo del talento humano. Recuperado en el sitio www.elempleo.com › Inicio › Noticias de empleo › Mundo empresarial
7. Chiavenato Idalberto (1988). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México. Página 132.
8. Cuesta Santos A. (1999): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial. Academia. La Habana.
9. Cuesta, A. y Valencia. M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. Editorial Academia. Cuba
10. Díaz Rodríguez D. (2017). Propuesta de un procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión de capital humano en el hotel Casa Granda. Tesis de

licenciatura. Universidad de Oriente.

11. Díaz Villavicencio P. y Urra Neira A. (2013). Tendencias en la gestión de recursos humanos hacia fines del segundo decenio. Recuperado del sitio http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130038/tendencias%20en%20la%20gestion%20de%20recursos%20humanos%20hacia%20fines%20del%20seguno%20decenio.
12. Díaz Rodríguez, Dayana Lucia. "Evaluación de la Gestión del Capital Humano en el Hotel Casa Granda". Tesis en Opción al Título de Licenciatura en Economía. Junio 2017.
13. Documento de trabajo "Enfoque para la medición del impacto de la Gestión de Capital Humano en los resultados de negocio", de. Universidad del Norte de Colombia. Publicado 16 de agosto de 2016.Sitio de Internet.
14. Dr. Nevado Peña, Domingo "¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa?" Revista Partida Doble #115, octubre 2000, página 42 a 53 Universidad de Castilla La Mancha
15. Figueredo Baños, Juan Manuel. Procedimiento para la instrumentación del SGICH
16. García, Miguel; Chávez Rivera, Rubén. "Indicadores para medir la Gestión del Capital Humano en micro, pequeñas y medianas empresas en México". Revista CIMEXUS vol. XII No 2. Fecha de recepción 11 de junio del 2017.Fecha de aceptación 25 de noviembre del 2017
17. Gelvez J (2013). Gestión de Talento Humano.Recuperado del sitio https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog
18. Gestión del Capital Humano: ¿Cómo medir su impacto y el valor que realmente agrega al negocio? COPYRIHT octubre del 2018.Expo Capital Humano 2018. (Sitio de Internet).
19. Gestión del conocimiento y medición del Capital Intelectuales las organizaciones empresariales. Escuela de negocios 2016
20. Gestión y medición pensando en el negocio. Grupo ANDERE. http://colsubsidio.gestionhumana.com
21. Hebrero, Cristina. "La importancia de medir el Capital Humano". Julio-agosto 2015. www.capitalhumano.es
22. Hernández Martínez, Sheila. "Evaluación de la Gestión del Capital Humano en la División Territorial de COPEXTEL S.A.". Tesis en opción al título de Licenciada en Economía.

Junio 2018.

23. http://es.wikipedia.org/wiki/Capital Humano. (Citado 2-febrero-2018)

24. http://www.ebc.mx/eduacioncorporativa La importancia del uso de los indicadores de Gestión de Capital Humanos. Escuela Bancaria y Comercial S.C. Derechos Reservados 2017.
25. http //.www.eco.uo.edu.co/RR.HH.
26. http://www.monografias.com. monografías.com. S.A.
27. Indicadores de Gestión para el área de Recursos Humanos.pdf 05-2012
28. Llano Cuesta K. (2001): ¨Sobre la economía de empresas¨ la Habana.
29. Medwave (2011). Definición de gestión por procesos. Recuperado en sitio https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032
30. Menguzzato B, M. y Renau P. J (1991): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management". Ed. Ariel, Barcelona.
31. Montoya César Alveiro. "Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del Capital Humano". Universidad de la Salle. montoyacesar2006@gmail.com.
32. Morales, A (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editorial Política. P.63
33. Manual de procedimientos para la Gestión del Capital humano. El Centro de Tesis, documentos, publicaciones y recursos educativos más amplios de la red.
34. NC-3000/2007. Vocabulario.
35. Norma ISO 9001:2008
36. Odriozola, S. (2007). Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba. Tesis al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas Universidad de La Habana,
Facultad de Economía. La Habana.
37. Oficina Nacional de Normalización (ONN), NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, La Habana, 2007.
38. PCC (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. X Política para el transporte (122, 143, 222-223, 281). VII Congreso del PCC. Aprobado

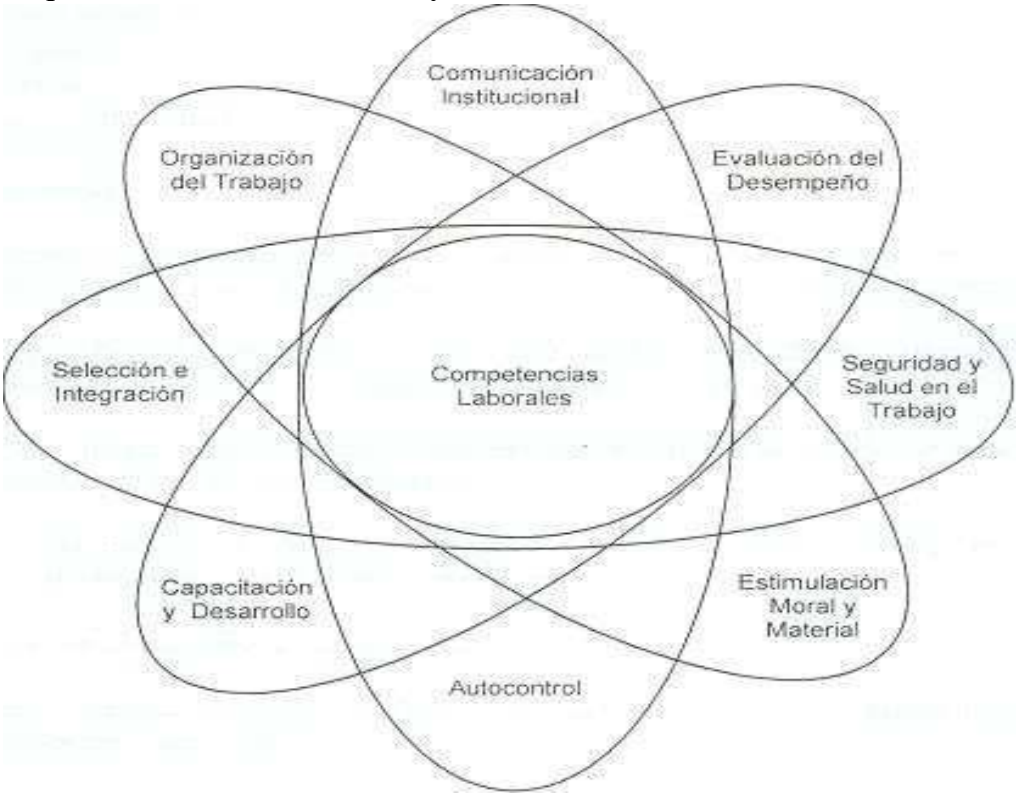
en 2017.

39. Pérez, Oscar. "6 indicadores claves para la gestión del talento humano". 24 de septiembre de 2015.marketing@peoplenext.com.mx.
40. Quesada, David. Motivación – Liderazgo y Coaching de Equipos. Super Marketing
41. Sánchez Starling (2013). Funciones de la Gestión de Recursos Humanos. Recuperado del sitio www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/
42. Semerena, Yael." 5 indicadores para medir el éxito del Capital Humano en una empresa".
43. Human Resources Manager Question Pro LATAM. Tudashbrard. Internet Mariachi. Marzo 9, 2018.
44. Torres Ordoñez, José Luis, ¿Cómo enfocar la medición de la gestión humana?
45. Valdés Herrera Clemente. (2010, mayo 3). Enfoque basado en procesos. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/
46. Velázquez Zaldívar, R. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en empresas en perfeccionamiento. Holguín; Universidad de Holguín2006.
47. Werther W. Y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, Página 4.

Anexos

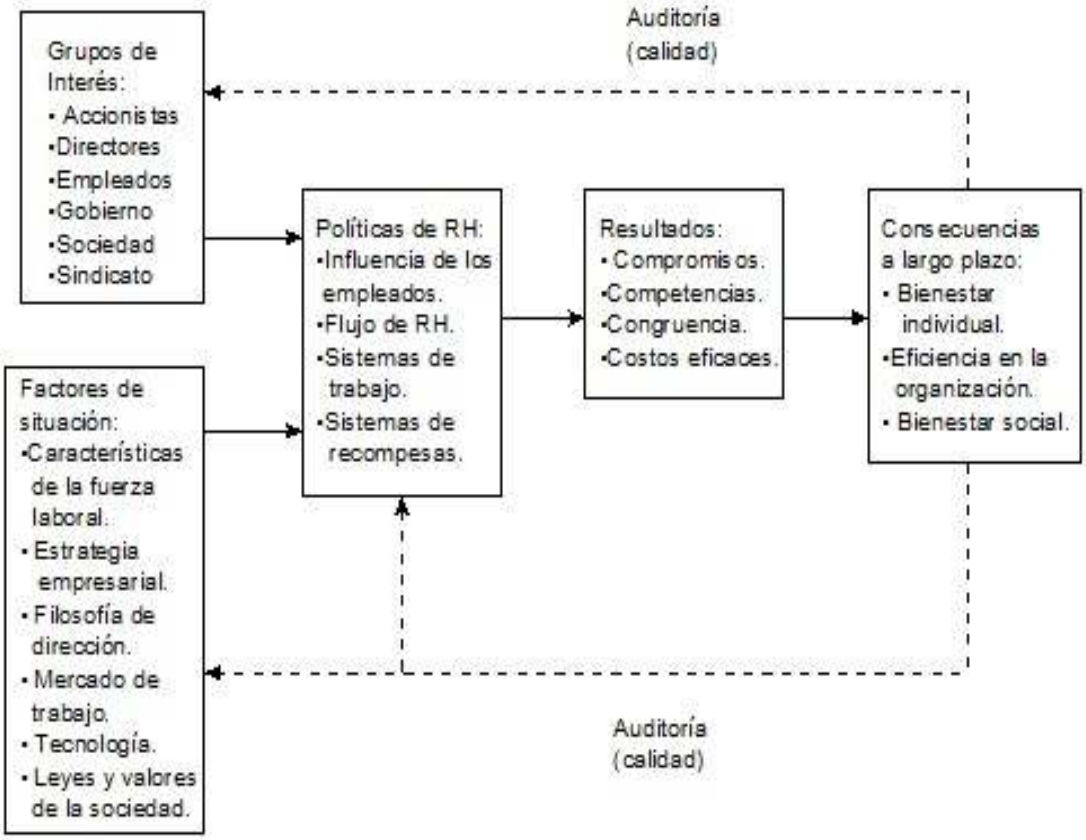
ANEXOS

Anexo 1
Esquema de las NC 3000, 3001 y 3002: 2007;



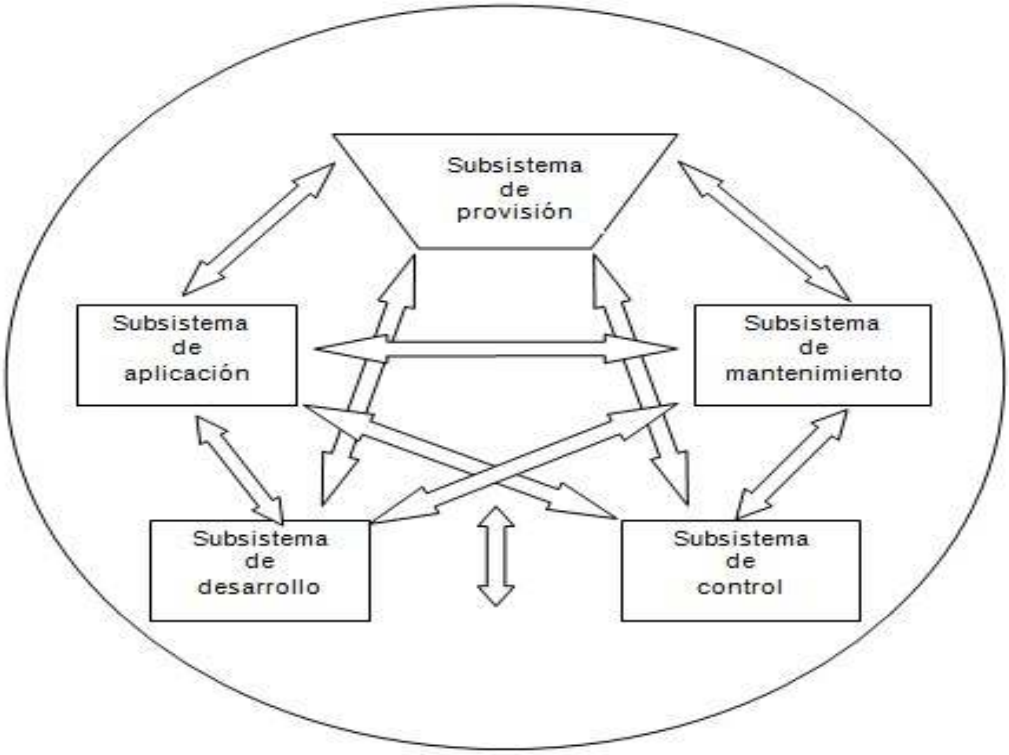
Anexo 2:

Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según Beer y colaboradores, de EE. UU, 1985.



