



**Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba  
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección  
Universidad de la Habana**

---

**Tesis en opción al título académico de Master en Dirección**

**PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL  
HUMANO EN CUBANA DE AVIACIÓN.**

**Autor:** Ing. Victor Fernández González

**Tutora:** Dra. Katy C. Herrera Lemus

**La Habana, julio del 2011**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### **CAPÍTULO 1. LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL**

<b>HUMANO.....</b>	<b>5</b>
--------------------	----------

1.1 Análisis de los enfoques y tendencias de la gestión del capital humano en el mundo.....	5
1.2 Análisis del contenido de los modelos de gestión del capital humano.....	11
1.3 La gestión del capital humano en Cuba.....	19
1.4 Sistema de gestión integrada de capital humano. Las normas cubanas.	26
1.5 El cuadro de mando integral.....	28
1.6 Conclusiones del Capítulo.....	31

### **CAPÍTULO 2 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL**

<b>HUMANO EN CUBANA DE AVIACIÓN.....</b>	<b>32</b>
--	-----------

2.1 Caracterización de Cubana de Aviación.....	32
2.2 Métodos y técnicas empleadas para la obtención de información...	36
2.3 Diagnóstico de la gestión del capital humano en Cubana de Aviación.....	39
2.4 Aplicación de la tecnología de diagnóstico para medir nivel de integración .....	54
2.5 Conclusiones del Capítulo.....	57

### **CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA**

### **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE**

<b>CAPITAL HUMANO EN CUBANA DE AVIACIÓN.....</b>	<b>58</b>
--	-----------

3.1	Elementos tomados como punto de partida para el diseño del procedimiento.....	58
3.2	Procedimiento para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación.....	59
3.3	Validación del procedimiento.....	79
3.4	Conclusiones del Capítulo.....	83
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>87</b>

## INTRODUCCIÓN.

La gestión de recursos humanos se desenvuelve en un mundo cambiante y lleno de incertidumbres y dificultades. La empresa moderna demanda cada día mayor excelencia en su organización y en la gestión de su más valioso capital, el capital humano.

Las organizaciones exitosas valoran a sus empleados como personas con capacidades, deseos y necesidades diferentes, impulsores del éxito de la misma, atribuyéndole un papel estratégico fundamental, de hay que le asignen un rol preponderante a la gestión adecuada de los mismos.

En los últimos años, se ha producido en Cuba un repunte de la gestión de recursos humanos (RRHH) o capital humano (CH). Estos términos serán empleados indistintamente durante el informe. La promulgación en el año 2007 del Decreto-Ley 252, sobre la continuidad del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y del Decreto 281 del mismo año, que constituye el “Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal” ha sido impulsora de este cambio, al reconocer como uno de los 18 sistemas componentes del sistema de dirección y gestión el **“Sistema del Gestión del Capital Humano”**.

El propio decreto 281 recomienda a las empresas que se dispongan a aplicar el sistema de dirección y gestión (comúnmente llamado Perfeccionamiento Empresarial) que al diseñar su sistema de gestión de capital humano, se tome como referencia, las normas cubanas aprobadas.

Las normas cubanas relativas a la gestión del capital humano son las NC 3000, 3001, 3002, puestas en vigor por la Oficina Nacional de Normalización en el año 2007. Es muy reciente y tienen la ventaja de ser de factura netamente cubana, siendo desarrolladas por un conjunto de expertos en gestión de recursos humanos de nuestro país, y por tanto toma en cuenta la realidad del mismo. Constituyen una referencia y una herramienta para el trabajo de gestión del capital humano e integra todos los elementos relacionados con dicha gestión. Aseguran además un enfoque sistémico y

de proceso a la gestión del capital humano así como uniformidad en la terminología. Parte del principio de la mejora continua y permite la certificación del sistema diseñado a partir del cumplimiento de los requisitos mínimos a cumplir en cada parte del proceso.

Teniendo en cuenta todos los elementos expuestos anteriormente, se considera conveniente la **implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en la empresa Cubana de Aviación**, basado en las normas cubanas 3000, 3001, 3002.

La Empresa Cubana de Aviación, fundada el 8 de octubre de 1929. Es una de las primeras aerolíneas del continente americano y ha sabido sobrevivir insertándose en la "Revolución Tecnológica Aeronáutica", lo que le ha permitido avanzar hasta el presente, en un entorno sumamente agresivo, marcado por la quiebra o adquisición de las líneas aéreas más pequeñas, por las mayores y más poderosas. Actualmente la organización pretende aplicar el sistema de dirección y gestión empresarial estatal cubano y por tanto está en la obligación de diseñar su sistema de gestión del capital humano, sin embargo, la empresa tiene características propias y se desenvuelve en un entorno complejo, en el que el componente humano, junto al tecnológico están sujetos a regulaciones internacionales que a su vez se enmarcan en un contexto nacional, promotor del desarrollo humano, el incremento de la productividad y el profesionalismo de cada actividad.

Consientes del carácter obligatorio que los aspectos anteriores tienen, en el afán de cumplir los objetivos trazados para esta empresa, es que se identifica como **problema a resolver** con esta investigación el siguiente: ¿cómo implementar un sistema de gestión integrada de capital humano en la empresa Cubana de Aviación?

Con el propósito de enfocar el estudio hacia la solución del problema, se plantea como hipótesis de investigación que, "El diseño de un procedimiento capaz de articular los requerimientos del SGICH con las características y condiciones en que opera la empresa Cubana de Aviación, pudiera constituirse en una herramienta útil para su implementación".

En consecuencia se define como **objetivo general** de la investigación: Diseñar un procedimiento para la implementación del SGICH.

A partir del objetivo general planteado, se proyectan como objetivos específicos los siguientes:

1. Conformar los fundamentos teóricos de la gestión del capital humano, realizando un análisis de los enfoques, tendencias y modelos sobre la gestión del capital humano en el mundo.
2. Realizar una caracterización del actual proceso de gestión del capital humano de la empresa Cubana de Aviación.
3. Determinar los pasos y secuencias de actuación que orienten el proceso de intervención para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación y su interrelación.

La Unidad objeto de estudio de esta investigación, es la empresa Cubana de Aviación, mientras que la población meta la componen los dirigentes, gestores de RRHH y trabajadores de la empresa. El hilo conductor de la misma ha sido la norma cubana 3001, que es la que establece los requisitos que deben ser cumplidos, por lo que las herramientas y métodos de investigación empleados, persiguen obtener información acerca de cómo cumple o no la empresa, dichos requisitos.

Se emplearon como métodos y técnicas, la observación del funcionamiento de los procesos, el análisis de una amplia gama de documentos, que hoy rigen el proceso de gestión de RRHH (compuesta por manuales, reglamentos, procedimientos, instrucciones de trabajo, informes, normas internacionales y nacionales), entrevistas a directivos y gestores de RRHH, encuestas a trabajadores y el método de expertos para validar el procedimiento propuesto. Todo ello permitió valorar y caracterizar dicha gestión, comprobar el grado de apego a los requisitos de la norma 3001 y la construcción del procedimiento propuesto.

Para el procesamiento de los datos se empleo la plataforma de Microsoft Excel.

Para su presentación como tesis de maestría, este documento se estructuró en: Introducción, donde se abordan los aspectos que dan pertinencia a la investigación; 3 capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el Capítulo 1, titulado “La evolución de la gestión del capital humano”, se realiza un análisis de los enfoques y tendencias de la gestión del capital humano en el mundo y en Cuba y se valoran los modelos más conocidos, incluyendo la norma cubana.

El Capítulo 2, titulado "Caracterización de la gestión del capital humano en Cubana de Aviación", caracteriza la empresa y describe el actual proceso de gestión de capital humano.

El Capítulo 3, titulado “Diseño del procedimiento para la implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano en Cubana de Aviación”, presenta los elementos tomados como puntos de partida para el diseño del procedimiento, el diseño del propio procedimiento, los resultados parciales alcanzados hasta el momento y la validación realizada a través del método de expertos.

## **CAPÍTULO 1**

### **LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.**

#### **1.1 Análisis de los enfoques y tendencias sobre la gestión del capital humano en el mundo.**

El desarrollo acelerado de los procesos de trabajo y el interés por obtener mayores resultados productivos, estimuló los estudios y el surgimiento de disímiles teorías en las diferentes etapas. Los estudiosos del tema, fueron descubriendo y enfatizando en aquellos factores, que determinaban mejores resultados productivos para las organizaciones. De esta forma se fue transitando desde la consideración de factores como la organización del trabajo, los procesos tecnológicos, y los puramente económicos, hasta llegar al factor humano y la necesidad de explicar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

La primera teoría que trata de responder a estas interrogantes surge con las ideas de Adam Smith (1776), refiriéndose a las ventajas económicas de la división del trabajo. Smith llegó a la conclusión de que la división del trabajo aumentaba la productividad, porque aumentaban las habilidades y las destrezas de los trabajadores. A sus enfoques más tarde se unieron Charles Babbage y Robert Owen (1825), los que incorporaron la disminución de los desperdicios como una ventaja de la división del trabajo, además del trabajo en función de las necesidades de la comunidad, la reducción de la jornada laboral y la prohibición de la incorporación de los niños al trabajo. Concepción avanzada para la época en que se desarrolló.

La segunda teoría surge a inicios del siglo XX con la Teoría de La Administración Científica, sus principales representantes fueron Taylor, Gilbreth, Gantt, entre otros, los que defendían la idea de que el hombre era motivado únicamente por las recompensas salariales, económicas o financieras y que en ellos predominaba la holgazanería. La Teoría de las Relaciones Humanas, representada por Lewin, en la década de 1930 inicia una nueva etapa. Según esta concepción, los hombres trabajan por convivir con



sus semejantes en grupos sociales y en organizaciones. La clave para que las organizaciones tuvieran éxito estaba en tener en cuenta el papel del grupo y de otros motivos de orden social para aumentar la satisfacción con el trabajo, y por ende, la productividad.

Algunos sociólogos organizacionales, entre los que se destaca Max Weber, a principios del siglo XX, tratan de describir a la organización sobre la base de las relaciones de autoridad, denominando a la organización ideal burocracia. En la década de 1950, los psicólogos organizacionales se preocuparon por explicar el concepto de hombre administrativo, es decir, el hombre como procesador de información y tomador de decisiones.

En la primera mitad del siglo XX, surgen los primeros defensores del enfoque de los recursos humanos, sus principales representantes fueron: Hugo Munstenberg, Mary Parker Folleto, Chester Barnard y Elton Mayo. Estos autores ponen énfasis en las técnicas de selección, el valor del aprendizaje, las relaciones sociales entre los miembros de las organizaciones y el entorno (Ordóñez O.M. (1997). Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humano).

Si bien los enfoques por los que ha transitado la explicación del comportamiento de los individuos en las organizaciones varían de una década a otra, la dirección de RRHH no ha dejado de perfeccionarse tanto en el ámbito conceptual como práctico, resultado de la interacción de tres elementos: el entorno, las organizaciones y las propias personas. Por lo que se propone examinar su desarrollo y evolución a partir de las concepciones de Robbins. (Robbins, S. P. (1999). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias, aplicaciones). Analicemos cada una de ellas:

**Administrativa.** (Años 50).

Su enfoque era de carácter burocrático, es decir, gestión día a día sobre datos del pasado, normas e instrucciones preestablecidas. El fin de la función de personal era exclusivamente la sujeción de la persona trabajadora a las reglas establecidas.

**Relaciones humanas.** (Años 60-70)

Su enfoque era de carácter tecnocrático, es decir, se pretendía un intento de conciliación de intereses contrapuestos a base de una adecuada selección, adiestramiento, incentivos, correctas escalas salariales y calificación por méritos. El fin de la función de personal es la adaptación de la persona trabajadora a necesidades técnicas de la organización.

**Relaciones laborales.** (Años 80)

Su enfoque es de carácter socio-jurídico, caracterizado por el predominio del enfoque colectivo sobre el individual. La función de personal estaba basada en la solución del conflicto mediante la negociación de las condiciones de trabajo.

**(Años finales de los 80 hasta la actualidad)**

Se produce una búsqueda de las relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar la eficacia y eficiencia, crear cultura de empresa y asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales, dentro del cambiante marco laboral.