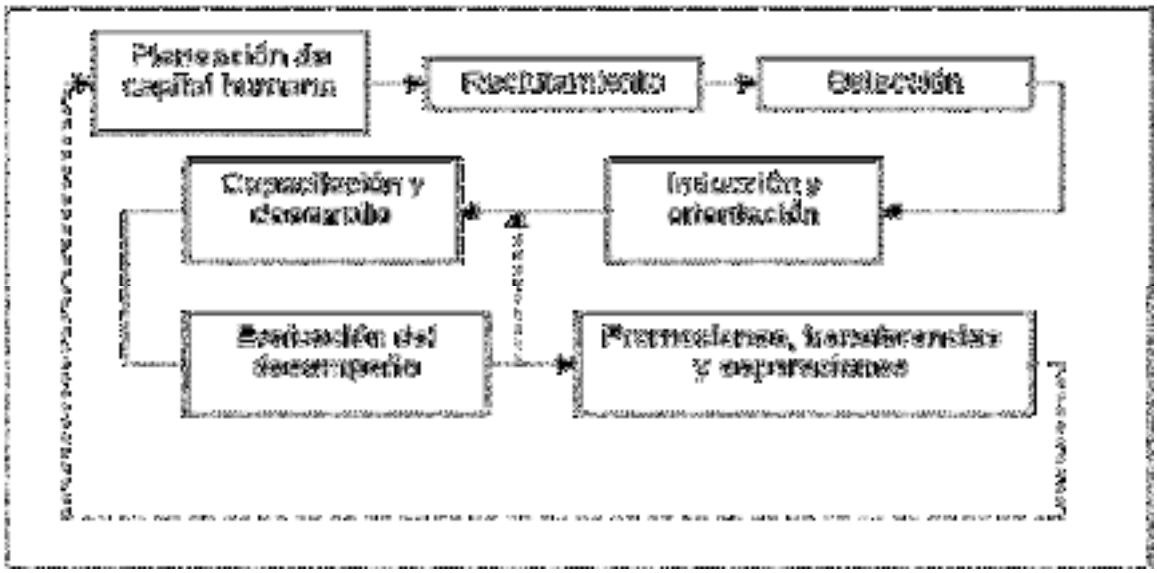
Anexo 3:

Modelo de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, 1988



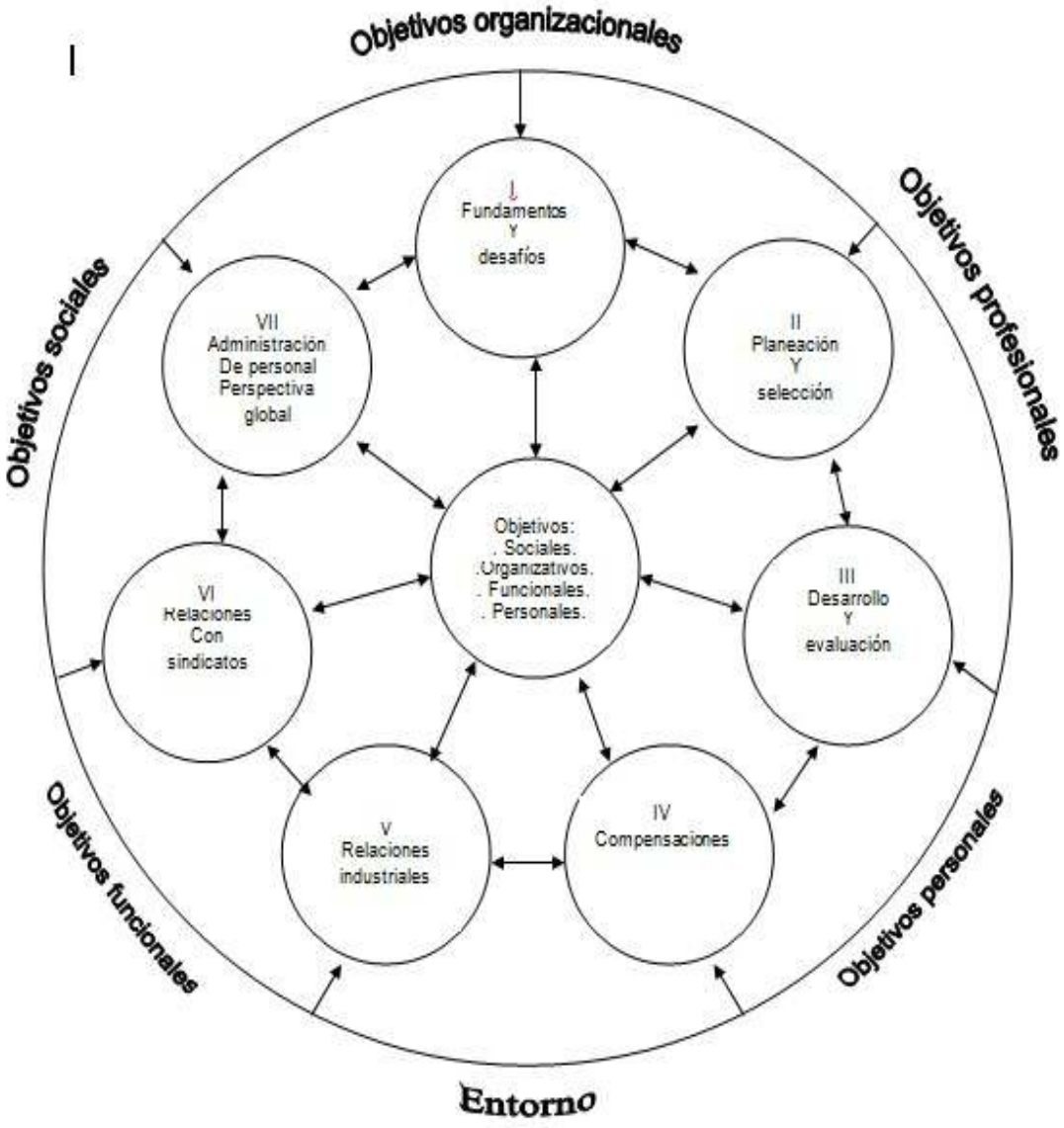
Anexo 4:

Modelo de Stoner (1990)



Anexo 5:

Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según Werther y Davis de EE.UU, 2001

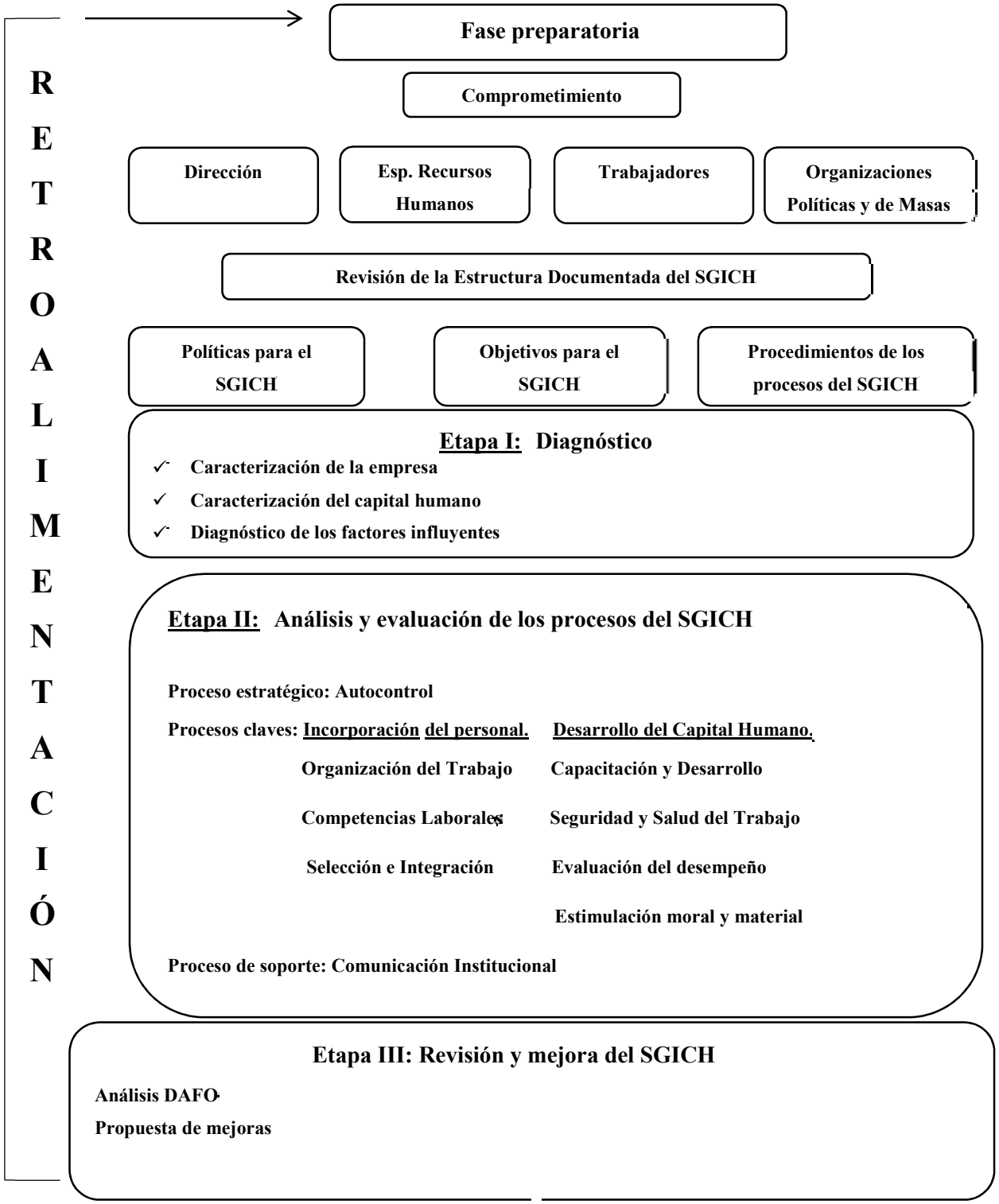


Retroalimentación entre actividades y objetivos.

Desafíos a las actividades de administración de personas, generados en el entorno.

Anexo 6:

Procedimiento propuesto para la medición y evaluación del SGICH.



Realizado por: Dianisbel Allegue Galano

Anexo 7:

Organización del Trabajo

Código	**IJ**
Denominación	**Índice de Jerarquización .Proporción de Cuadros en la Plantilla Aprobada**
Proceso	Organización del Trabajo
Fórmula	(Cantidad Cargos de Cuadros/ Plantilla Aprobada)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	Alto: menor o igual que 7%
	Medio: mayor del 7% y menor o igual de 15%
	Bajo: mayor que 15%

Código	**IPP**
Denominación	**Índice de Personal Productivo**
Proceso	Organización del Trabajo
Fórmula	(Total de Personal Directo/Total de personal Indirecto)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	Satisfactorio: Mayor o Igual a 3,6
	Insatisfactorio: Menor de 3,6

Código	**ITD, ITI,**
Denominación	**Índice de Trabajadores Directos, Índice de Trabajadores Indirectos**
Proceso	Organización del Trabajo
Fórmula	(Trabajadores Directos/ Plantilla Aprobada) *100, (Trabajadores Indirectos/ Plantilla Aprobada)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	Cumple: mayor o igual a 80% Trabajadores Directos
	Incumple: menor a 80% de Trabajadores Directos

Código	CPC
Denominación	**Composición de la Plantilla de Cargos por categoría ocupacional**
Proceso	Organización del Trabajo
Fórmula	(total plantilla aprobada X categoría/Plantilla aprobada)* 100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	Alto: mayor del 90% de la plantilla aprobada con categorías de técnicos, operarios y servicios.
	Medio: mayor del 60% y menor del 90% de la plantilla aprobada con categorías de técnicos, operarios y servicios.
	Bajo: menor del 60% de la plantilla aprobada con categorías de técnicos, operarios y servicios.

Código	EOT
Denominación	**Cumplimiento del Programa de Estudios de Organización del Trabajo.**
Proceso	Organización del Trabajo
Fórmula	(Total de Estudios de Organización realizados/Total de Estudios de Organización Planificados)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	Alto: Mayor de 98%
	Medio: Mayor o igual que 95% y menor que el 98%
	Bajo: Menor que el 95%

Anexo 8:

Competencias Laborales

Código	**IDONE**
Denominación	**Idoneidad demostrada**
Proceso	Competencia e Idoneidad demostrada
Fórmula	Total de trabajadores declarados no idóneos / Total de trabajadores solicitados a analizar
Unidad de medida	Número entero
Parámetros de evaluación	Alto: igual a 0
	Medio: mayor que 0 y menor o igual que 0.5
	Bajo: mayor que 0.5 e igual que 1

Código	**COMP**
Denominación	**Nivel de desarrollo de las competencias**
Proceso	Competencia e Idoneidad demostrada
Fórmula	(Perfiles de cargo por competencias / Perfiles de cargo totales) *100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	Alto: mayor del 80% de los perfiles de cargo están definidos por competencias laborales
	Medio: menor de 80% y mayor o igual del 60% de los perfiles de cargo están definidos por competencias laborales.
	Bajo: menor del 60% de los perfiles de cargo están definidos por competencias laborales.

Anexo 9:

Selección e Integración

Código	CP
Denominación	**Cubrimiento de la plantilla**
Proceso	Selección e Integración
Fórmula	(Plantilla cubierta / Plantilla aprobada) * 100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	Alto: igual o mayor que 97 %
	Medio: mayor o igual del 90 % y menor del 97 %
	Bajo: menor que 90 %

Código	**IFL**
Denominación	**Fluctuación real de la fuerza de trabajo**
Proceso	Selección e Integración
Fórmula	(Total de bajas / Total de trabajadores) * 100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	alto: menor que 5%
	medio: mayor que 5% y menor o igual del 20%
	Bajo: mayor del 20%

Código	**CPS**
Denominación	**Contratados por procesos de selección**
Proceso	Selección e Integración
Fórmula	(Total de nuevos contratados / Total de candidatos preseleccionados) * 100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	alto: menor del 25%
	medio: mayor del 25% y menor o igual del 75%
	Bajo: mayor del 75%

Código	**IRE**
Denominación	**Índice de retención del personal**
Proceso	Selección e Integración
Fórmula	(Total de trabajadores contratados en un periodo menor de 2 años que se mantienen laborando en la empresa/Total de trabajadores contratados en un periodo menor de 2 años) * 100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de evaluación	alto: mayor o igual que 80%
	medio: menor que 80% y mayor o igual que 70%
	Bajo: menor que 70%

Código	**TVAC**
Denominación	**Tiempo promedio de vacante**
Proceso	Selección e Integración
Fórmula	Tiempo promedio en que la plaza está vacante
Unidad de medida	Días
Parámetros de evaluación	Alto: +60
	Medio: 46-60
	Bajo: -45

Anexo 10:

Capacitación y Desarrollo

Código	**CPC**	
Denominación	**Cumplimiento del Plan de Capacitación**	
Proceso	Capacitación y Desarrollo.	
Fórmula	(Acciones cerradas de las planificadas en el año / Acciones planificadas a cerrar en el año) * 100	
Unidad de medida	Porcentaje	
Parámetros de evaluación	**Alto:**	mayor o igual que 95 %
	Medio:	mayor o igual que 90 % < y menor que 95 %
	Bajo:	menor de 90 %

Código	**UPP**	
Denominación	**Utilización de la participación planificada**	
Proceso	Capacitación y Desarrollo.	
Fórmula	(Plazas no Cubiertas/ Plazas planificadas) * 100	
Unidad de medida	Porcentaje	
Parámetros de evaluación	**Alto:**	Mayor que 0 y menor o igual que 10%
	Medio:	Mayor que 10% y menor o igual de 30%
	Bajo:	Mayor del 30%

Código	**CACR**	
Denominación	**Cumplimiento de acciones de capacitación realizadas**	
Proceso	Capacitación y Desarrollo.	
Fórmula	(Acciones cerradas de las planificadas en el año + acciones extraplanes cerradas / Acciones planificadas a cerrar en el año + extraplanes planificados a cerrar) * 100	
Unidad de medida	Porcentaje	
Parámetros de evaluación	**Alto:**	mayor o igual de 97 %
	Medio:	menor que 96% y mayor o igual que 92%
	Bajo:	menor de 92 %

Código	**IPPNC**	
Denominación	**Inejecución del presupuesto por plaza no cubierta**	
Proceso	Capacitación y Desarrollo.	
Fórmula	(Presupuesto promedio por participante * plazas no cubiertas/ Presupuesto total de la acción de capacitación) *100	
Unidad de medida	Porcentaje	
Parámetros de evaluación	**Alto:**	Igual a 0%
	Bajo:	Mayor a 0%

Código	**Cpres**	
Denominación	**Cumplimiento del Presupuesto**	
Proceso	Capacitación y Desarrollo.	
Fórmula	(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Planificado) * 100	
Unidad de medida	Porcentaje	
Parámetros de evaluación	**Alto:**	Mayor o igual de 95 %
	Medio:	Menor de 95% mayor o igual que 90 %
	Bajo:	Menor de 90 %

Anexo 11:

Seguridad y Salud del Trabajo

Código	**IEPres**
Denominación	**Índice de Ejecución del Presupuesto**
Proceso	Seguridad y Salud
Fórmula	(Presupuesto ejecutado/ Presupuesto Plan)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	Alto: igual al 100%
	Medio: mayor de 90% y menor de 100%
	Bajo: menor que 90%

Código	**PTB**
Denominación	**Porciento de Trabajadores Beneficiados (PTB)**
Proceso	Seguridad y Salud
Fórmula	PTB= (TTBE/ TT)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	Alto: más del 90%
	Medio: menor del 90% y mayor o igual del 80%
	Bajo: menor de 80%

Código	**IA**
Denominación	**Índice de Accidentalidad**
Proceso	Seguridad y Salud
Fórmula	(Total de accidentes/ Promedio de trabajadores)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	Alto:0%
	Medio: mayor o igual que 0.1% y menor de 0.5%
	Bajo: mayor de 0.5%

Código	**PRC**
Denominación	**Porciento de riesgos controlados**
Proceso	Seguridad y Salud
Fórmula	(Total de riesgos controlados/ de riesgos Total identificados)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	Alto:100 %
	Medio: entre 95% y 99%
	Bajo: menor de 95%

Código	CPC
Denominación	**Cumplimiento del Programa de Capacitación**
Proceso	Seguridad y Salud
Fórmula	(Capacitaciones real/ Capacitaciones plan)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	Alto:100%
	Medio: entre 90% y 95%
	Bajo: menor 95%

Anexo 12:

Evaluación del Desempeño

Código	**TEND**
Denominación	**Trabajadores evaluados por nivel de desempeño**
Proceso	Evaluación del Desempeño
Fórmula	(Total de trabajadores evaluados por categoría de evaluación / Total de trabajadores evaluados) * 100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	alto: mayor del 80% de los evaluados con categorías de MB y E
	medio: mayor del 70% de los evaluados con categorías de B, MB y E
	bajo: menor del 70% evaluados de B, MB, E

Código	**RCL**
Denominación	**Nivel de inconformidad con el proceso evaluativo**
Proceso	Evaluación del Desempeño
Fórmula	(Total de evaluaciones reclamadas / Totalde trabajadores evaluados) *100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	alto: menor o igual que 2%
	medio: mayor que 2% y menor o igual que 5%
	bajo: mayor del 5%

Anexo 13:

Estimulación Moral y Material

Código	**PRS**
Denominación	**Porciento pagado por resultados**
Proceso	Estimulación moral y material
Fórmula	Ver procedimiento aprobado en el Reglamento de Sistema de Pagos.
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	Alto: 15%
	Medio: 10%
	Bajo: 5%

Código	**INNO**
Denominación	**Implementación de las innovaciones**
Proceso	Estimulación moral y material
Fórmula	(Total de trabajos generalizados / Total de trabajos presentados en eventos científicos)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	alto: mayor o igual de 40%
	medio: menor que 40% y mayor o igual del 20%
	bajo: menor del 20%

Código	**PRO**
Denominación	**Nivel de promoción**
Proceso	Estimulación moral y material
Fórmula	(Total de trabajadores promovidos / Total de movimientos internos) * 100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	alto: mayor o igual al 10%
	medio: menor del 10% y mayor o igual que un 5%
	bajo: menor de 5%

Código	SAT
Denominación	**Índice de satisfacción**
Proceso	Estimulación moral y material
Fórmula	Encuestas y Test
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	satisfecho: mayor o igual del 80%
	medianamente satisfecho: menor del 80% y mayor o igual del 60%
	insatisfecho: menor del 60%

Código	PCIENT
Denominación	**Nivel de participación en eventos científicos**
Proceso	Estimulación moral y material
Fórmula	(Total de ponentes / Total de trabajadores)* 100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	alto: mayor o igual que 40%
	medio: menor que 40% y mayor o igual 20%
	bajo: menor de 20%

Código	RESPLAN
Denominación	**Nivel de solución a los planteamientos de los trabajadores**
Proceso	Estimulación moral y material
Fórmula	(Total de planteamientos solucionados / Total de planteamientos realizados)*100
Unidad de medida	Porcentaje
Parámetros de Evaluación	alto: mayor o igual de 75%
	medio: menor que 75% y mayor o igual que 50%
	bajo: menor que 50%

Anexo 14:

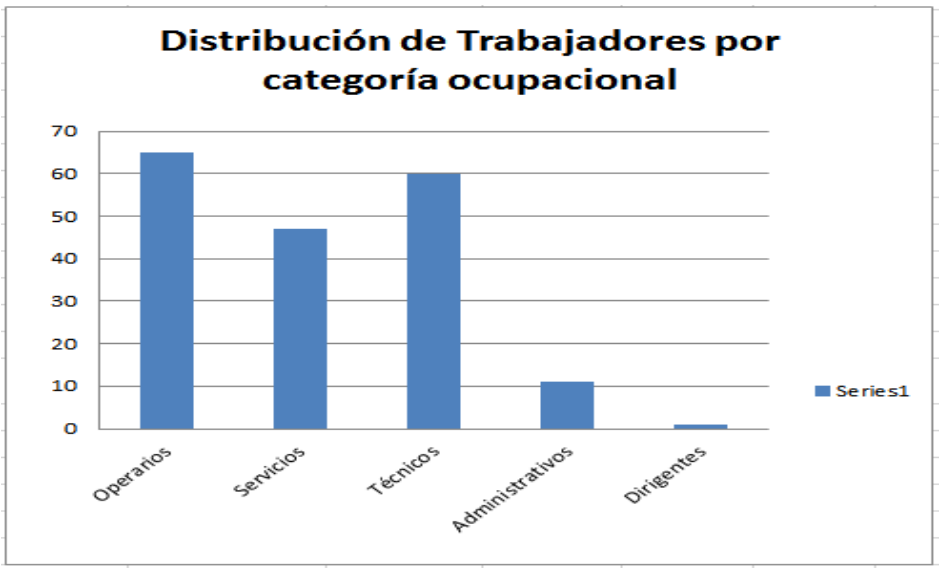
Principales Clientes

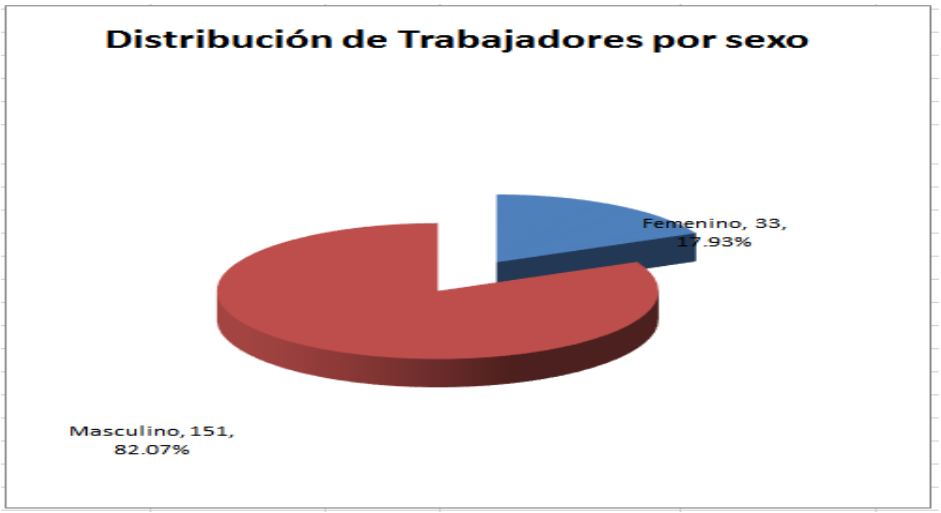
Clientes externos	**Clientes internos**
-Sector privado	Despachos
Viviendas	Oficinas comerciales
Centros comerciales	UEB
-Sector estatal	
Hospitales	
Escuelas	
Bodegas	

Anexo 15:

Composición de los trabajadores por sexo y categoría ocupacional.

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo				
	F	M	Total	%
Operarios	0	65	65	35.33%
Servicios	9	38	47	25.54%
Técnicos	16	44	60	32.61%
Administrativos	8	3	11	5.98%
Dirigentes		1	1	0.54%
Total	33	151	184	

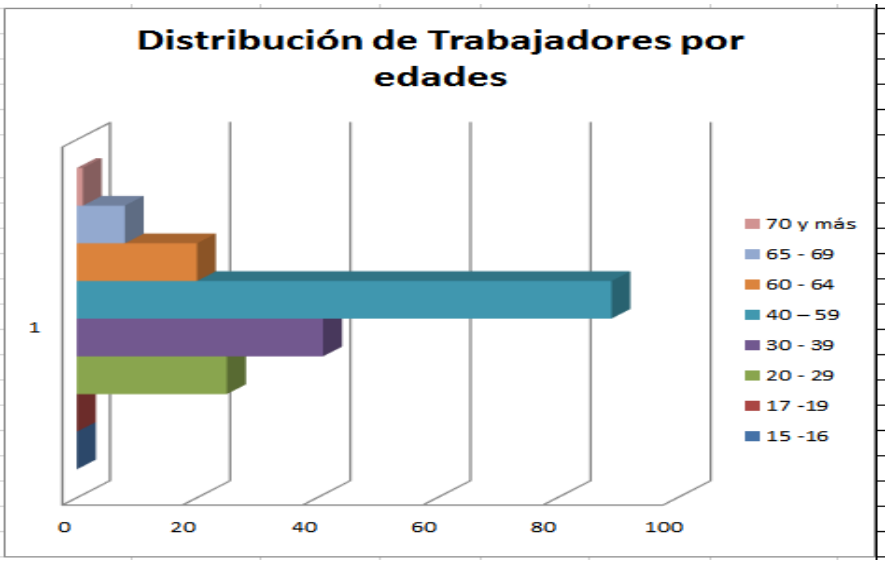




Anexo 16:

Composición de los trabajadores por grupos de edad.

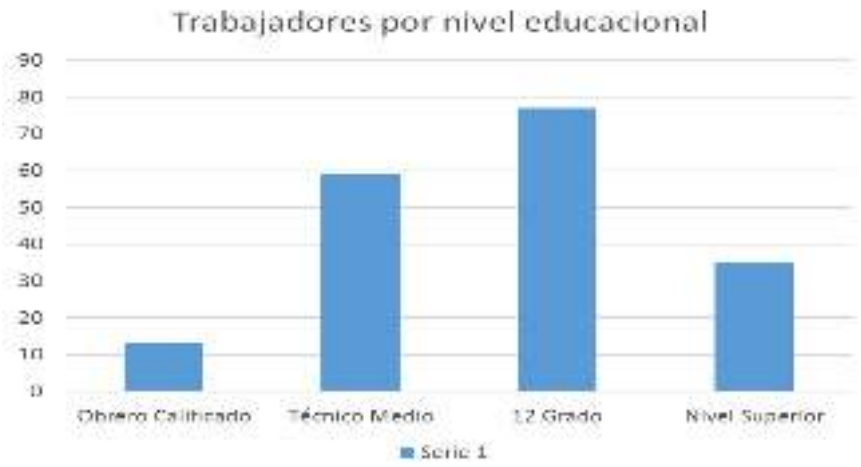
Trabajadores por Grupos de Edades		
15 -16	0	0.00%
17 -19	0	0.00%
20 - 29	25	13.59%
30 - 39	41	22.28%
40 – 59	89	48.37%
60 - 64	20	10.87%
65 - 69	8	4.35%
70 y más	1	0.54%
Total	184	



Anexo 17:

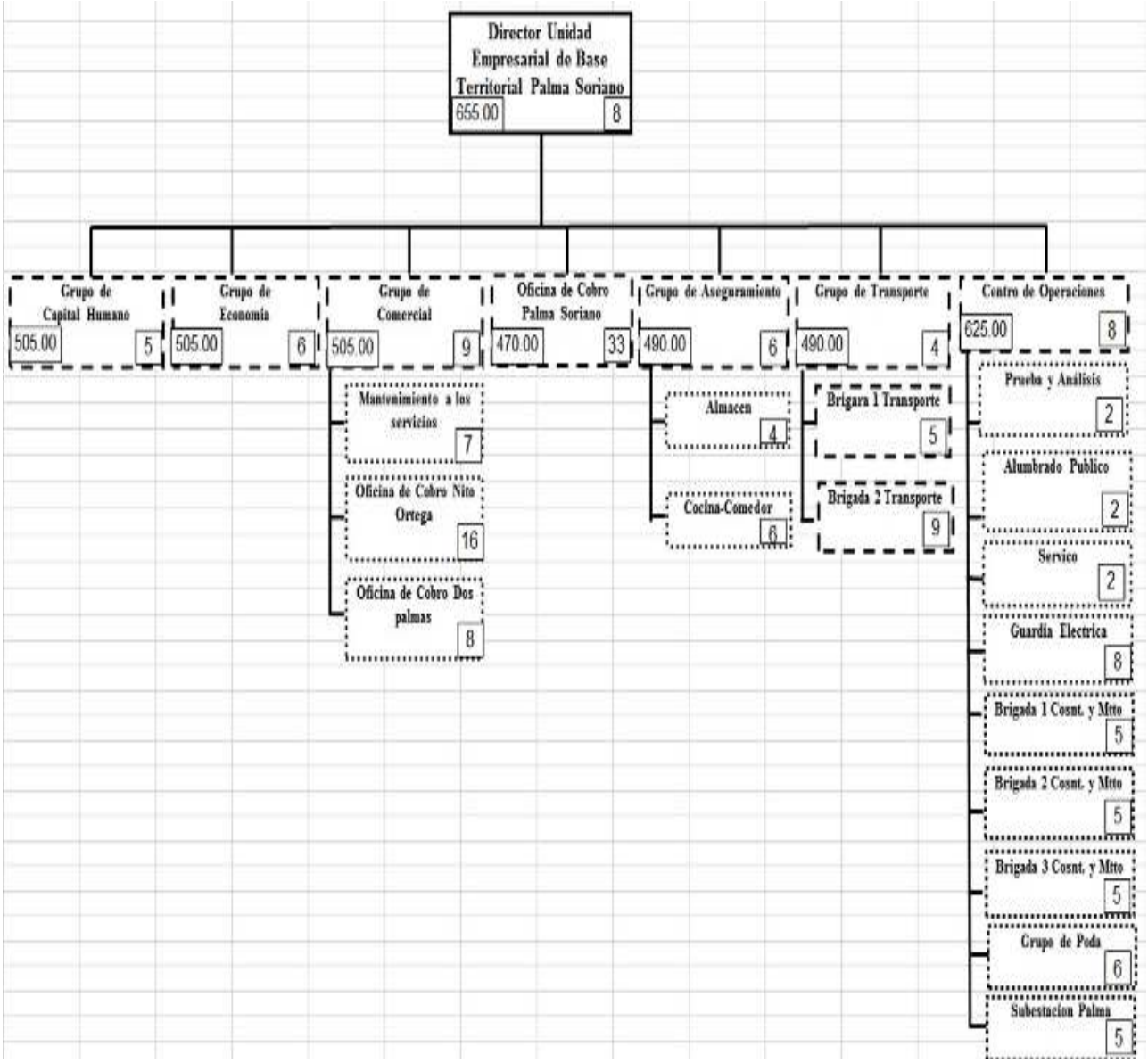
Composición por nivel de escolaridad

Trabajadores por nivel educacional	T	%
Obrero Calificado	13	7.06%
Técnico Medio	59	32.06%
12 grado	77	41.85%
Nivel Superior	35	19.02%
Total	184	100%



Anexo 18:

Organigrama de la UEBET.



Anexo 19:

Indicadores de trabajo y salario.