Como se puede observar las funciones del proceso de RRHH han evolucionado, desde las concepciones más burocráticas hasta las actuales, en la que el hombre constituye el factor estratégico, necesario e insustituible de la organización.

Muestra de ello es que hoy en día no se habla de personal, sino de dirección de RRHH, gerencia de RRHH, dirección de capital humano, e incluso, “talento humano”, detalle este muy sutil, pero que muestra el nuevo rol de este proceso en las organizaciones.

La dirección de RRHH se desenvuelve hoy en día en un mundo lleno de incertidumbres, cambios, y dificultades, demandando cada día mayor excelencia organizacional, por lo que se vuelve más compleja y desafiante su gestión. En este contexto, “las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución a sus problemas”. (Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos).

En la actualidad, las organizaciones exitosas ven a sus trabajadores como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales; sino también de inteligencia, creatividad, habilidades intelectuales y competencias. De lo que se deriva que el capital humano no es un mero recurso de la organización, sino personas con capacidades, deseos y necesidades diferentes, impulsores del éxito de la organización.

Atendiendo al concepto actual del activo "hombre", o más específicamente a su talento, puesto al servicio de una organización, se le atribuye un papel estratégico fundamental en el mundo actual, sin embargo, como se puede apreciar del análisis anterior, esto no siempre fue así. Los conceptos y modos de ver el papel del hombre en las organizaciones han ido cambiando con el paso del tiempo y el desarrollo de las organizaciones y más específicamente en las empresas.

El concepto de "hombre" (entiéndase hombre o mujer), ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: personal, recurso humano, capital humano, talento humano.

Según aparece en el diccionario Aristos (Ministerio de cultura (1985). Diccionario Ilustrado de la Lengua Española)

- **Personal:** Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- **Humano:** Es lo relativo del hombre o propio de él.
- **Recurso:** Son expedientes, árbitros, medios especiales, para triunfar en una empresa.
- **Capital:** Lo define como hacienda, caudal, patrimonio. Principal o muy grande.
- **Talento:** Son los dotes intelectuales de una persona.

Combinando estos conceptos se podría llegar a las siguientes definiciones sobre los términos antes mencionados:

- **Recurso humano:** Es el conjunto de personas que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en la misma.
- **Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes inherentes a los individuos que forman la organización e integran el patrimonio de la misma.
- **Talento humano:** Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Otros de los términos discutidos y valorados por diferentes autores en el ámbito de la dirección son los de, **administración**, y **gestión**. Si bien estos términos son muy similares y en determinados contextos pueden ser empleados indistintamente, los estudiosos del tema le dan connotaciones diferentes. Chiavenato por ejemplo, entiende la **administración de RRHH** como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos).

Para otros autores citados por Ordóñez (Ordóñez O.M. (1997). Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humano), la **administración del personal** es:

Autor y año	Concepto
Ortueta (1987)	Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada.
Martínez Martínez (1995)	Pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.
Ferriol Molina (1996)	Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.

Fuente: Elaborado por el autor.

A diferencia de la administración, Ordóñez conceptualiza la **gestión de RRHH** como un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procesos, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización de los RRHH como el capital más valioso de la institución, a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyan a su compromiso con los objetivos institucionales, la eficiencia y eficacia de las instituciones y el mejoramiento en la calidad del servicio que brindan a la comunidad (Ordóñez O.M. (1997). Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humano).

Considerando el concepto de **gestión** aportado por la norma cubana 3000, son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Oficina Nacional de Normalización (2007). Sistema de Gestión de Capital Humano – vocabulario).

Si se tiene en cuenta la propia definición de capital humano de dicha norma, se podría definir la **gestión de capital humano**, como las Actividades coordinadas para dirigir y controlar el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores, capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear riquezas con eficiencia.

Analizando los conceptos anteriores, el autor considera que la Administración queda solo en el marco de las prácticas necesarias para dirigir en las organizaciones, centrándose básicamente en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático; mientras que la Gestión es un concepto más avanzado y abarcador, con carácter estratégico, actuando de forma previsor con respecto a las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, teniendo en cuenta las expectativas, necesidades, motivaciones y nivel de satisfacción de los empleados.

Respecto a esta problemática, Ordóñez afirman que su experiencia durante más de 15 años en investigaciones y consultorías realizadas, así como en la formación de directivos, están presente un conjunto de regularidades que caracterizan la actividad de RRHH, ratificando que aun las empresas modernas mantienen un carácter

administrativo de personal y no un enfoque de gestión de los RRHH (Ordóñez O.M. (2000). Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos).

Por su parte Cuesta afirma: Los cubanos hemos alcanzado un alto nivel de preparación (calificación y competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionables de la Revolución cubana. Sin embargo, en la gestión no tenemos el mismo nivel; aunque no andamos alejados del mundo avanzado, en el sentido de que hoy la gestión de recursos humanos es una preocupación y objeto de ocupación priorizada (Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos).

Ya en el año 1999, este mismo autor había expresado: “En nuestros días se plantea que la esencia de la gestión empresarial radica en la gestión de recursos humanos, y que el nivel de preparación y gestión de estos recursos determinará la ventaja competitiva básica de las empresas en el siglo XXI. Por ello relevante importancia tiene el tratamiento científico técnico que se le da a los recursos humanos (Cuesta, A. (1999). Tecnología en Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Editora. Academia).

## **1.2 Análisis del contenido de los modelos de gestión del capital humano.**

Los autores consultados definen a su juicio, las funciones principales que debe cumplir la gestión eficaz de los recursos humanos. Haciendo un compendio de ellas se pueden identificar las siguientes:

- 1. La planeación:** prevé la fuerza laboral necesaria, que la organización necesitará en cada momento y lugar.
- 2. El reclutamiento:** actividad de divulgación, de llamada de atención y registro de personas interesadas en incorporarse al trabajo en la organización, que cumplan con los requisitos básicos para ello, debiendo lograr la cantidad y calidad de candidatos necesarios para garantizar una buena selección.
- 3. La selección de personal:** proceso selectivo que permite a la organización, a través de diferentes pruebas, seleccionar una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que aseguren un buen desempeño.

4. **La inducción o integración:** son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y por tanto, a la cultura de la organización.
5. **La capacitación y el desarrollo de carrera:** es un proceso permanente, sistemático y planificado, basado en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización.
6. **La gestión del desempeño:** estrechamente vinculada a la evaluación de las competencias y a los resultados obtenidos, haciendo coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización, con la misión y los objetivos de esta, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.
7. **La remuneración o recompensa:** parte de la valoración de los puestos de trabajo y se basa en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, por lo que tenderá a ser un componente variable favoreciendo la eficacia que debe primar en las organizaciones.
8. **Las promociones:** se apoyan cada vez más en la competencia de los individuos, por lo que el concepto de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial y el desarrollo de carrera prevén la evolución futura de los recursos humanos dentro de la organización.
9. **La seguridad y salud en el trabajo:** proceso que tiende a eliminar o minimizar los riesgos laborales que puedan existir en el proceso productivo o de servicio del que se trate. Contribuye a crear un ambiente de trabajo seguro.
10. **Los sistemas de trabajo:** están compuestos por el contenido del puesto, la tecnología del mismo, las personas, el estilo de dirección, las políticas y prácticas de la organización.
11. **La auditoría de recursos humanos:** conjunto de acciones encaminadas a comprobar los resultados del funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos aplicado.

Se presentan a continuación un conjunto de subsistemas, integrados en diferentes modelos, que de alguna manera incluyen y combinan varias de las funciones

mencionadas anteriormente. El objetivo final de todos ellos es representar el proceso de gestión de recursos humanos, para su mejor entendimiento, funcionamiento y desarrollo. A continuación se presentan y analizan algunos de ellos:

### Modelo de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato.

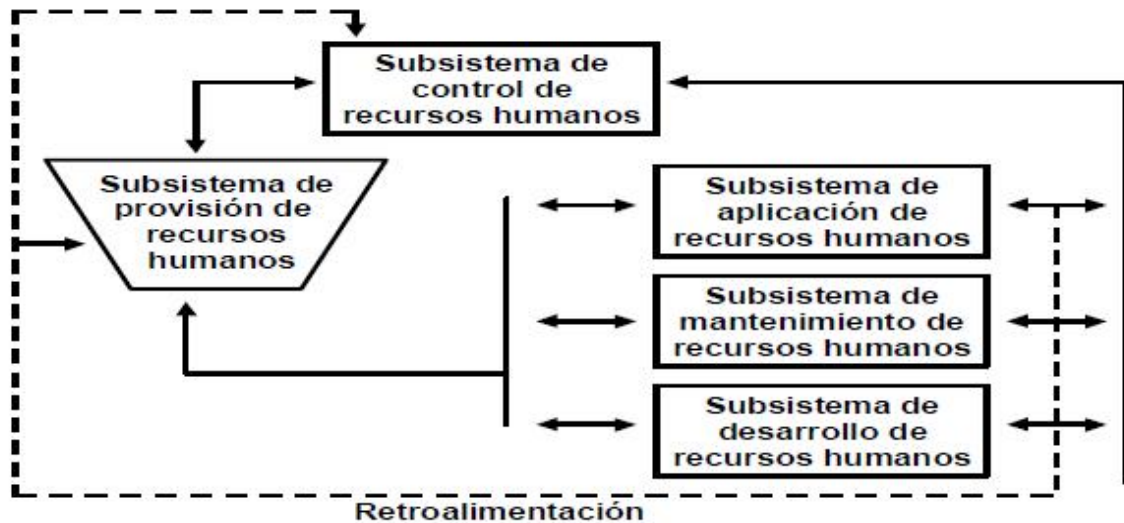


Fig. 1.1 Modelo conceptual sobre gestión de recursos humanos

Fuente: Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos).

Asume la gestión de recursos humanos como un sistema, el modelo consta de cinco subsistemas: control, provisión, aplicación, mantenimiento de los recursos humanos y desarrollo de los recursos humanos.

En este modelo no se definen con precisión los objetivos. No se especifica de forma detallada las actividades propias de cada uno de los subsistemas, lo que hace algo difícil su aplicación. Además, no deja claro la influencia del entorno en el proceso de gestión de recursos humanos, sin embargo describe muy bien un conjunto de procesos que se llevan a cabo en la gestión de recursos humanos, entre las que se encuentran: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de formación, estudios de clima y motivación, optimización de plantillas, sistemas de pago, análisis y descripción de los puestos de trabajo, auditoría y previsión de necesidades. Todas ellas diseñadas en armonía con la planificación estratégica. Aunque en sentido general, resume muchos de los procesos claves en la gestión de recursos humanos, no quedan

Procedimiento para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación



claro las interrelaciones que se establecen entre cada uno de los subsistemas del modelo.

### Modelo conceptual sobre gestión de recursos humanos de Werther y Davis.

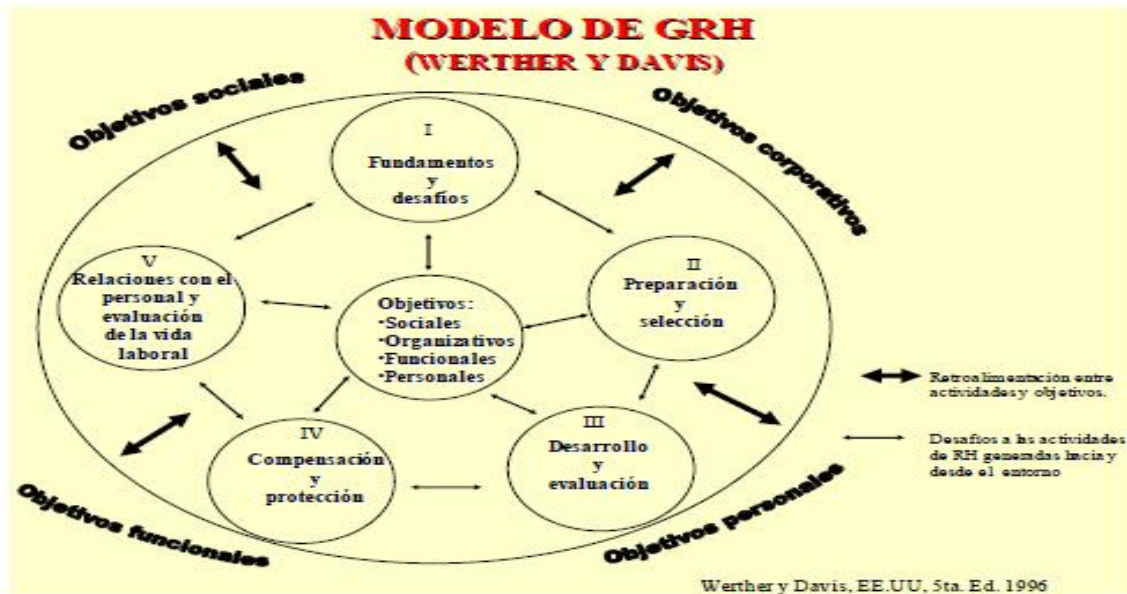


Fig. 1.2 Modelo conceptual sobre gestión de recursos humanos de Werther y Davis.

Fuente: Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

Este modelo, ofrece una descripción de las actividades claves que hoy forman parte de la gestión de recursos humanos, elemento importante para que los directivos conozcan hacia dónde enfocar su trabajo, sin embargo, no ofrece una proyección estratégica del capital humano, siendo esta una condición necesaria hoy en día.

### Modelo de gestión de recursos humanos de Beer y colaboradores

Este modelo, que se muestra en la figura 1.3, sitúa a la influencia de los empleados como centro en la gestión de recursos humanos, la que actúa sobre el resto de las áreas, facilitando mayor participación e implicación de los trabajadores en los procesos de la organización.



Fig. 1.3 Mapa de gestión de recursos humanos de Beer y colaboradores.

Fuente: Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

Para caracterizar cada uno de estos aspectos, los autores proponen una serie de preguntas claves, lo que facilita la conformación del diagnóstico de los recursos humanos de la organización y las estrategias a seguir.

Condicionado por la necesidad de un modelo con un enfoque proactivo y sistémico del proceso de gestión de recursos humanos, en coherencia con la cultura, las políticas y que considerara las interacciones con las áreas funcionales del interior organizacional y del entorno, surge el Mapa de gestión de recursos humanos de Beer y colaboradores modificado por Cuesta.

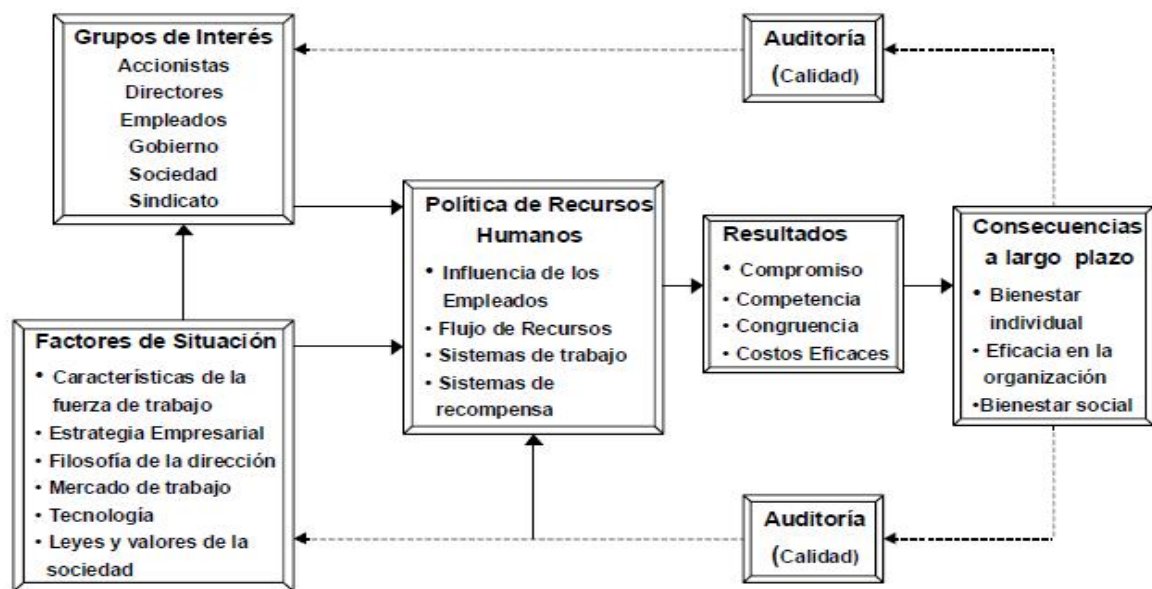


Fig. 1.4 Mapa de gestión de recursos humanos de Beer y colaboradores modificado.

Fuente: Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

La superioridad funcional de ese modelo de gestión de recursos humanos respecto a otros conocidos se puede identificar en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras del sistema gestión de recursos humanos, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Añadió además, la Auditoria de gestión de recursos humanos centrada en la calidad como vía de retroalimentación, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, al igual que en su atención a la interacción con factores internos y externos de la organización.

Como resultado de varios años de estudio y aplicación, además de la necesidad de “configurar modelos que respondan al *“traje a la medida”*”, surge el modelo gestión de recursos humanos DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de Gestión (C). Sería: **Modelo de gestión de recursos humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión.**

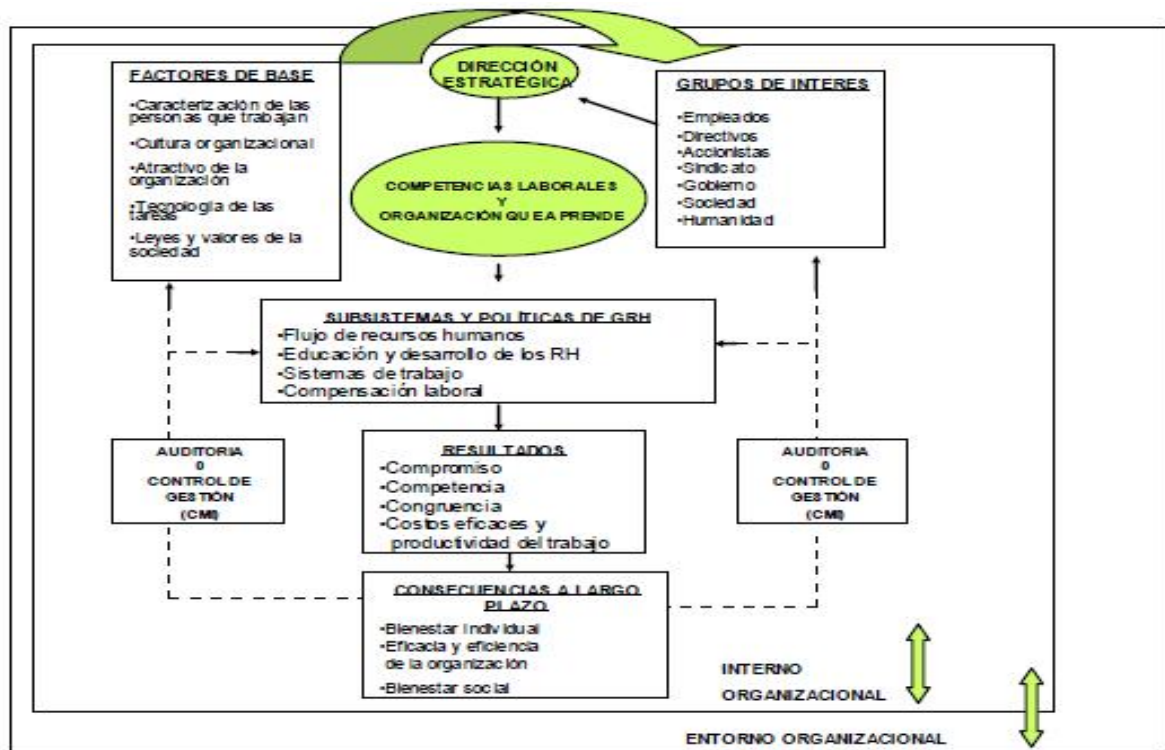


Fig. 1.5 Modelo de gestión de recursos humanos DPC (Diagnóstico, Proyección y Control).

Fuente: Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

Este modelo permite ajustar el diagnóstico de la empresa a las situaciones concretas de ésta, además de poder combinar el diagnóstico con la interpretación, proyección y control. De modo que posibilita rediseñar el diagnóstico en caso de existir algún cambio en el contexto de la organización. Sitúa en el centro de la organización a las personas con sus competencias, conocimientos y desarrollo continuo, como única forma de alcanzar al bienestar individual, la eficacia y eficiencia de la organización y en él se agrupan las actividades claves de la gestión de recursos humanos en los cuatro subsistemas reflejados en el mismo que son:

- **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación o *outplacement*.
- **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- **Compensación laboral:** sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

Estos subsistemas se encuentran estrechamente interrelacionados, cualquier cambio producido en uno de ellos, afecta al otro, de ahí su carácter sistémico. Razón por la cual es importante que funcionen de manera armónica y que tributen a la misión, estrategias y metas de la organización. En la práctica, lograr esta armonía se convierte en un fenómeno complejo.

Muchas veces estos subsistemas parecen estar desconectados de la realidad de las organizaciones, sin tener en cuenta que la empresa es un sistema donde cada uno cumple una función importante. El nuevo rol de la actual gestión de recursos humanos implicaría entonces, que cada uno de sus subsistemas esté orientado de manera concreta a apoyar a la empresa, sus objetivos y estrategias.

De este modo, el desafío para las organizaciones es desarrollar las capacidades para seleccionar, formar, compensar y retener individuos con las competencias y habilidades requeridas.

De ahí la importancia de la adecuada gestión de los recursos humanos, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación. Además, la gestión de los recursos humanos afecta a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa en las que existan personas desempeñando su trabajo e implica en consecuencia, a todas sus áreas. Resulta esencial y por tanto, condiciona la estrategia de la empresa.

### **Modelo de gestión de recursos humanos de la norma cubana 2007**

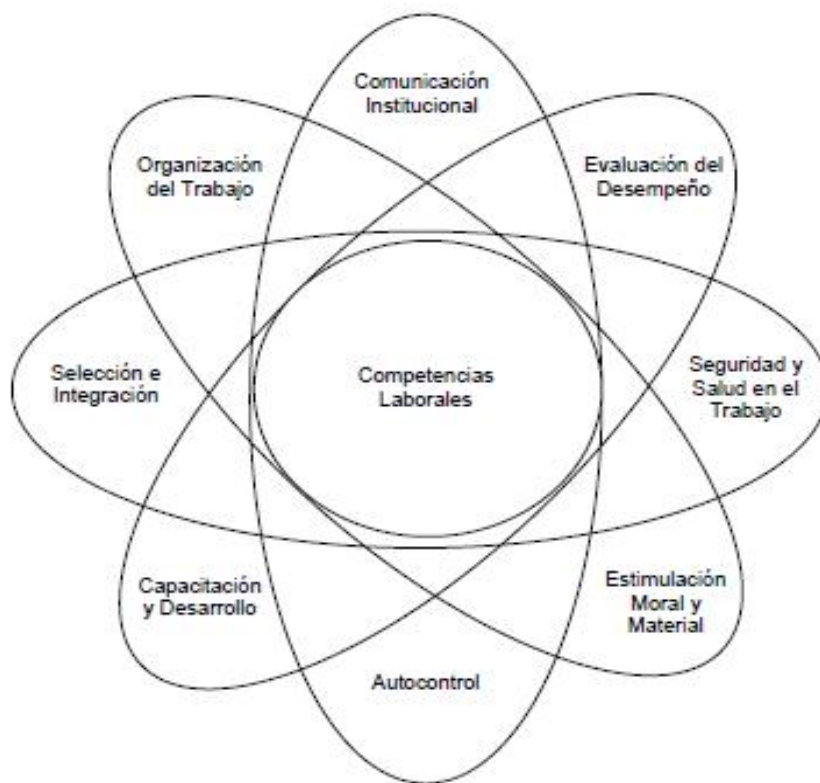


Fig. 1.6 Modelo de gestión de recursos humanos de la norma cubana.

Fuente: Oficina Nacional de Normalización (2007). Sistema de Gestión de Capital Humano - Requisitos.

Este modelo es muy reciente y tiene la ventaja de ser de factura netamente cubana, siendo desarrollado por un conjunto de expertos en gestión de recursos humanos de nuestro país, y tiene en cuenta la realidad del mismo. Sobre él se hablará con más detalles en el epígrafe 1.4 de este capítulo.