(Esta información es del cierre 2018)

		2017	2018		Diferencias respecto	
					Anterior	Plan
Indicadores	**UM**	**Anterior**	**Plan**	**Real**	**%**	**%**
Ventas Netas	MP	45617.0	53178.0	55479.3	121.61	104.32
Valor Agregado Bruto	MP	32710.1	34399.3	40249.5	123.05	117.00
Fondo de salario	MP	21562.2	22562.4	25181.7	116.79	111.61
Promedio de trabajadores	U	2036	2071	2053	100.83	99.13
Productividad por trabajador	P	16066	16610	19605	122.03	118.03
Salario medio	P	883	908	1022	115.74	112.55
Gasto de salario por peso de VAB		0.659	0.656	0.626	0.949	0.954

Anexo 20:

Indicadores de trabajo y salario.

(Esta información es del cierre 2018)

		2017	2018		Diferencias respecto	
					Anterior	Plan
Indicadores	**UM**	**Anterior**	**Plan**	**Real**	**%**	**%**
Ventas Netas	MP	4431420		4504981	101.66	
Fondo de salario	MP	2210.8	2542.8	2453.1	110.96	96.47
Promedio de trabajadores	U	234	239	229	97.86	95.81

Anexo 21:

Encuesta realizada a trabajadores de la UBEET para realizar la valoración de las premisas de la Tecnología Diagnóstico

Encuesta

Solicitamos su cooperación para realizar una encuesta cuyo objetivo es medir el nivel de integración interna, externa y estratégica, así como facilitar la información para el SGCH, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, necesitamos de su más sincera opinión a la hora de dar respuesta a las preguntas. Por adelantado le agradecemos su ayuda para la realización de la investigación. Gracias.

(Circule la respuesta más acertada según su consideración)

1. ¿Se elaboró la misión y visión de la empresa con la participación de los trabajadores?

1. No está elaborada.
2. Se elaboró según normas e informó a los trabajadores.
3. Se elaboró con la participación de los trabajadores.

2. ¿Están identificados los problemas y las soluciones a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos 3 años?

1. No están identificados.
2. Están identificados los problemas, pero no las soluciones.
3. Están identificados los problemas y las soluciones.

3. ¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores?

1. No están definidas.
2. Están definidas las funciones de las áreas, pero no las responsabilidades de los trabajadores.
3. Definidas las funciones de las áreas y las responsabilidades de los trabajadores.

4. **¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios en los servicios?**
    1. Existe una organización jerárquica y rígida.
    2. Existe flexibilidad en procesos claves.
    3. La empresa da respuesta ágil a las necesidades de los servicios para satisfacer al cliente.

5. ¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?

1. Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo.
2. Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.

3. 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.

6. ¿Participa en la planificación y proyección del trabajo en la empresa?

1. No.
2. Se planifican las actividades de la empresa por los directivos.
3. Se planifican las actividades con la participación activa de los trabajadores.

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

1. No.
2. Existe una estrategia de participación a corto plazo.
3. 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.

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

1. La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.
2. Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.
3. Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.

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

1. Las acciones de participación se realizan sin integración, cada organización por su parte.
2. Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa, pero aún no se han integrado a ella.
3. Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.

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

1. Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento.
2. Tienen una educación económica insuficiente.
3. Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad.

11. ¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?

1. No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.
2. Existe un departamento para su atención.
3. Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa.

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

1. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.
2. Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Área de Recursos Humanos.
3. Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos.

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

1. 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.
2. Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos, pero no posee los conocimientos para su gestión integrada. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.
3. Posee adecuados conocimientos que le permiten un desempeño en la gestión integrada de los recursos humanos. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral.

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

1. Débil sentido de pertenencia.
2. Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.
3. Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.

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

1. Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados
2. 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.
3. Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados.

16. ¿Cómo es la atención de la empresa al trabajador?

1. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores.
2. Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores.
3. Se presta atención a las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

17. ¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?

1. El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación
2. El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo
3. Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas

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

1. Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.
2. Se desarrollan de acuerdo a tareas puntuales.
3. Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.

19. ¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?

1. Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos
2. Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial
3. Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.

Anexo 22:

Cálculo de la muestra.

El tamaño de la población es conocido, utilizándose para el cálculo de la muestra la fórmula de la autora Laura Fisher establecida para poblaciones finitas.

$$n = \frac{NZ\infty^2 pq}{E^2(N-1)+Z\infty^2 pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

Z∞: Es el valor crítico de la distribución normal, estandarizada o tipificada, asociada al nivel de confiabilidad prefijado. Se considera Z=1.96 para un nivel de confianza del 95%. p: Representa la proporción poblacional de éxito, de respuestas favorables a la variable objetivo, se debe fijar el valor de P=0.5 para lograr un tamaño de muestra óptimo. q: Variabilidad negativa expresada decimalmente siendo q = 1-p, o sea, se considera q=0.5 E: Porcentaje de error 0.05

Datos:

N =184

Z∞ = 1.96

p= 0.5

q = 0.5

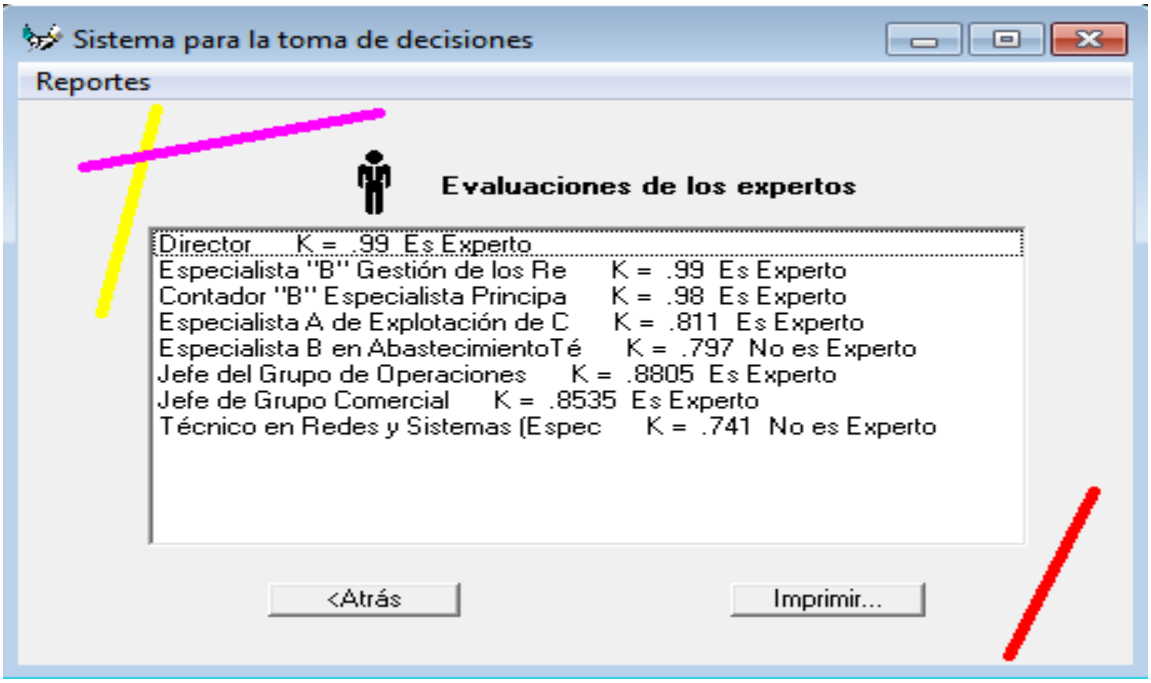
E = 0.05

$$n = \frac{184(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(184-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 128$$

Anexo 23:

Selección del grupo de expertos



Anexo 24:

Resultados obtenidos luego de aplicar el SPSS

Los trabajadores en más del 50% coinciden en que no participaron en la elaboración de la misión y la visión de la empresa, en muy pocas ocasiones los trabajadores tienen una participación activa en las actividades de la empresa, el responsable de la función de Recursos Humanos posee adecuados conocimientos sobre la gestión integrada del capital humano, en general existe un alto sentido de pertenencia de los trabajadores, prevalecen las relaciones de compañerismo, respeto y cooperación.

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Análisis de fiabilidad.

Notas

Resultados creados		08-abr-2019 18:59:16
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos0
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	125
	Entrada matricial	
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00.016
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00.032

[Conjunto_de_datos0]

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	125	100.0
	Excluidos[a]	0	.0
	Total	125	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.984	19

Tabla de frecuencia

¿Se elaboró la misión y visión de la empresa con la participación de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	56	44.8	44.8	44.8
	medio	15	12.0	12.0	56.8
	alto	54	43.2	43.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Están identificados los problemas y las soluciones a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos 3 años?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	33	26.4	26.4	26.4
	medio	33	26.4	26.4	52.8
	alto	59	47.2	47.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	17	13.6	13.6	13.6
	medio	17	13.6	13.6	27.2
	alto	91	72.8	72.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios en los servicios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	23	18.4	18.4	18.4
	medio	76	60.8	60.8	79.2
	alto	26	20.8	20.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	21	16.8	16.8	16.8
	medio	17	13.6	13.6	30.4
	alto	87	69.6	69.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Participa en la planificación y proyección del trabajo en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	28	22.4	22.4	22.4
	medio	28	22.4	22.4	44.8
	alto	69	55.2	55.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	19	15.2	15.2	15.2
	medio	18	14.4	14.4	29.6
	alto	88	70.4	70.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	13	10.4	10.4	10.4
	medio	99	79.2	79.2	89.6
	alto	13	10.4	10.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	29	23.2	23.2	23.2
	medio	11	8.8	8.8	32.0
	alto	85	68.0	68.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	29	23.2	23.2	23.2
	medio	31	24.8	24.8	48.0
	alto	65	52.0	52.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	33	26.4	26.4	26.4
	medio	61	48.8	48.8	75.2
	alto	31	24.8	24.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	35	28.0	28.0	28.0
	medio	22	17.6	17.6	45.6
	alto	68	54.4	54.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	15	12.0	12.0	12.0
	medio	12	9.6	9.6	21.6
	alto	98	78.4	78.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	20	16.0	16.0	16.0
	medio	21	16.8	16.8	32.8
	alto	84	67.2	67.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y compañerismo entre los trabajadores y dirigentes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	36	28.8	28.8	28.8
	medio	19	15.2	15.2	44.0
	alto	70	56.0	56.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Cómo es la atención de la empresa al trabajador?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	30	24.0	24.0	24.0
	medio	27	21.6	21.6	45.6
	alto	68	54.4	54.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	17	13.6	13.6	13.6
	medio	93	74.4	74.4	88.0
	alto	15	12.0	12.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	17	13.6	13.6	13.6
	medio	91	72.8	72.8	86.4
	alto	17	13.6	13.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	12	9.6	9.6	9.6
	medio	16	12.8	12.8	22.4
	alto	97	77.6	77.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

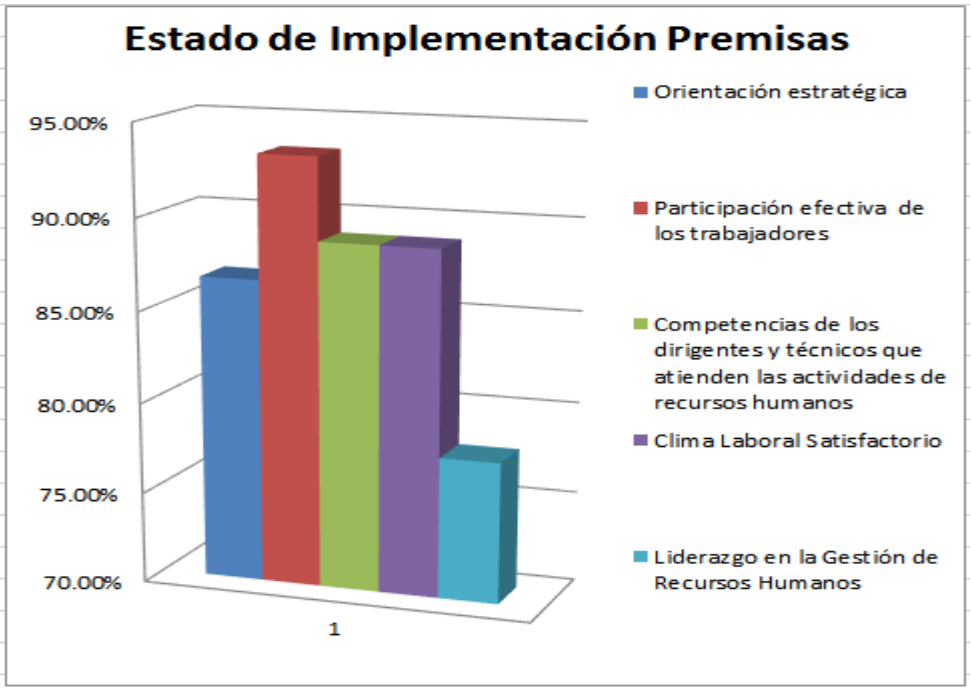
Anexo 25:

Análisis de las premisas:

		PREGUNTAS					
	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
1	**Orientación estratégica**	33.33%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	86.67%
2	**Participación efectiva de los trabajadores**	100.00%	100.00%	66.67%	100.00%	100.00%	93.33%
3	**Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos**	66.67%	100.00%	100.00%			88.89%
4	**Clima Laboral Satisfactorio**	100.00%	66.67%	100.00%			88.89%
5	**Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos**	66.67%	66.67%	100.00%			77.78%
							87.72%

NO EXISTE

ORIENTACION ESTRATEGICA

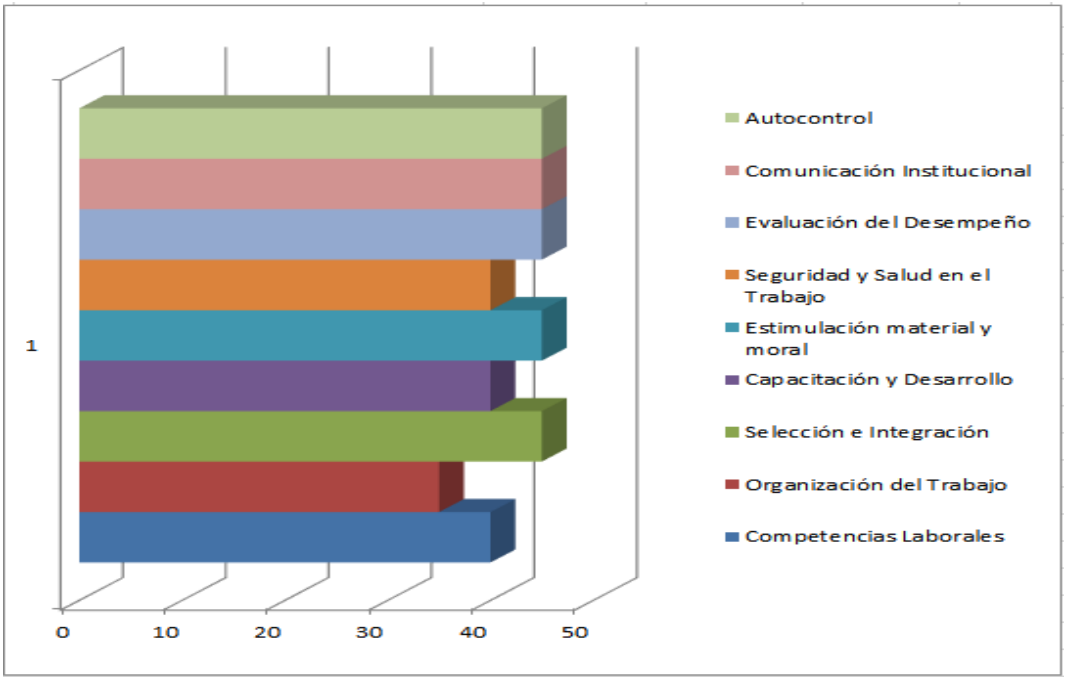


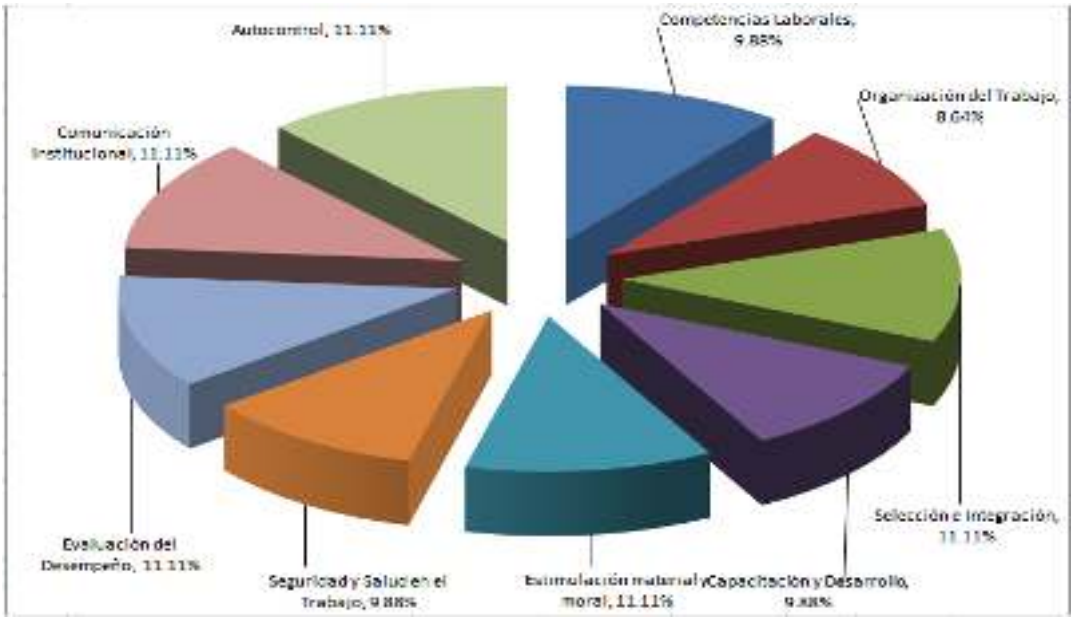
Anexo 26:

EVALUACION DE MODULOS

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	100.00%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	66.67%		
II	Organización del Trabajo	1	33.33%	77.78%	35
		2	100.00%		
		3	100.00%		
III	Selección e Integración	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	100.00%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	66.67%		
V	Estimulación material y moral	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	100.00%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	66.67%		
VII	Evaluación del Desempeño	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		
VIII	Comunicación Institucional	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		
IX	Autocontrol	1	100.00%	100.00%	45
		2	100.00%		
		3	100.00%		
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		93.83%			


1
0
10
20
30
40
50
Autocontrol
Comunicación Institucional
Evaluación del Desempeño
Seguridad y Salud en el Trabajo
Estimulación material y moral
Capacitación y Desarrollo
Selección e Integración
Organización del Trabajo
Competencias Laborales

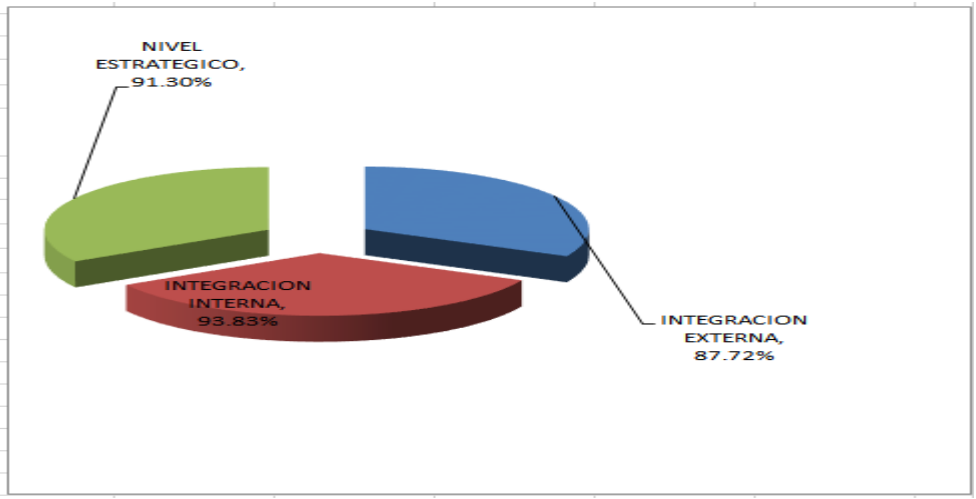

Autocontrol, 11.11%
Competencias Laborales, 9.88%
Organización del Trabajo, 8.64%
Comunicación Institucional, 11.11%
Selección e Integración, 11.11%
Evaluación del Desempeño, 11.11%
Seguridad y Salud en el Trabajo, 9.88%
Estimulación material y moral, 11.11%
Capacitación y Desarrollo, 9.88%

Anexo 27:

Nivel Estratégico.

	Premisas	Puntos		
		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	65	75	86.67%
2	Participación efectiva de los trabajadores	70	75	93.33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	40	45	88.89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	40	45	88.89%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	35	45	77.78%
	INTEGRACION EXTERNA	250	285	87.72%

	Módulos	Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	40	45	88.89%
II	Organización del Trabajo	35	45	77.78%
III	Selección e Integración	45	45	100.00%
IV	Capacitación y Desarrollo	40	45	88.89%
V	Estimulación material y moral	45	45	100.00%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	40	45	88.89%
VII	Evaluación del Desempeño	45	45	100.00%
VIII	Comunicación Institucional	45	45	100.00%
IX	Autocontrol	45	45	100.00%
	INTEGRACION INTERNA	380	405	93.83%
	NIVEL ESTRATEGICO	630	690	91.30%



Anexo 28:

Evaluación de desempeño.

La Evaluación de desempeño comprende a los trabajadores de la entidad laborales, esta es la evaluación sistémica del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado. La administración está obligada a poner en conocimientos de los trabajadores los indicadores fundamentales, así como los adicionales, antes del comienzo del periodo evaluativo. Este se realiza anualmente con cortes parciales, mensuales y trimestrales. Para realizar la evaluación de desempeño el trabajador deberá tener laborada como mínimo el 70% de su tiempo de trabajo. La evaluación la realiza el jefe inmediato superior del trabajador y de resultar necesario la organización sindical y de otros trabajadores.

La realización de los cortes parciales le permite a la administración de la entidad conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador, ante la conclusión del proceso evaluativo, de estas evaluaciones el administrador debe llevar un registro con el avance, deficiencias y recomendaciones. El resultado se analiza, se discuta con el trabajador y se informa al colectivo laboral a donde pertenece, en la asamblea mensual y trimestral. La evaluación anual se efectúa en el primer trimestre del año siguiente al año concluido que se evalúa, está también se discute y se analiza con el trabajador, se les comunica los resultados conclusivos y se informa, al colectivo laboral en asamblea con los trabajadores. En esta etapa final del proceso se elabora un documento que contenga las recomendaciones, se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo periodo para mejorar su desempeño, incluida las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas. Las acciones relacionadas con la capacitación y desarrollo se integran al plan de la entidad. Este documento forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador.