Como resultado del estudio de los modelos presentados en este epígrafe, se puede concluir que el éxito de las organizaciones dependerá entonces, de la capacidad de transformar rápidamente una estrategia en acción, manejar inteligente y eficientemente los procesos, maximizar la contribución y compromiso de los empleados y crear condiciones para el cambio. La necesidad de desarrollar estas habilidades saca a relucir el nuevo desafío de la dirección de recursos humanos.

Para obtener los resultados deseados en una organización se debe partir del convencimiento de que el papel de las personas en las organizaciones es un factor clave para su desarrollo. De ahí la importancia de la adecuada gestión de los recursos humanos, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación. Además, la gestión de los recursos humanos afecta a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa en las que existan personas desempeñando su trabajo e implica en consecuencia, a todas sus áreas. Resulta esencial y por tanto, condiciona la estrategia de la empresa.

### **1.3 La gestión del Capital Humano en Cuba.**

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) celebrado en 1997, definió el problema de la eficiencia como el objetivo central de la política económica (Partido Comunista de Cuba (1997). Informe V Congreso), lo cual mantiene su vigencia actualmente, a solo semanas de la conclusión de VI Congreso, que ratificó la importancia primordial de librar y ganar la batalla económica para poder alcanzar un mayor nivel de desarrollo social. Así pues la empresa cubana está llamada al perfeccionamiento de su gestión y al empleo de técnicas avanzadas de dirección como una vía para situar a la misma en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de

estimulación, implantar los nuevos mecanismos financiero-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.

Para el cumplimiento de esta directiva en el sistema empresarial cubano se introduce un conjunto de medidas dirigidas a mejorar la gestión empresarial con determinado grado de orientación estratégica. El perfeccionamiento del sistema empresarial a través de un nuevo modelo de gestión y dirección, devino la tarea más importante en el terreno económico, con el objetivo de incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas cubanas, sobre la base de otorgarle facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Actualmente más de mil empresas cubanas se encuentran aplicando este modelo de gestión.

Si bien no es posible decir que se cumplió con la política trazada por el Congreso, los años transcurridos desde 1997, han marcado el inicio de importantes transformaciones y resultados económicos. La sociedad cubana comienza a superar las carencias del período especial, creando prometedoras perspectivas para su desarrollo, como resultado de la capacidad de resistencia del pueblo, a lo que se añaden: las oportunidades económicas abiertas con la Republica Popular de China y la Republica Bolivariana de Venezuela; la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) como alternativa de integración regional; acuerdos complementarios en el marco del Mercado Común del Sur (MERCOSUR); más de 200 programas sociales y la revolución energética, entre otros.

No obstante, todavía el país no alcanza los niveles de eficiencia requeridos, existiendo reservas, sobre todo, en lo relacionado con el factor humano. Se han realizado controles gubernamentales, auditorias, inspecciones laborales, entre otras, que han transmitido señales de incoherencia entre las actividades claves de la gestión de los recursos humanos, los objetivos, los resultados productivos, así como la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana.

En el año 2005, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), desarrolló visitas a 2 178 empresas del país, que representaba el 87% del total y agrupaban a 1 531 000 trabajadores. Las visitas tenían el objetivo de constatar el nivel de la alineación de las actividades claves de los procesos de la gestión de los recursos humanos y su relación con los objetivos, resultados y reservas productivas de las empresas; evaluar la relación de los sistemas de pago y estimulación con la eficiencia empresarial y comprobar el clima laboral mediante el intercambio de opiniones con los directores, directivos de las áreas recursos humanos, dirigentes sindicales y trabajadores de las empresas.

Los principales resultados del proceso de visitas fueron abordados en el primer seminario taller de los recursos humanos, celebrado del 10 al 14 de octubre de 2005 en el Palacio de las Convenciones de la Habana, en el cual participó el autor en calidad de delegado y plasmados en la tesis doctoral de Alfredo Morales Cartaya, entonces Ministro del Trabajo y Seguridad Social, titulada “contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos”. Un resumen de los mismos se expone a continuación.

En las entrevistas realizadas a los directores de las empresas, según el cuestionario elaborado al efecto, se les preguntó la valoración acerca de los resultados productivos y de eficiencia alcanzados por las entidades en el período 2003–2004 en indicadores, tales como: nivel de producción de bienes y servicios, productividad, calidad, utilidades, relación gastos totales - ingresos totales e intensidad energética, llamando la atención que 813 de ellos, expresaron que disminuyó la productividad.

Se les consultó cuáles medidas consideraban necesarias para extraer las máximas reservas de productividad existentes y 1 158 afirmaron la necesidad de hacer nuevas inversiones, 1 033 cambios tecnológicos, 967 calificación de los trabajadores, 920 cumplimiento de los plazos de entrega de materias primas, 810 cambios en la organización del trabajo, 741 cambios en los sistemas de pago y estimulación, 612 incremento del capital de trabajo, entre otros (ve tabla 1). Sin restarle la trascendencia al papel de las inversiones y la tecnología para incrementar la productividad, resulta significativo que un segmento, nada despreciable de los directores no resalte



suficientemente en igual medida, la necesidad de intensificar la organización del trabajo, de la producción de incentivos materiales y morales, entre otros, que generalmente resultan más factibles y requieren de poca erogación de recursos económicos y financieros.

Tabla 1. Entrevista realizada a directores de empresa

Cuales medidas considera usted que es necesario aplicar en esta entidad para lograr extraer las máximas potencialidades en los niveles de producción, servicios, eficiencia, calidad y especialmente en la productividad del trabajo que se requiere para su instrumentación							
	Nuevas inversiones	Cambios tecnológicos	Cumplimiento de plazos de entrega de materias primas	Incremento del capital de trabajo	Cambios en la Organización	Cambio de sistemas de pago o estimulación	Calificación de Trabajo
VERDADERO	1158	1033	920	612	810	741	967
FALSO	1017	1142	1255	1563	1365	1434	1208

Fuente: Morales Cartaya, A. (2006). Tesis en opción al título académico de Doctor.

El análisis conjunto de los datos recopilados indica que existe un 36% de los directores que al responder coincidieron en la necesidad de realizar nuevas inversiones y cambios tecnológicos y de ellos, solamente un 19%, manifestaron aplicar la capacitación como otra medida para el incremento de la productividad y un 16%, optó por cambios en la organización del trabajo; lo que demuestra la poca importancia que le conceden a esos temas. Las visitas a las empresas también sirvieron para realizar la primera encuesta nacional de recursos humanos, a través de la entrevista sostenida a los funcionarios que atienden esta función.

A la pregunta de, en qué nivel de dirección se toman las decisiones relacionadas con las actividades claves de la gestión de los recursos humanos, la mayoría respondió que las principales decisiones en estas actividades son tomadas por el jefe de recursos humanos, excepto la atención al hombre que recae en el consejo de dirección, lo cual explica en cierta medida el pensamiento de los directores, anteriormente aludido, de no concebir de manera prioritaria la organización del trabajo, la capacitación, la estimulación moral y material, entre otras, para el incremento de la productividad del trabajo. También demuestra la falta de alineación interna de los procesos de recursos

humanos y de esta con la estrategia de la empresa, a partir de que en el consejo de dirección, que es donde se analizan y adoptan las decisiones sobre los principales asuntos de la empresa, no se aborda los procesos de la gestión de los recursos humanos, como se hace con otras funciones (ver figura 1.7), por lo que el liderazgo relacionado con la gestión de recursos humanos no constituye en la empresa cubana, una premisa para el ulterior desarrollo de esta gestión.

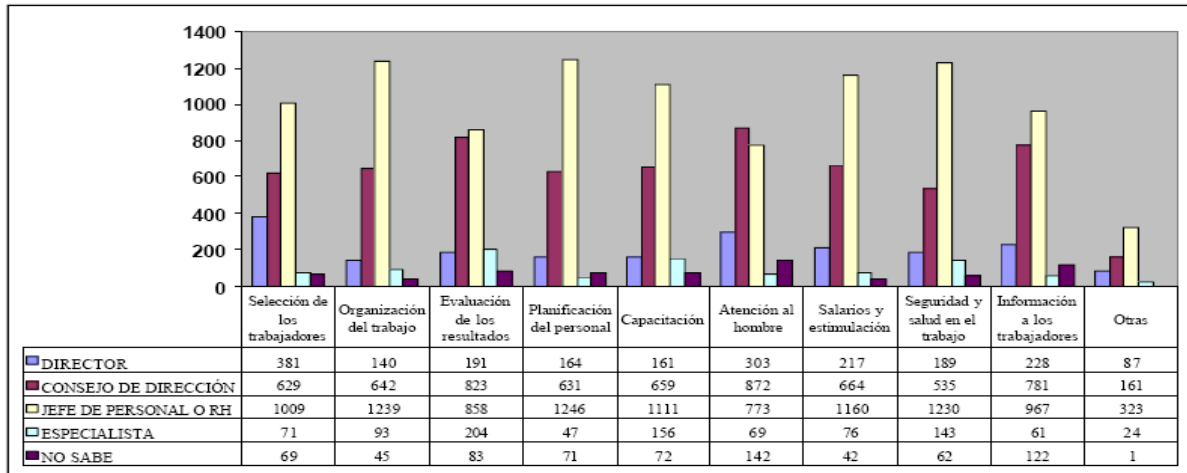


Fig. 1.7 Nivel de dirección donde se toman las decisiones de las actividades de recursos humanos.

Fuente: Morales Cartaya, A. (2006). Tesis en opción al título académico de Doctor.

La pregunta formulada a los encuestados sobre la evaluación del trabajo, se enmarcó en la frecuencia en que se realiza este proceso en técnicos y trabajadores, conociéndose que en el caso de los técnicos a todos se evaluaba el cumplimiento de los objetivos de trabajo al menos una vez al año, mientras que en el caso de los trabajadores el 61% se evaluaba más de una vez al año, un 20% solo una vez, un 6% esporádicamente y en un 13% de las entidades no se evaluaban. Estas últimas informaciones merecen reflexión porque, excepto los sectores de la docencia, la investigación, la ciencia, artístico, periodistas, donde si estaba establecido, la evaluación integral del trabajo, en el resto no estaba estipulada, mucho más en el sector empresarial, por lo que la respuesta brindada debe interpretarse como la evaluación fundamentalmente asociada con la vinculación del salario con los resultados, evidenciándose que la causa de esta situación es la ausencia de una política coherente

de evaluación de desempeño en el país, más allá de la evaluación de los sistemas de pago. Ver tabla 2.

Tabla.2. Frecuencia en la evaluación de los resultados del trabajo.

<b>Frecuencia</b>	<b>Empresas</b>	
	<b>Técnicos</b>	<b>Trabajadores</b>
Más de una vez al año	865	1286
Una vez al año	1268	428
Cada dos años	6	7
Esporádicamente	0	117
No se evalúan	2	275
No informó	37	65

Fuente: Morales Cartaya, A. (2006). Tesis en opción al título académico de Doctor.

El comportamiento de la estimulación moral, arroja que existen colectivos donde se combina armónicamente los estímulos materiales y morales, y es cotidiano el reconocimiento moral a la nueva conducta que surge en muchos trabajadores ante el trabajo, el estudio y la defensa de la patria; también hay muchas empresas donde la estimulación moral no rebasa el formalismo y se circunscribe solamente a los reconocimientos tradicionales, como la emulación socialista y no se le concede la debida connotación al estímulo de otras conductas individuales y colectivas, como el ahorro, la aplicación de los conocimientos adquiridos mediante la superación, el sentido de pertenencia, el cuidado y preservación de la propiedad social, la guardia obrera, entre otros, tanto en el seno del colectivo laboral como su extensión a los lugares de residencia, ante la familia, en los centros de estudio de los hijos, la visita a lugares históricos de interés y el otorgamiento de categorías.

Los jefes de recursos humanos, ante la interrogación formulada de si estaban identificados los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales 2 020 contestaron afirmativamente, 1 973 que tienen programa de prevención, 1 906 que existe correspondencia entre los programas de prevención y los riesgos y solamente 1 525, el 70%, reconocieron que cumplen dicho programa, lo cual evidencia un bajo nivel de cumplimiento.

No obstante, según la información de la Oficina Nacional de Estadística (ONE) en los últimos años se incrementan los trabajadores fallecidos y el índice de gravedad, lo que implica la necesidad de continuar profundizando y elevando el rigor de la actividad de seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial, poniendo énfasis en la prevención.

El 89,4% expresó sentir orgullo por pertenecer a la empresa dada por la importancia económica y social, su historia y tradiciones. El 92,1 % de las entrevistas grupales reconoció en las relaciones entre jefes y subordinados la existencia de exigencia, compañerismo y respeto; aunque el 10,1 %, expresó la presencia de tolerancia, conflictos e incluso severidad. Al mismo tiempo el 84,8% opinó que las relaciones entre los trabajadores se desenvuelven en un ambiente de colectivismo.

El 69% de los trabajadores entrevistados admitió que en los procesos que menos participan son: la adopción de las medidas relacionadas con la organización del trabajo y la discusión de los planes de producción o servicios, respectivamente.

La percepción de los jefes de recursos humanos, es que en las actividades de la empresa que más participan los trabajadores son los consejos de dirección y asambleas de trabajadores, respectivamente, mientras que en las que menos participan son en la consulta individual o en la creación de grupos de trabajadores de experiencias para abordar diferentes problemas.

En las entrevistas a los jefes de recursos humanos, el 26%, expresó que a la gestión de los recursos humanos se le confiere poca prioridad, el 19%, señala que le resulta insuficiente la orientación de los organismos superiores y el 20%, dijeron que los trabajadores de esta área poseen poca preparación. También un grupo de funcionarios, opina que la gestión de recursos humanos carece de un enfoque de gestión y que tiene un enfoque eminentemente administrativo.

La situación abordada pone de manifiesto la falta de alineación de los procesos de la gestión de los recursos humanos con los procesos productivos y de servicios de las

empresas, que frenan la productividad y requiere ser transformado insoslayablemente. Pone de manifiesto la débil relación entre la gestión de los recursos humanos de la empresa y sus políticas y estrategias de desarrollo, asignándole un papel mayoritariamente administrativo.

A pesar de estas realidades, se debe apuntar que en los últimos 3 años ha habido un ligero repunte de la gestión de recursos humanos, impulsado por la puesta en vigor en el país del Decreto Ley No 281/07, la norma cubana para la implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano y la creación de la Red de Capital Humano, que promueve y difunde las mejores prácticas en este sentido. Si bien los resultados son aún muy discretos, se puede apreciar un movimiento de las empresas punteras hacia la aplicación de la norma.

#### **1.4 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Las normas cubanas.**

La puesta en vigor del Decreto No. 281/07, mencionado antes, que establece el “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” define como una de los sistemas que lo componen, el de Capital Humano y establece la obligación de aplicarlo, en correspondencia con las características tecnológicas y productivas de cada empresa, tomando como referencia las normas cubanas aprobadas.

Estas normas constituyen una referencia y una herramienta para el trabajo de gestión del capital humano, integra todos los elementos relacionados con dicha gestión, relacionados con la estrategia de la organización, los procesos de la empresa y otros sistemas de gestión. Asegura además un enfoque sistémico y de proceso a la gestión del capital humano así como uniformidad en la terminología, parte del principio de la mejora continua y permite la certificación del sistema diseñado.

El SGICH, cuyo modelo puede apreciarse en la figura 1.6, está basado en las competencias laborales y se compone de 8 módulos más que son: organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, seguridad y salud en el

trabajo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño, comunicación institucional, autocontrol. Sin dejar de tener en cuenta los elementos tradicionales, asociados a la administración de recursos humanos y definiendo un grupo de requisitos vinculados a las competencias de los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atiende directamente dicha gestión.

Las normas cubanas 3000, 3001, 3002, aprobadas en la Resolución No. 114/07 de la Oficina Nacional de Normalización, tiene como fortaleza adicional, que es el resultado del trabajo conjunto de un grupo de prestigiosos profesionales, que ha volcado en ellas, las mejores prácticas internacionales en materia de gestión de recursos humanos, sin apartarse de la realidad cubana y teniendo en cuenta para ello, el marco legal laboral existente en el país.

La norma 3000, integra los términos y definiciones más utilizados en los diferentes procesos del SGICH. Contiene 139 términos y sus definiciones, tomados de la norma ISO-9000-2005, norma cubana-18000-2005 y la legislación laboral vigente.

La norma 3001 constituye la norma fundamental de la familia y establece los requisitos generales, propios de cada módulo y específicos que tienen que cumplir las organizaciones.

La norma 3002, establece como proceder para implementar y garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos. Brinda explicación sobre los principios en que se sustenta cada uno de los requisitos y establece el contenido, control procedimientos y documentos requeridos.

Teniendo en cuenta los elementos planteados sobre la norma cubana, se aprecia que la misma parte del reconocimiento del papel de las personas en las organizaciones como un factor clave para su desarrollo. Reconoce en todo momento el papel decisivo de la alta dirección en la gestión adecuada del capital humano, destacando como elementos claves de la misma, la organización del trabajo, selección e integración de los empleados, su capacitación, desarrollo, seguridad, estimulación moral y material,

empleando la evaluación del desempeño como herramienta para el seguimiento y corrección de las competencias requerida para un desempeño óptimo en la organización. Destaca al autocontrol del sistema como elemento importante para su constante perfeccionamiento y desarrollo, todo ello montado en un sistema de comunicación tanto hacia el exterior como hacia lo interno. A pesar de las ventajas señaladas anteriormente, el autor considera que la norma cubana no distingue con claridad el papel de la planificación de la fuerza laboral que la organización necesitará en cada momento y lugar, como elemento base del proceso de gestión de los recursos humanos, así mismo es excesivamente precisa en algunos temas, no dejando mucho espacio a la creatividad de las Organizaciones y sin tomar en cuenta las grandes diferencias que existen entre ellas.

Aun cuando la norma cubana es perfectible, como toda obra humana, cuenta con los elementos básicos de una eficiente gestión de recursos humanos y tiene una fortaleza adicional, que no tienen los modelos anteriormente estudiados y es que establece claramente los requisitos mínimos a cumplir en cada parte del proceso, así como la forma expresa en que deben cumplirse, o sea que garantiza el QUE y el COMO en un solo documento.

Teniendo en cuenta todos los elementos expuestos anteriormente, se considera conveniente la **implementación de un SGICH en la empresa Cubana de Aviación**, basado en las normas cubanas 3000, 3001, 3002.

Para que la Dirección de Cubana de Aviación cuente con una guía adecuada de las acciones a seguir con este fin, se hace necesario estudiar profundamente la norma y a su vez, realizar un diagnóstico objetivo del estado de la gestión del capital humano humanos actualmente en la empresa, de forma tal que se identifiquen las brechas y posteriormente se pueda elaborar un procedimiento para la implementación del SGICH basado en la norma.

### **1.5 El Cuadro de Mando Integral.**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) tiene su origen por la década de los 90, es la traducción de “Balanced Scorecard” (BSC) y cuando sus autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, lo desarrollaron por primera vez no sospecharon el alcance de su herramienta. El cuadro de mando tiene como antecesor al “Tableau de Bord” o Tablero de Mando el cual incorpora en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

Según sus autores, el CMI traduce la estrategia y la misión proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica imprimiéndole eficiencia, eficacia, desarrollo y efectividad a los procesos de la entidad; le permite seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observan los procesos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El CMI brinda una panorámica global del estado de la compañía en todo momento, mediante el análisis de la información proporcionada por los diferentes departamentos a través de una serie de indicadores cuantificables, el cuadro de mando permite saber hasta qué punto la empresa está cumpliendo sus objetivos estratégicos. Ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño del negocio). Estas Perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton (Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral) y son:

- **Perspectiva Financiera:** El CMI contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que esos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.



- **Perspectiva del Cliente:** Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de estos, midiendo entonces las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios, lo que permite tomar acciones que permitan aumentar la capacidad competitiva de la empresa.
  
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Esta perspectiva enfatiza a los procesos internos de la entidad, si estos están enfocados a lograr la mayor satisfacción del cliente, predeterminando los procesos claves a lo largo de la cadena de valor y asegurándolos, para de este modo garantizar un óptimo rendimiento financiero. Para ello se distinguen tres tipos de procesos:
  1. *Procesos de Innovación.*
  2. *Procesos de Operaciones.*
  3. *Procesos de servicio postventa.*
  
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva es la impulsora de las anteriores. Agrupa todos aquellos indicadores, que le brindan a la organización las habilidades para aprender y mejorar. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:
  - Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etc.
  - Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
  - Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

El autor considera que el CMI se puede comparar con el panel de control en la cabina de mando de una aeronave, el cual a través de instrumentos que van midiendo

determinados indicadores de vuelo, le permiten a la tripulación conocer si el avión marcha de acuerdo a la ruta trazada de antemano. Partiendo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la misma puede desarrollarse hasta convertirse en un efectivo sistema de control de gestión del SGICH en la empresa, por lo que el autor considera conveniente incorporarlo al procedimiento para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación, como elemento de control, constituyéndose como una auditoria estratégica de la gestión.

### **1.6 Conclusiones del capítulo.**

1. Existen varios modelos teóricos de gestión de RRHH, con puntos en común y diferencias entre sí, uno de los cuales se muestra en las normas cubanas 3000, 3001 y 3002.
2. El modelo de gestión del capital humano planteado por las normas cubanas 3000, 3001, 3002, cuenta con los elementos básicos para una eficaz gestión de capital humano, teniendo en cuenta las condiciones propias de nuestro país.
3. El modelo de gestión del capital humano planteado por las normas cubanas 3000, 3001, 3002, tiene como ventaja, que establece claramente los requisitos mínimos a cumplir en cada parte del proceso.
4. Se considera conveniente la **implementación de un SGICH en la Empresa Cubana de Aviación**, basado en las normas cubanas 3000, 3001, 3002.

## CAPÍTULO 2

### CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN CUBANA DE AVIACIÓN.

#### 2.1 Caracterización de Cubana de Aviación.

##### 2.1.1 Historia, misión y visión.

La Empresa Cubana de Aviación fue Fundada el 8 de octubre de 1929, por lo que cuenta ya 81 años de vida. Es una de las primeras aerolíneas del continente americano, de las que han sabido sobrevivir insertándose en la "Revolución Tecnológica Aeronáutica", lo que le ha permitido avanzar hasta el presente, en un entorno sumamente agresivo, marcado por la quiebra o adquisición de las líneas aéreas más pequeñas, por las mayores y más poderosas.

Como es común a cualquier aerolínea de larga existencia, Cubana ha transitado por un camino de logros y éxitos, pero también de grandes dificultades y adversidades ante las que ha sabido crecerse, superarse y seguir hacia adelante. En los aviones de Cubana se ha cumplido la honrosa misión humanitaria de brindar ayuda con brigadas médicas y suministros de auxilio ante huracanes y catástrofes en diversas regiones del mundo, desde el Caribe y Centroamérica hasta el lejano oriente. En los últimos años, ha sido la responsable del cumplimiento exitoso de misiones de apoyo a las políticas y estrategias asociadas a la Alternativa Bolivariana para las Américas y desde el triunfo de la Revolución ha tenido el privilegio y el honor de ser el transportista oficial de nuestro Comandante en Jefe y otros dirigentes de la Revolución, así como otros dirigentes de países amigos. Entre todas, ha sido la única que ha debido enfrentarse además, con los efectos devastadores del bloqueo, que por más de 50 años ha sido impuesto y recrudecido por los sucesivos gobiernos norteamericanos que ha tenido particular impacto en la esfera de la aviación y especialmente en Cubana de Aviación. Actualmente es una de las empresas que integran el sistema empresarial asociado al Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba y se ha trazado como misión **“Ejercer como**

línea aérea bandera la transportación de pasajeros, carga y correo, de forma segura y eficiente con personal altamente calificado, para que nuestros clientes disfruten la satisfacción de habernos elegido”. Mientras que pretende “Ubicar a nuestra aerolínea en un modelo de seguridad, excelencia y eficiencia, preferida por los clientes que viajan desde y hacia nuestro país”, lo que constituye la actual visión de la compañía.