Acta de Evaluación del Desempeño

1-Datos generales

Empresa _____

Año_____

Evaluado_____

Cargo_____

Categoría_____

Área de Trabajo_____

Periodo en que se evalúa_____

Conoce la Matriz de competencia de su cargo Si_____ No_____

Conoce los objetivos de trabajo de su área Si_____ No_____

CPL promedio durante el periodo que se evalúa_____

2-Resultados de la Evaluación

Evaluación	**1er. semestre**	**2do. semestre**	**3er. semestre**
Desempeño Deficiente			
Desempeño Adecuado			
Desempeño Superior			

2.1Recomendaciones para el próximo Periodo Evaluativo

2.2Plan de Medidas

Tarea Objetivos Fecha de cumplimiento Certifica el cumplimiento

_____

_____

_____

_____

_____

3-Proxima evaluación Fecha:

3.1 Objetivos del próximo periodo

3.2 Funcionario que superviso el adecuado cumplimiento del procedimiento de la Evaluación del Desempeño

Evaluación	**1er. semestre**	**2do. semestre**	**3er. Semestre**
Cargo:			
Nombre:			
Evaluado:			
Evaluador:			
Supervisor			

Modelo de Evaluación de Desempeño Operarios

Evaluado: Área de Trabajo:

Cargo: Categoría de trabajo: Fecha:

No.	Factores o Indicadores a evaluar Operarios	Puntos	**1er. semestre**	**2do. semestre**	**Evaluación anual**
A)	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de las evaluación anterior	Hasta 10			
1	No cumplió con las recomendaciones de las evaluaciones anterior.	0			
2	Cumple algunas de las recomendaciones de la evaluaciones anterior.	De 1 hasta 5			
3	Cumple en los plazos establecidos las recomendaciones de la evaluación anterior. Rendimiento satisfactorio.	De 5 hasta 10			
B)	Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requisitos.	Hasta30			
1	No cumple con los objetivas, funciones y tareas individuales .Rendimiento muy lento.	0			
2	Cumple y a veces por debajo de las exigencias con los objetivos, funciones y tareas individuales. Rendimiento poco satisfactorio.	De 1 hasta 9			
3	Cumple en los plazos establecidos y satisface las exigencias de los objetivos, funciones y tareas individuales. Rendimiento satisfactorio.	De 10 hasta 20			
4	Sobrecumple antes del plazo establecido y excede siempre o frecuentemente los objetivos, funciones y tareas individuales las exigencias.	De 21 hasta 30			
B	Calidad Y productividad en el trabajo.	Hasta 10			
1	No satisfactorio. Presenta gran número de errores. No es cuidadoso en el trabajo.	0			
2	Parcialmente satisfactorio. Presenta ocasionalmente errores. Poco cuidadoso en el trabajo.	De 1 a 3			
3	Satisfactorio. Casi nunca presenta errores muy cuidadoso en el trabajo.	De 4 a 6			
4	Siempre o casi siempre no presenta errores. Muy profundo y exacto en el trabajo.	De 7 a 10			
C)	Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.	Hasta 10			
1	Frecuentemente, tiene problemas de disciplina que le impiden cumplir sus tareas. Tiene llegadas tardes y/o ausencias.	0			
2	Regularmente, cumple lo establecido. Aprovechamiento estable de la jornada laboral.	De 1 a 3			
3	Cumple lo establecido. Comportamiento disciplinado y correcto. Buen aprovechamiento de la jornada laboral.	De 4 a 7			
4	Sobrecumple lo establecido. Excelente comportamiento en todos los aspectos. Aprovecha al máximo la jornada laboral.	De 8 a 10			

No.	Factores o Indicadores a evaluar Operarios	Puntos	**1er. semestre**	**2do. semestre**	**Evaluación anual**
D)	Iniciativa y Creatividad	Hasta 10			
1	Iniciativa y creatividad prácticamente nula. Carece de ideas propias. Necesita de orientación y supervisión constante.	0			
2	Cierta independencia en el trabajo. Pocas ideas propias. A veces da sugerencias. En situaciones difíciles, requiere ayuda.	De 1 a 5			
3	Buen nivel de independencia. Aporta ideas y sugerencias. Solo necesita de orientaciones iniciales para realizar su trabajo.	De 6 a 9			
4	Muy independiente. Aporta excelente ideas y sugerencias. Capaz de prever variadas alternativas en la solución de problemas.	10			
E)	Cooperación y trabajo en equipo	Hasta 5			
1	No está dispuesto a cooperar, es individualista y afecta la cohesión y el trabajo en equipo.	0			
2	Poca disposición a cooperar, solo lo colabora cuando es necesario. Tendencia a trabajar solo.	De 1 a 3			
3	Buena disposición a cooperar, colabora cuando se solicita. Se integra al trabajo en equipo.	4			
4	Amplia disposición a cooperar y transmitir conocimientos. Excelente espíritu de colaboración.	5			
F)	Superación personal	Hasta 10			
1	No le interesa aprender, ni actúa para obtener mejores resultados. Progreso nulo.	0			
2	Actúa de forma pasiva por obtener mejores resultados e incrementar sus conocimientos. Progreso lento.	De 1 a 5			
3	Actúa para tener mejores resultados y por mejorar sus conocimientos. Progreso adecuado.	De 6 a 9			
4	Tiene gran preocupación por incrementar sus conocimientos. Progreso constante.	10			
G)	Relaciones Humanas	Hasta 5			
1	Crea problemas en el colectivo. Es difícil tratar con él.	0			
2	Tiene dificultades para ser aceptado por sus compañeros. En ocasiones es difícil tratar con él.	De 1 a 3			
3	Relaciones normales con sus compañeros. Buen carácter. Es aceptado en su colectivo laboral.	4			
4	Buenas relaciones dentro del ámbito laboral. Alto nivel de aceptación en su colectivo laboral.	5			
H)	Cumplimiento de la Seguridad Industrial	Hasta 10			
1	No cumple las normas de Seguridad Industrial.	0			
2	Cumple las normas de Seguridad Industrial.	De 1 a 10			
	Total (Evaluación del desempeño en base a 100 puntos)	100			
Firma del trabajador					
Firma Director o Jefe del Área					

Desempeño Laboral	En base a 100 puntos	
Desempeño Laboral deficiente	Menos de 69	
Desempeño Laboral adecuado	De 70-89	
Desempeño Laboral superior	De 90-100	

DNC 16A

OH-RPP0803.A1. Determinación de las necesidades.

Área (1): _____ Fecha: _____

Cargo: _____

Nombre y apellido	Necesidades	Acciones propuestas	Tiempo de duración.

_____ _____ _____

Jefe de área Capacitador Sec. Sección Sindical

Anexo 29:

Cálculo del Coeficiente de Participación Laboral en la Empresa Eléctrica Santiago de Cuba.

Objetivo:

Establecer los principios y las normas para la determinación del Coeficiente de participación Laboral (CPL) en la Empresa Eléctrica Santiago de Cuba el que será utilizado en la aplicación del Sistema de Pago.

Alcance:

Es aplicable a todos los trabajadores de la Empresa Eléctrica Santiago de Cuba con independencia de la categoría y la naturaleza su vínculo laboral, ya sea a tiempo indeterminado, determinado, en periodo de prueba o adiestramiento que se encuentren acogidos al Sistema de Pago por los resultados finales de la empresa (indicadores principales) y no estén vinculados a los resultados de su trabajo.

Generalidades.

El C.P.L, expresa un criterio cuantitativo sobre cuál ha sido el aporte individual de cada uno de los integrantes del colectivo, grupo o brigada en el cumplimiento de su plan de producción, o servicios, mediante la valoración objetiva de un conjunto de factores que expresamente se fijan para cada organización en particular.

La base para una correcta determinación del C.P.L es la confección detallada **del Plan Operativo Mensual** del trabajador; en éste, se recogerán las tareas que debe realizar de acuerdo a los indicadores que se le medirá.

Las condiciones para el otorgamiento del C.P.L son las restricciones que definen el cumplimiento de los indicadores definidos por el Consejo de Administración de la Empresa o Unidad de común acuerdo con las organizaciones sindicales.

Los indicadores para el otorgamiento del C.P.L son aquellos objetivos productivos, organizativos y de eficiencia que miden el resultado global del área, éstos deben de estar en correspondencia con los objetivos de la empresa. Este coeficiente toma en cuenta el aporte real de cada integrante, el que además incluye factores como:

- ✓ La correcta evaluación y determinación del C.P.L de cada trabajador le corresponde a su jefe inmediato superior de conjunto con la representación sindical del área.
- ✓ Las evaluaciones del C.P.L serán discutidas y aprobadas en asambleas.

- ✓ Este coeficiente será evaluado en los diferentes niveles de dirección de la empresa de la forma siguiente:

  El C.P.L tiene un rango de variación desde 0 hasta 1 puntos como máximo. Este se determina de la forma siguiente:

  -El C.P.L menor que 1 se otorga al trabajador que durante el período que se analiza presenta incumplimiento o deficiencias en su plan operativo y no cumple con los aspectos establecidos.

  -El C.P.L igual a 1 se otorga al trabajador que durante el período que se analiza cumpla con su plan operativo con la calidad y eficiencia requerida y mantenga una asistencia, puntualidad y disciplina correcta.

Cálculo del Coeficiente de Participación Laboral en la Empresa Eléctrica Santiago de Cuba.

Observaciones:

	Nombre y Apellidos / Cargo / Organización	**Firma**
Preparado		
Acordado		
Aprobado		

Aspectos		M	B	EX.
I-ACTIVIDAD LABORAL Y SU EXPOSICIÓN	1.1-Sobrecumplimiento de las tareas asignadas	**0**	**0.03**	**0.05**
	1.2-Calidad de las tareas por encima de la media	**0**	**0.09**	**0.14**
	1.3 Realizar cualquier trabajo que sea necesario al colectivo	**0**	**0.02**	**0.05**
	1.4 Realizar trabajos extra a la jornada laboral cuando sea necesario	**0**	**0.02**	**0.04**
	1.5 Cumplir las tareas en la fecha programada	**0**	**0.09**	**0.2**
II-SIMULTANIAEDAD DE PROFESIONES	2.1Realizar otras profesiones u ocupaciones relacionadas con la actividad	**0**	**0.04**	**0.08**
III. 1PERFECCIONAMIENTO DE LA CALIFICACIÓN A LA ENSEÑANZA A TRABAJADORES DE MENOR EXP.	3.1 Superación técnica y profesionalmente por interés del trabajador en conocer y dominar otra ocupación de necesidad al colectivo	**0**	**0.02**	**0.05**
	3.2 Brindar ayuda teórica y práctica a otros trabajadores de menos experiencias de nuevo ingreso al colectivo.	**0**	**0.02**	**0.05**
IV-DISCIPLINA LABORAL Y TECNOLÓGICA	4.1 Asistir puntualmente a su trabajo y permanecer en el puesto de trabajo durante la jornada laboral y no abandonarlo sin autorización.	**0**	**0.08**	**0.16**
	4.2 Ser veraz en las informaciones que brindan a superiores o trabajadores.	**0**	**0.08**	**0.1**
V-Inventivas, racionalizaciones y ahorro de recursos materiales que permitan realizar mejor trabajo y aplicar métodos y técnicas de avanzada y su generalización		**0**	**0.01**	**0.08**
TOTAL		**0**	**0.5**	**1.0**

Cumpl. Plan operativo	J. de Área

Anexo 30:

Resolución No.6

Resolución No.6 2016 Código de trabajo de 20 de diciembre de 2013, establece en su artículo 109 que el salario se paga al trabajador atendiendo a la calidad y cantidad de trabajo realizado y al tiempo real laborado, según corresponda y comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago.

En dependencia de las condiciones técnicas organizativas del proceso de producción o prestación de servicios de las posibilidades de control y medición de los gastos y de los resultados del trabajo se aplican a las formas de pagos siguientes: a tiempo o por rendimiento.

Las formas de pago por rendimiento se aplica en el sistema empresarial con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, reducir los gastos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y otros que incrementan la eficiencia de la empresa que tienen como requisitos: la organización del trabajo que garantice la utilización racional de la fuerza de trabajo; la existencia de los registros del cumplimiento de los indicadores y los resultados del trabajo; control y calidad del trabajo realizado.