### 2.1.2 Mapa de proceso de la empresa.

Cuenta con 3 áreas principales, que son: comercial, mantenimiento técnico y operaciones en las cuales se desarrollan los procesos claves y otro grupo donde desarrollan los procesos estratégicos y de soporte, como se observa en el mapa de proceso que se muestra a continuación:

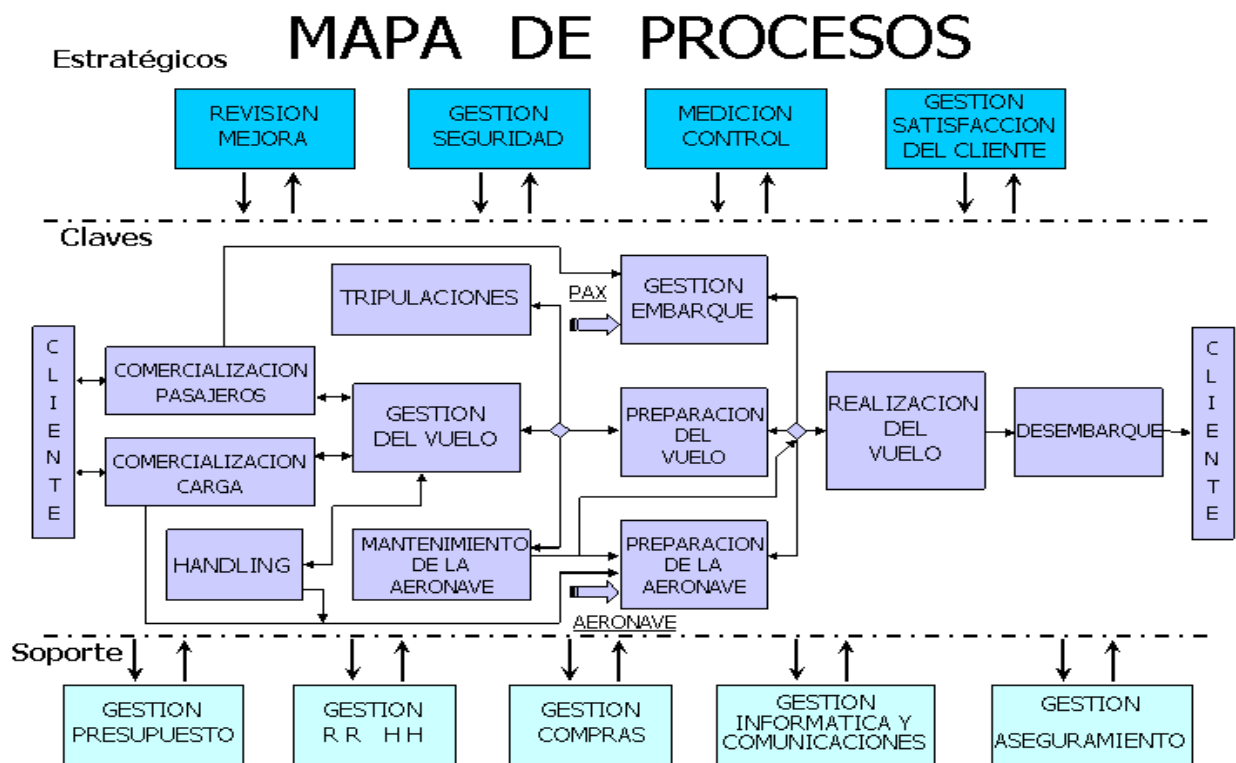


Fig. 2.1 Mapa de proceso de Cubana de Aviación.

Fuente: Cubana de Aviación (2004). Manual de gestión de la calidad.

Como se aprecia, el proceso de gestión de recursos humanos, que es el objeto de análisis en este capítulo, es uno de los procesos de soporte identificados y para la organización y control de su funcionamiento, el presidente de la compañía cuenta con una Dirección, que forma parte de la tecno estructura, y se encarga fundamentalmente, de normar la gestión de recursos humanos en toda la empresa y controlar el cumplimiento de dichas normas. Así mismo, las diferentes unidades organizativas, a cargo de los principales procesos de producción, cuentan con unidades organizativas de recursos humanos que ejecutan las normas y políticas dictadas por el Presidente en este sentido.

### 2.1.3 Principales destinos.

En la actualidad la Compañía cuenta con 14 destinos internacionales que son Londres, Paris, Madrid y Roma en **Europa**, Montreal, Toronto, Ciudad Méjico, Cancún, en **Norte América**, Buenos Aires, Caracas, Bogotá en **América del Sur** y Nassau, Costa Rica, República Dominicana en **El Caribe**, mientras que mantiene 3 destinos nacionales a Santiago de Cuba, Guantánamo y Gerona.

### 2.1.4 Flota actual

La flota que se muestra en la tabla 3, es para Cubana un punto neurálgico. Los aviones de largo alcance, necesarios para realizar los vuelos a Europa y algunas ciudades de Sur América, solo tienen 2 grandes fabricantes en el mundo: el consorcio Boeing norteamericano y AIRBUS, una gran empresa europea en la que intervienen 5 países de ese continente. Tanto uno como el otro fabrican aviones de alta calidad y eficiencia, pero a Cuba le está negada la posibilidad de adquirir esta tecnología, pues la primera es de fabricación yanqui y la segunda, a pesar de no serlo, tiene más del 10% de sus componentes norteamericanos, así que ambas entran dentro de las restricciones que impone el bloqueo económico a nuestro país. Por otro lado la opción del arrendamiento de aeronaves tampoco es una solución aceptable, ya que también son perseguidos y prohibidos por las leyes del bloqueo y con esa incertidumbre no se pueden cumplir con eficacia las diversas misiones de carácter estatal asignadas a la empresa. Por estas

circunstancias, se ha visto obligada a adquirir aeronaves de fabricación rusa, que si bien son suficientemente seguras, son aun ineficientes y no garantizan un suministro estable y seguro de piezas de repuesto, pues sus volúmenes de fabricación y venta son muy pequeños y por tanto la producción de piezas muy limitada y en muchos casos, sujeta a pedido de las mismas por parte del explotador.

Tabla: 3. Flota de Cubana de Aviación.

<b>Tipo de Aeronave</b>	<b>Propia</b>	<b>Arrendada</b>
IL-96 300	3	
TU- 2004	4	
A-320		2
YAK-42		3
AN-24	2	
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaborado por el autor.

Como se puede apreciar, la flota de que se dispone es ineficiente, lo que se agudiza más en los tramos de vuelos largos que son los menos rentables, sin embargo por interés estatal se mantienen 4 destinos Europeos. A pesar de todo esto, la flota con que se cuenta, es la única que se puede tener, para disponer de flota propia y tener flota propia no es una cuestión de elección si no de soberanía.

### **2.1.5 Composición y empleo del capital humano.**

La Empresa cuenta en este momento con una fuerza de trabajo, que tiene un nivel educacional relativamente alto, así como el nivel técnico profesional, contando con empleados de alta preparación técnica y mucha experiencia, sobre todo en las áreas operacional y de mantenimiento. El sistema de capacitación periódica que posee, asegura que así sea, sin embargo no se puede decir lo mismo de la racionalidad con que se emplea esa fuerza laboral, lo cual se demuestra en el estudio realizado por el

autor, en el mes de agosto de 2009, en el cual se compara el empleo de la fuerza de trabajo de Cubana con el de otras empresas de calibre similar en el sector internacional, que en esencia concluye, que Cubana realiza un empleo menos racional de su fuerza de trabajo, motivado en un alto por ciento por la realización de funciones, que generalmente son subcontratadas a terceros, pero que por las condiciones propias de nuestro país, se hace muy difícil en Cuba. Aunque en una menor medida, también está presente el empleo poco racional de trabajadores, que puede ser mejorado a través de una mejor organización del trabajo.

A partir de estas conclusiones y como parte del proceso de reordenamiento laboral que se lleva a cabo en todo el país, en cumplimiento de la política indicada por el Estado. Cubana deberá enfrentar, a partir del segundo semestre de 2011, un proceso de declaración de trabajadores disponibles, en el cual serán declarados como tal 500 de ellos, pertenecientes a todas las áreas de la Compañía, incluyendo el área operacional, de mantenimiento técnico y de gestión comercial. Este difícil proceso deberá demandar toda la atención y energías, tanto de la alta dirección, como de los mandos medios y particularmente del Presidente de la Compañía y el Dirección de RRHH.

## **2.2 Métodos y técnicas empleadas para la obtención de información.**

La Unidad objeto de estudio de esta investigación, es la empresa Cubana de Aviación, mientras que la población meta la componen los dirigentes, gestores de RRHH y trabajadores en general de la empresa.

Los métodos de observación y el análisis de documentos fueron los que aportaron la mayor cantidad de información, sin embargo se aplicó entrevista a directivos y gestores de RRHH y encuesta a trabajadores con el objetivo de complementar y validar los resultados obtenidos.

El muestreo realizado para la aplicación de las entrevistas fue “determinístico”, empleando para ello los criterios de experticia, categoría ocupacional, accesibilidad, posición en la organización, mientras que para la aplicación de la encuesta, se utilizó el

“muestreo aleatorio simple” con el fin de determinar el tamaño necesario de la muestra, según forma de cálculo propuesta por Lincoln L. Chao (Lincoln L. Chao (1993). Estadística para las ciencias administrativas), como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Nz^2 p (1-p)}{(N-1) d^2 + z^2 p (1-p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.  
N = Tamaño de la población.  
z = Nivel de confianza.  
p = Proporción estimada.  
z = Error estimado.

El tamaño calculado de la muestra fue de 285, considerando una población de 1100 trabajadores que componen las áreas de mantenimiento técnico, operacional y de gestión comercial, que como se ha explicado antes, constituyen las áreas de resultados clave en una compañía aérea.

El hilo conductor de la investigación ha sido la norma cubana 3001, que es la que establece los requisitos que deben ser cumplidos, por lo que las herramientas y métodos de investigación empleados, persiguen obtener información acerca de cómo cumple o no la empresa, dichos requisitos. A continuación se muestra una descripción de los métodos empleados.

- **Observación del funcionamiento de los procesos.**

El hecho de que el autor se desempeñe como Director de RRHH de la empresa, permitió realizar la observación del funcionamiento de los subprocesos que son parte del proceso de gestión de recursos humanos, con un elevado nivel de objetividad.



- **Análisis de documentos.**

Durante la investigación, al autor tuvo la posibilidad de acceder a una amplia gama de documentos, que hoy rigen el proceso de gestión de RRHH, compuesta por manuales, reglamentos, procedimientos, instrucciones de trabajo, informes, regulaciones nacionales e internacionales, que permitió valorar el actual proceso de gestión de RRHH, así como comprobar su grado de apego a las exigencias de la norma.

- **Entrevistas a los principales directivos de la Empresa.**

Esta entrevista, se empleó con el fin de complementar los resultados alcanzados con la aplicación de los métodos de observación y análisis de documentos, permitiendo obtener información acerca de que conocimiento tienen los directivos de la empresa sobre la gestión de recursos humanos, su participación en la misma y su preparación para enfrentar la implementación de un SGICH. Fueron entrevistados todos los directivos de primer nivel de dirección de la empresa (15 en total) y el 50 % de los mandos medios y de primera línea, que suman 43. El cuestionario base empleado para la realización de estas entrevistas constituye el **anexo 1** de este informe.

- **Entrevistas a los gestores de recursos humanos.**

Esta entrevista, se empleó con el fin de complementar los resultados alcanzados con la aplicación de los métodos de observación y análisis de documentos, permitiendo obtener información acerca de cómo aprecian los gestores de recursos humanos, que se cumplen o no en la empresa, los requisitos planteados por la norma 3001, las principales dificultades que presenta la empresa para implementar un SGICH, así como las limitaciones que presenta la dirección de la mismas. Fueron entrevistados 38 gestores de RRHH, lo que constituye el 80% del total. El cuestionario base empleado para la realización de estas entrevistas constituye el **anexo 2** de este informe.

- **Encuesta dirigida a los trabajadores.**

La encuesta sirvió también como complemento de los resultados de la observación y el análisis de documentos realizados. Se diseñó para obtener información de los trabajadores, sobre como aprecian ellos el cumplimiento en la empresa de los requisitos principales que establece la norma. Fueron encuestados 285 empleados, de las áreas de mantenimiento técnico, comercial y operaciones, ya que es donde se concentran los procesos claves, lográndose con ello un criterio de proporcionalidad entre estas tres áreas que son las más importantes en cualquier aerolínea. La encuesta utilizada constituye el **anexo 3** de este informe.

- **Método de expertos.**

Fue empleado en el capítulo 3, con el objetivo de evaluar el nivel de pertinencia del procedimiento diseñado para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación.

### **2.3 Diagnóstico de la gestión del capital humano en Cubana de Aviación.**

El diagnostico realizado que se expone a continuación, barre todos los módulos o subsistemas descritos en la norma y se presentan en el mismo orden en que aparecen en la misma.

#### **2.3.1 Requisitos Generales.**

La difícil situación que enfrenta la Empresa por las características de su flota, más el fuerte entorno competitivo en que debe desarrolla su gestión, ponen a la dirección de la misma en una situación muy tensa, tendiente a la toma de decisiones operativas, en aras de resolver los problemas que se generan constantemente, limitando el pensamiento estratégico de la misma. De esto se desprende la necesidad de crear en ella una consciencia fuerte, que le permita impulsar la adopción de un SGICH, que a la larga contribuya a identificar e implementar soluciones efectivas para los problemas que hoy enfrenta la compañía, sobre la base de la elevada preparación y compromiso de todos sus empleados.

Hoy se presenta este como el principal obstáculo a vencer para lograr la implementación de un SGICH, ya que desde el punto de vista organizativo y documental, la Empresa ha alcanzado un nivel aceptable, pues desde el año 2004, cuenta con un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001, implementado y certificado por la Oficina Nacional de Normalización y el Buró Veritas, con lo que se asegura la presencia de procedimientos documentados en casi todas las áreas que exige la norma, contándose con 1 ficha del proceso de gestión de recursos humanos más 14 procedimientos de proceso, 14 instrucciones de trabajo, 10 reglamentos (incluyendo los reglamentos para la aplicación de los sistemas de estímulo en CUC y sistemas de pago por resultado) y 2 manuales.

Solo queda pendiente la elaboración de los procedimientos documentados para el análisis de los resultados de los estudios de organización del trabajo y la implementación e identificación, validación y certificación de las competencias.

Si bien se dispone de una estrategia de la Empresa elaborada y firmada, la misma no pasa de ser un ejercicio académico y no constituye la necesaria referencia para la elaboración de los objetivos de trabajo a mediano y largo plazo, que conduzca a alcanzar la visión de la compañía. De igual forma, la participación de los trabajadores en la estrategia ha sido muy limitada, tanto en su concepción como en su aplicación.

Existe un miembro de la alta dirección, que es el Director de RRHH que dirige la gestión de recursos humanos, con plena autoridad para el cumplimiento de sus funciones. A través del mismo se elabora la estructura de la Empresa, en coordinación con todas las áreas de la misma y es aprobada por el Presidente.

La Dirección de RRHH tiene claramente identificados los procesos inherentes al SGICH y su interrelación e implementa las acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos, aunque no todos se gestionan de acuerdo con los requisitos de la norma.

La empresa cumple con la legislación laboral, salarial y de seguridad social vigente y presenta un clima laboral adecuado, según se aprecia en los resultados del estudio de clima realizado en septiembre de 2010 por la propia Dirección de RRHH (ver anexo 4). A pesar de ello los indicadores de retribución, valores compartidos, claridad y coherencia en la dirección y disponibilidad de recursos se califican como desfavorables en el estudio realizado.

### **2.3.2 Competencias Laborales.**

El hecho de ser una aerolínea, le obliga a Cubana a tener un diseño de las competencias que deben tener los empleados que se desempeñan en los puestos claves como son: tripulaciones técnicas (pilotos, copilotos, ingenieros y navegantes), tripulaciones de cabina de pasajeros (sobrecargos y aeromozas), personal de mantenimiento de aeronaves, despachadores de vuelos.

Estas categorías ocupacionales, además de tener una presencia definitoria en el producto que ofrece la compañía a sus clientes, tienen una incidencia directa en la seguridad de los vuelos y ello constituye la premisa fundamental de cualquier línea aérea en el mundo, por lo que se le presta especial atención a la comprobación y mantención de las competencias laborales definidas para el desempeño de estas profesiones no solo por parte de la empresa, sino también de la Autoridad Aeronáutica cubana (IACC), que es la institución encargada de otorgar las licencias y habilitaciones correspondientes en cada caso, para lo cual se cerciora de que la compañía haya cumplido los planes de capacitación periódica establecidos en las regulaciones aeronáuticas cubanas (Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (2007). Regulaciones aeronáuticas cubana "Licencias al personal aeronáutico").

Pero una aerolínea no se compone solo de estos empleados, sino que también requiere de trabajadores bien preparados y competentes en otras esferas, para los cuales no existen estos requerimientos. Para estos puestos de trabajo, se han identificado los conocimientos y las habilidades que se requieren para desarrollarse en el cargo y han quedado registrados en una ficha de competencias de cada cargo, a su vez se

confecciona la ficha individual de cada empleado en la que se registran todas las acciones de capacitación que ha recibido el mismo y de la comparación de esta con la ficha de competencias del puesto de trabajo, se identifican las diferentes acciones de capacitación que se planifican cada año.

Como se puede apreciar, las competencias laborales de los diferentes puestos de trabajo de la empresa se encuentran identificadas y en el caso de los puestos de trabajo que requieren de licencia para su desempeño, las mismas son certificadas por la Autoridad Aeronáutica, sin embargo las acciones que en este sentido se acometen no se corresponden con la letra de la norma, pues no existen Comités de Competencias creados en la empresa, ni un procedimiento documentado donde se establezca como realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas. En consecuencia no se encuentran identificadas, aprobadas y documentadas las competencias distintivas de la organización y las de los procesos de las actividades principales.

### **2.3.3 Organización del trabajo.**

Involucradas en un cúmulo grande de dificultades, marcadas por la carencia primero e ineficiencia actualmente de la flota, motivada por cuestiones que han sido explicadas anteriormente, las sucesivas direcciones de la empresa, no han prestado atención a la organización del trabajo. A partir del año 2006 y compulsada por la promulgación de la Resolución No. 26/06 del MTSS” Reglamento General sobre la Organización del Trabajo”, se han hecho diferentes intentos por echar a andar estos estudios, sin resultado positivo hasta el momento. En el año 2010 la Empresa se trazó como objetivo de trabajo **“consolidar y fortalecer la organización del trabajo, a partir de la actualización de la estrategia y el programa para la realización de los estudios y garantizar su aplicación”** y para su cumplimiento aprobó la estrategia para los estudios de organización del trabajo, sin embargo al concluir el año este objetivo fue

cumplido solo al 50%. En la práctica, se aprecia que los directivos de las áreas involucradas en los estudios, no ven el beneficio que estos estudios y la aplicación de sus resultados, pueden ofrecer a la actividad que dirigen, por lo que acogen los mismos como una tarea más a cumplir. Tampoco se cuenta con procedimiento documentado, donde se establezca cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados. Esta situación no ha permitido que la empresa ajuste su plantilla de acuerdo a su nivel de la actividad de servicios, creándose un exceso de empleados.

En este, como en otros temas, se requiere de un cambio en la manera de pensar, que permita a los directivos, hacer un uso efectivo de los estudios de la organización del trabajo.

#### **2.3.4 Selección e integración.**

Cubana de Aviación, cuenta en todas sus Unidades Organizativas, con un registro de personal interesado en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos y con un procedimiento documentado para el proceso de selección e integración de los trabajadores, que cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada y contempla todos los elementos recogidos en la norma. Tiene constituido y funcionando varios Comités de Expertos, órgano establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo y periódicamente se mide el nivel de aceptación de los empleados seleccionados, una vez que ha concluido su período a prueba. Este indicador ha tenido un comportamiento establemente positivo.

Está implementado un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores, una vez incorporados al nuevo empleo y el mismo se cumple en las diferentes unidades organizativas, mientras que para formalizar la relación laboral de los empleados se emplean adecuadamente los tipos de contratos establecidos en la legislación vigente.

Para el registro, actualización y conservación en buen estado de los expedientes laborales de los trabajadores, existen condiciones adecuadas de conservación y un grupo de técnicos en gestión de recursos humanos, capacitados y con la experiencia suficiente para desarrollar correctamente este trabajo, asegurando el traslado a/o desde otro Centro de Trabajo de dichos expedientes de manera institucional.

En relación a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, a los mismos se les asigna un tutor para guiar su adiestramiento laboral y se les elabora, un plan individual de adiestramiento con el objetivo de su preparación para un determinado cargo, que es conservado en un expediente independiente, junto con las evaluaciones periódicas que se le hacen.

### **2.3.5 Capacitación y desarrollo.**

La empresa cuenta con un proceso de identificación de necesidades de capacitación de todos sus empleados, que se encuentra documentado y registrado, de manera que se puede conocer los conocimientos y habilidades que requiere un trabajador, de acuerdo al cargo que ocupa, pues se compara con los que requiere el cargo en cuestión y la preparación que ha recibido, identificando así la brecha. Con esta información se elaboran los planes individuales de capacitación, los de las diferentes unidades y el de las empresas. En el caso de los tripulantes de las aeronaves y el personal de mantenimiento técnico, cuentan con un expediente técnico y deben cumplir con determinadas preparaciones periódicas, según lo establece la RAC No 1.

Se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano y para la ejecución del plan anual de capacitación se asigna un presupuesto que asegura la preparación planificada tanto en instituciones nacionales como internacionales, siendo objeto de análisis 2 veces al año en el Consejo de Dirección de la Empresa. Además la compañía cuenta con un cuerpo de instructores bien preparado, que asume parte de la capacitación planificada en la misma institución, en la cual se cuentan un grupo de aulas debidamente equipadas

para desarrollar la instrucción y para medir el impacto su impacto, se aplica una metodología elaborada por la Corporación de la Aviación Cubana.

### **2.3.6 Estimulación moral y material.**

En la Empresa se asegura el pago a los trabajadores, de los salarios que les corresponden de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñan, teniendo en cuenta el sistema de pago aplicado en cada caso y los pagos adicionales en el caso en que corresponde. En caso de producirse trabajo extraordinario, se procede al pago correspondiente, así como a los, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales.

La Compañía cuenta con un total de 5 Sistemas de Pago por Resultados, aplicados según las condiciones técnico-organizativas de los procesos, las características de los servicios y las posibilidades de medición de los gastos de trabajo que se dividen en 3 tipos que son:

- Sistemas de pago por Indicadores Directos a los Servicios
- Sistema de pago por Indicadores Generales de Eficiencia
- Sistema de pago a destajo.

El primer tipo agrupa 3 sistemas de pago diferentes, que tienen como indicador formados el sobre cumplimiento de los planes de ventas en cada una de las áreas y abarcan a los trabajadores de:

- Ø las oficinas de ventas nacionales.
- Ø Carga.
- Ø Oficina de Ventas y atención a embarque y desembarque de pasajeros.

El segundo tipo lo compone un sistema de pago en el que se establece como indicador formador, el sobre cumplimiento del plan de utilidades de la Compañía y abarca al resto de los trabajadores de la Empresa, excepto los tripulantes.



El tercero se aplica solo al personal tripulante de las aeronaves y parte de una norma de vuelo reglamentada en el Manual Básico de Operaciones a partir de la cual se establece el pago.

Cada uno de los sistemas anteriormente referidos, cuentan con un reglamento para su aplicación, debidamente firmado por el Presidente y el máximo dirigente sindical.

La Dirección de RRHH evalúa y controla la ejecución de los sistemas de pago y rinde cuentas periódicamente ante el Consejo de Dirección de la empresa sobre la aplicación de los mismos.

Si bien la estimulación material se encuentra organizada, no sucede lo mismo con la estimulación moral, la cual se aplica de forma espontánea en dependencia de la disposición que en este sentido tengan los dirigentes de las diferentes áreas organizativas, pero no se trata de un sistema organizado a través de un programa de acciones de estimulación moral que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, como se establece en la norma. Al no estar organizado este plan de acciones, tampoco se evalúan sus resultados.