Los sistemas de pagos a destajo se basan en la medición de los gastos de trabajo a través de la cantidad de producción elaborada o servicios prestados. El salario se calcula mediante una tasa que divide el salario escala más los pagos adicionales que correspondan entre las normas de rendimiento multiplicada por las normas de tiempo.

El sistema de pago se determina se determina de la siguiente forma: el salario formado, previa certificación de los indicadores directivos y limite; las deducciones a realizar en el fondo de salario ante el incumplimiento de los indicadores directivos y limite; la distribución del salario; las medidas a adoptar ante el incumplimiento de los indicadores y limites, previa evaluación en el consejo de dirección.

Las unidades empresariales de base que cumplan con los indicadores desagregado pueden distribuir el salario formado en independencia de los resultados a nivel de empresa.

Se establece una protección al salario de los trabajadores comprendidos al sistema de pago por resultado hasta el límite del salario escala según la complejidad y responsabilidad de los cargos que ocupan, cuando no se cumplan los indicadores directivos y limite.

En el caso de las oficinas de cobros municipales debe de cumplir el plan de pérdidas de distribución acumulada 50%; cumplir el tiempo de interrupción por usuario acumulado (TIU).30%; cumplir el % de recaudación del mes hasta el 20%, en las UEB Comercial Santiago debe de cumplir el porciento de pérdidas de distribución acumulada 40%y cumplir el porciento recaudación del mes hasta 60%. La cuantía máxima promedio para liniero y electricista de subestación: 15.00 CUC; la cuantía máxima promedio para UEB Central Eléctrica Diésel: 18.00 CUC; cuantía máxima promedio para el resto de los trabajadores: 10.00 CUC.

Anexo 31:

La estimulación en divisa.

La estimulación mediante divisa directa a cada trabajador tiene como objetivo estimular el cumplimiento y sobrecumplimiento de los planes de ingresos en moneda libremente convertible, disminución de gastos en divisas, producción de fondos exportables, sustitución de importaciones, y a otros indicadores de eficiencia y resultados.

La estimulación en Divisa es aplicable a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales que laboran en la Empresa, con independencia de la naturaleza del vínculo laboral, solo estarán acogidos al sistema de estimulación mediante divisa directa, la fuente de financiamiento de la misma está dada por los resultados logrados en el cumplimiento o sobrecumplimiento de los indicadores de eficiencia y calidad, esta forma de estimulación no constituye salario.

Para la aplicación la estimulación se utilizan indicadores y condiciones, que según estos se pueden estimular o penalizar la estimulación de todos los trabajadores de la Empresa como:

- Cumplir con el Plan Acumulado de Perdidas de Distribución a nivel de Empresa (incluye al personal de dirección y apoyo de la Empresa Eléctrica y todos los trabajadores de las UEB que están asociadas a los resultados del sistema de estímulo en CUC de la Oficina central de la empresa)
- No sobre cumplir el Tiempo de Interrupción por Usuario Acumulado de la provincia, territorio o municipio donde se ejecuten los proyectos para el personal de la DIP de “Restauración de Redes Eléctricas”.
- Los indicadores generales a cumplir por cada trabajador para tener derecho a optar por el estímulo son:
- Cero ausencias
- No tener impuntualidades (ni llegadas tardes ni salidas antes de hora).
- No cometer violaciones de la disciplina tecnológica establecidas en las normas vigentes.
- No cometer violaciones de la disciplina laboral según legislación laboral dictada al efecto.
- En caso de CPL cero se invalidará el derecho al cobro del estímulo en CUC.

La cuantía del estímulo estará en dependencia del Grupo Salarial, nivel de calificación, experiencia y responsabilidad de cada trabajador que esta entre $ 10.00 CUC, $ 15.00 CUC y $ 25.00 CUC.

UEB Territoriales		
Cumplir el plan de Pérdidas de Distribución Acumuladas	50%	Director Comercial y Dtor Gral.
Cumplir el Tiempo de Interrupción por Usuario Acumulado (TIU).	20%	Director Técnico y Dtor Gral
Cumplir el Por ciento de Recaudación mensual hasta el 20 %	20%	Director Comercial y Dtor Gral.
Cumplir el plan tiempo promedio de atención a interrupciones al secundario y servicio.	10 %	Director Técnico y Dtor Gral

Anexo 32:

Política de Cuadro.

Este procedimiento instrumenta el Lineamiento 270 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que se precisa la necesidad de perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran, prestando la debida atención y exigencia por los jefes a la reserva de cuadros. El objetivo de este es perfeccionar el proceso de selección y preparación de la reserva de cuadros, logrando una adecuada organización, planificación y control de su desarrollo.

Existe una cantera de cuadros de no es más que un conjunto de trabajadores que se destacan en el desempeño de sus funciones y gozan de prestigio y reconocimiento ante el resto del colectivo laboral. Por sus cualidades se consideran potencialmente candidatos a integrar la Reserva de cuadros, esto se hace a inicio de cada año, en la Comisión de Cuadros se analizará Composición del capital humano, realizando un diagnóstico de la situación de la reserva y se aprobará mediante acuerdo. Al concluir el primer semestre en la Comisión de Cuadros se realiza un plan general de actividades del año para el

cumplimiento de las tareas planificadas, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios. Se debe presentar breve evaluación de los integrantes de la cantera, las causas de la exclusión de compañeros del listado de la cantera y la aprobación, mediante acuerdo, de las nuevas incorporaciones. Se hace la selección de los candidatos a analizar por la comisión de cuadros para su aprobación como reservas y determinación para qué cargo o grupo de cargos. Se aprueba las nuevas reservas, por el Presidente de la Comisión de Cuadros, mediante acuerdo. Se les comunica la decisión al Jefe de la entidad donde labora la reserva aprobada y se coordina con posterioridad su plan de preparación individual, para evitar afectaciones en el cumplimiento de sus funciones. Los jefes son los encargados de la elaboración del plan de preparación individual de las nuevas reservas. A los cuadros se les da a conocer la evolución de sus candidatos.

Anexo 33:

Listado de factores

Listado de fuerzas externas:

3-Alta demanda en el extranjero del servicio especializado que brinda la organización en Líneas aéreas energizadas.

6-Alta demanda de las corporaciones en cuestiones de asesoría energéticas.

8-Posibilidad de electrificar a todos los clientes con posibilidades financieras en MLC.

9-Satisfacer la alta demanda de chatarra.

13-Mercado creciente de enrollado, pruebas a medios dieléctricos y equipos electrodomésticos.

16-Reducción considerable del mercado en moneda nacional.

17-Existencia de empresas que desarrollan correctamente el sistema de reclutamiento, selección y formación.

19-Existencia del bloqueo

20-Existencia de la crisis económica mundial.

21-Posibilidad de formación del personal en la escuela de cuadros de MINBAS y la escuela nacional de la UNE.

22-Legislación laboral existente no acorde con los cambios que se están produciendo.

23-Empresa ubicada prácticamente en el centro de un polo turístico.

24-Vinculación estrecha con el profilactorio nacional.

25-Incremento de las ventas de productos ociosos.

26-Incremento de la recaudación por reducción de los fraudes de energía.

27-Personal disponible con altas calificaciones.

35-Poca estimulación moral

36-Dificultades con la definición de tareas y responsabilidades.

39-Crecimiento del sistema corporativo con por ciento de remuneración en M.L.C

40-Se presentan dificultades en el programa de evaluación de desempeño.

Listado de fuerzas internas:

1-Imagen corporativa destacada de las instalaciones y el personal.

2-Empresa preparada para la competitividad.

4-Alta calificación del personal que labora en el departamento de recursos laborales

5-Constante preparación de la fuerza de trabajo

7-Abundante número de especialistas en otras ramas de la economía.

10-La edad promedio de los cuadros de dirección está por encima de la media.

11-Mobiliario insuficiente y en mal estado.

12-Muchos problemas con la protección física.

14-Favorable cultura de empresa.

15-Relaciones muy positivas entre administración, PCC y sindicato.

18-Destacada acción para afrontar el amplio universo que abarca la atención al hombre.

28-Incorrecta aplicación del reclutamiento, selección y formación del personal.

29-Los sistemas de pago y estimulación presentan dificultades significativas.

30-El ascenso hacia cargos de dirección no es motivador.

31-Fuerza de trabajo especializada en redes eléctricas

32-La asistencia y puntualidad alcanza niveles excelentes

33-El estado técnico del transporte automotor no es satisfactorio

34-La edad promedio de los linieros están por encima de la media.

37-En los talleres de transformadores, maquinado y automotor la tecnología existente es obsoleta.

38-El presupuesto asignado a la subdirección de recursos humanos no satisface la demanda de la actividad.

Anexo 34: Matriz DAFO-Impacto:

MATRIZ DAFO IMPACTO	Oportunidades							Amenazas						
Fortalezas	O1-Alta demanda en el extranjero del servicio especializado que brinda la organización líneas aéreas energizadas.	O2-Mercado creciente de enrollado, pruebas a medios dieléctricos y equipos electrodomésticos.	O3-Posibilidad de formación del personal en la escuela de cuadros y la escuela nacional de la UNE.	O4-Vinculación estrecha con el profilactorio nacional.	O5-Incremento de las ventas de productos ociosos.	O6-incremento de la recaudación por reducción de los fraudes de energía.	O7-Personal disponible con altas calificaciones.	A1-Reducción considerable del mercado en moneda	A2-Existencia de empresas que desarrollan correctamente el sistema de reclutamiento, selección y formación	A3-Existencia del bloqueo	A4-Existencia de la crisis económica mundial.	A5-Empresa ubicada prácticamente en el centro de un polo turístico.	A6-Se presentan dificultades en el programa de evaluación de desempeño	
F1-Empresa preparada para la competitividad	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	11
F2-Alta calificación del personal que labora en el departamento de recursos laborales	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	12
F3-Constante preparación de la fuerza de trabajo	X	X		X		X	X		X				X	7
F4-Relaciones muy positivas entre administración, PCC y sindicato.	X	X		X		X	X	X					X	7
F5-Fuerza de trabajo especializada en redes eléctricas	X			X			X							3
F6-La asistencia y puntualidad alcanza niveles excelentes	X			X										2
Debilidades														
D1-Mobiliario insuficiente y en mal estado.	X	X		X			X		X	X	X		X	8
D2-Muchos problemas con la protección física.	X	X		X		X	X		X		X	X		8
D3-Los sistemas de pago y estimulación presentan dificultades significativas.	X	X		X		X	X	X		X		X	X	9
D4-El estado técnico del transporte automotor no es satisfactorio.		X		X		X	X		X			X	X	7
D5-En los talleres de transformadores, maquinado y automotor la tecnología existente es obsoleta.	X		X	X			X	X	X					6
D6-El presupuesto asignado a la subdirección de recursos humanos no satisface la demanda de la actividad.		X		X		X	X		X					5
	10	9	3	12	2	8	11	4	8	3	4	4	7	

Anexo 35:

Propuesta de mejoras.

Proceso clave	Propuesta de mejoras
Incorporación del Personal	-Revisar y ajustar la plantilla para evitar las diferencias significativas entre las mismas. -Cumplir con las acciones de capacitación planificadas por la entidad. -Comenzar los estudios de organización del trabajo.
Desarrollo del Capital Humano	-Concebir un sistema de estímulos para propiciar la participación de los trabajadores en eventos científicos. -En cuanto a la seguridad y salud, tener bien controlado la ejecución del presupuesto para que no se incumpla en este aspecto. -Controlar todos los riesgos identificados.