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

La Empresa tiene definida y aprobada por su Consejo de Dirección una política de gestión empresarial, que funciona como una declaración de principios de la organización. Agrupa, con un fin integrador, todas las políticas independientes que en algún momento estuvieron presentes. La política se describe a continuación y en su tercer párrafo se puede apreciar la parte que corresponde a la Seguridad y Salud en el Trabajo:

**"La seguridad operacional, la excelencia en el servicio y la rentabilidad en nuestras operaciones y mantenimientos, constituyen la máxima prioridad para nuestra dirección y cuentan con todo el empeño de nuestros trabajadores.**

**Estamos comprometidos con brindar todos los recursos requeridos para alcanzar niveles aceptables y mejorarlos continuamente, así como cumplir todas las regulaciones y normas vigentes que incidan en ello.**

**La preparación de nuestros trabajadores y nuestra atención a su salud y seguridad, unido al trabajo que realizamos para prevenir y minimizar los impactos ambientales adversos, nos permite crear un ambiente placentero a nuestros clientes, trabajadores y a toda la sociedad."**

La empresa tiene definida la estructura para la atención de la seguridad y salud en el trabajo, establecida en el manual para la seguridad y salud en el trabajo, asignando la responsabilidad máxima al Presidente y a la dirección de cada unidad organizativa, así como la responsabilidad de la asesoría y el control de esta actividad, al Director de RRHH, el cual tiene como colaborador un especialista en seguridad y salud en el trabajo. A su vez en cada unidad organizativa, se responsabiliza a las áreas de RRHH igualmente con la asesoría y el control de la actividad. Así mismo se encuentran definidos los niveles de responsabilidades respecto a la seguridad y salud del trabajo.

La Compañía tiene un trabajo amplio y profundo en la prevención de accidentes de aviación, basado en una amplia cultura sobre estos temas, por la importancia que tiene la seguridad para una línea aérea, desplegando acciones como:

- Funcionamiento mensual del Comité de Seguridad de la empresa.
- Funcionamiento de Subcomités de Seguridad en las áreas de operaciones y mantenimiento técnico.
- Control, registro y análisis de todos los incidentes y accidentes de aviación.
- Aplicación del programa FOCUA (Flight Operation Quality Assurance)
- Análisis de tendencias negativas registradas en todos los vuelos:
- Recalificación periódica de tripulaciones y personal de mantenimiento.

Aunque en las áreas vinculadas a la seguridad de los vuelos, la situación es favorable, esto no se manifiesta así en otras áreas, no relacionadas directamente con la seguridad de los vuelos, lo que se aprecia en las inspecciones realizadas por la Dirección de RRHH a las mismas, en las cuales se constata la débil percepción de riesgo laboral por

---

parte de trabajadores y jefes, así como el empleo insuficiente de medios de protección individuales necesarios, el uso de los cuales no es exigido por los jefes directos. Esta situación permite afirmar que, existe desconocimiento y falta de cultura, por parte de los directivos a cargo de algunas áreas, en materia de seguridad y salud del trabajo y su responsabilidad con la misma.

La empresa cuenta con un manual de seguridad y salud en el trabajo en el que se establecen las funciones, atribuciones, estructura, procedimientos, etc. para la actividad en la misma, que parte de la declaración de la política de gestión empresarial y establece como se estructura la seguridad, dejando claras las responsabilidades desde el Presidente hasta el último trabajador y en el cual se establecen un grupo de procedimientos, planes y modos de actuación de cada Jefe a los diferentes niveles de dirección.

Se encuentra implementada la resolución No 31 del MTSS sobre la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales. Lo que asegura que en cada unidad organizativa, exista una identificación de riesgos debidamente evaluados y se cuente además con los correspondientes planes de medidas para su eliminación o reducción, los cuales se cumplen a niveles aceptables.

Existen en la Empresa planes de mantenimiento, emergencias y solución de averías, de acuerdo a las características de cada área de trabajo y se evalúan indicadores que miden el comportamiento de la accidentalidad, como los índices de incidencia, de frecuencia y de gravedad, siendo necesario implementar otros más enfocados a la prevención, que contribuyan a medir la eficacia del sistema de seguridad y salud en el trabajo, aun cuando no se registren accidentes.

Actualmente el plan de capacitación de la empresa incluye la preparación en materia de seguridad y salud en el trabajo a todas las categorías ocupacionales y como parte del programa de acogida de los nuevos trabajadores, los mismos deben recibir y aprobar un “Curso de Iniciación Laboral”, el cual tiene como uno de sus módulos, la seguridad y salud en el trabajo. En el caso del personal tripulantes, todos sus

entrenamientos periódicos están enfocados a la prevención de riesgos de accidentes y a las acciones a que deben acometerse, en caso de producirse el mismo. Particularmente los tripulantes técnicos de la aeronaves (pilotos, copilotos, ingenieros de vuelo y navegantes de abordaje) reciben cada año un entrenamiento teórico en el Centro de Adiestramiento de la Aviación, un entrenamiento práctico en ruta y de aeropuerto, que es evaluado por un instructor inspector y 2 entrenamientos en simulador de vuelos, en el cual se simulan situaciones de emergencia en la aeronave con el objetivo de evaluar el comportamiento de los mismos ante las mismas, que no pueden ser comprobadas en circunstancias reales, pues pondría en riesgo a los pasajeros y a la propia tripulación.

En estos momentos se trabaja en la complementación de los procedimientos específicos para la realización de actividades concretas, con los elementos necesarios de seguridad del trabajo de manera que estos se conviertan en procedimientos de trabajo seguro.

### **2.3.8 Evaluación del desempeño.**

Cubana de Aviación, cuenta con un Reglamento que regula la aplicación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y los cortes parciales. De acuerdo a lo establecido en él, a cada trabajador se le deben hacer las recomendaciones correspondientes para el próximo período, con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual. El mismo se cumple de manera general, lo cual se puede apreciar en los informes trimestrales de la medición de la eficacia del proceso de gestión de RRHH, alcanzando valores superiores a 0.9, lo cual se considera satisfactorio.

De la atención de este proceso en la Empresa, se ocupa el Director de RRHH, lo cual aparece recogido como una de las Funciones asignadas a este cargo en el Manual de Organización y Funciones (MOF).

A pesar de que en este particular se aprecia un ordenamiento adecuado y una tendencia progresiva al mejoramiento de las evaluaciones, en revisión efectuada al proceso evaluativo en los años 2008, 2009 y 2010, se puede apreciar que existe una marcada tendencia en la Compañía a evaluar muy favorablemente a los trabajadores de manera que en el 2010 el 62% fue evaluado como superior, y de la misma forma el 51% de los dirigentes y funcionarios, lo cual no se corresponde con los niveles de calidad del servicio y eficiencia alcanzados por la Compañía. Esta tendencia se refuerza en áreas tan importantes como operaciones y mantenimiento técnico y ha sido observada y analizada en estos 3 años en el Consejo de Dirección, donde se han tomando acuerdos tendentes a corregir el problema.

Este comportamiento esta directamente asociado a la preparación y consciencia del papel que juegan los jefes a cada nivel en la gestión de los recursos humanos que dirigen, los cuales no valoran adecuadamente la importancia del empleo de una herramienta de trabajo tan importante como lo constituye la evaluación del desempeño.

### **2.3.9 Comunicación institucional.**

La empresa tiene definidas su misión y visión, las cuales se describen en el epígrafe 2.1.1, así como los valores de la organización, lo cual forma parte de la “**Planificación Estratégica**”, de igual forma tiene debidamente aprobado su objeto social, sin embargo estos atributos no han tenido una amplia difusión entre los empleados.

La condición de Línea Aérea, le aporta una dificultad particular y objetiva a la compañía, para poder desarrollar una comunicación amplia y fluida con un sector importante de los trabajadores como son las tripulaciones de vuelo, tanto técnicas como de cabina de pasajeros. Este personal no desarrolla su trabajo en instalaciones de la empresa, si no que lo hacen a bordo de las aeronaves, por lo que no comparten su espacio de trabajo con los directivos que deben establecer la comunicación con ellos. Esta particularidad se constituye en una barrera a la comunicación, que debe ser tenida en cuenta en el diseño de cualquier sistema de comunicación que se realice.

En cuanto a la política de gestión integrada de capital humano, como se expresó antes, está definida e integrada con el resto de las políticas en la “Política de Gestión Empresarial”, aunque la difusión de la misma es aún insuficiente.

Funcionan en Cubana los órganos colectivos de dirección en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la empresa, se realizan las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización, se celebran reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores (la más común son los matutinos semanales) y se crean comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares para la solución de los problemas cotidianos de la empresa. Sin embargo, no existe una uniformidad en el funcionamiento de los mismos en todas las áreas, dependiendo de la voluntad y disposición de los diferentes directivos, encontrándose instituidos los análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir de manera que se realizan en algunas áreas, mientras que en otras no.

Como se expresó antes, está implementado un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y como parte del mismo, los de nuevo ingreso reciben un curso en el cual se imparten, entre otras materias, la composición de la estructura de la empresa, sus objetivos, cultura y valores.

En este momento se está realizando en la empresa un diagnóstico, por parte de la “Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS)” una institución externa, que permitirá finalmente diseñar a corto plazo una estrategia adecuada de comunicación tanto interna como externa.

#### **2.3.10 Autocontrol.**

Hoy existe en Cubana un autocontrol ejercido a la gestión de los recursos humanos, que se materializa en acciones de control planificadas y realizadas por la Dirección de RRHH, el Departamento de control interno de la empresa y el Departamento de calidad. En este año se logró la integración en materia de autocontrol con el departamento de

Calidad, de manera que se puede afirmar que, se dispone de un procedimiento documentado para la realización del control y las acciones de control realizadas al sistema de gestión de recursos humanos actual, se constituyen en “no conformidades” y al concluir cada acción de control, el informe resultante es discutido con los factores de dirección de la unidad controlada y la misma elabora un plan de acción para corregir las deficiencias detectadas.

Como se puede apreciar, los principios generales del autocontrol se cumplen. Sin embargo, al estudiar detenidamente los indicadores que hoy componen la ficha del proceso de gestión de recursos humanos, a través de los que se mide la efectividad del mismo, resultan insuficientes, por cuanto no abarcan toda su amplitud, resultando conveniente mejorar los actuales y diseñar otros nuevos, que permitan realizar una medición más certera del sistema. Esto, complementado con las acciones de control antes descrita, daría lugar a un control más efectivo de la gestión de los recursos humanos en cada unidad de la empresa.

### **2.3.11 Administración del Capital Humano.**

La empresa cumple con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad social vinculadas a la administración de capital humano, mantienen actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano, lleva los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y se confecciona expedientes para los trámites de las pensiones por edad. Así mismo se cumple con las obligaciones emanadas de la Ley de seguridad social y el Decreto Ley de maternidad de la trabajadora y su legislación complementaria, llevándose los controles y registros correspondientes.

Salvo alguna deficiencia puntual que se pueda producir en el funcionamiento de cualquier sistema, la compañía cumple con los principios generales establecidos en el país para la administración del capital humano, según lo establece la norma.

### **2.3.12 Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atiende directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.**

La Empresa cuenta en este momento con 48 trabajadores que atienden directamente el sistema de gestión de recursos humanos, de ellos 9 ostentan la categoría de dirigentes, del resto, 19 ocupan la plaza de técnico en gestión de recursos humanos y 20 son especialistas en gestión de recursos humanos (por lo que tienen nivel superior), todos cuentan con los requisitos formales establecidos en el calificador de cargos y tienen un promedio de 12 años de experiencia en el ejercicio de profesiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos, lo que significa una experiencia acumulada que le permite desarrollarse adecuadamente, además 13 de ellos son ingenieros industriales.

Haciendo un estudio de la ficha individual de competencias de los trabajadores que atienden directamente el sistema de gestión de recursos humanos, se puede apreciar que el perfil de competencias de algunos de ellos es estrecho y enfocado hacia la función propia que realizan. Han desarrollado competencias que les permiten desempeñarse adecuadamente en dichas funciones, pero los limitan para un desempeño más integral dentro de la especialidad.

### **2.3.13 Resumen del diagnóstico.**

En los epígrafes anteriores se hace un diagnóstico cualitativo del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma 3001. A continuación y a manera de resumen, se muestran los resultados de la aplicación de una sencilla herramienta de Excel (ver anexo 5), elaborada por el autor, en la cual se valora el cumplimiento de cada uno de los requisitos de cada subsistema, evaluándolos como SI, si se cumple y NO si no se cumple y finalmente se grafica el resultado, mostrándose una evaluación del estado de cumplimiento de los requisitos de la NC 3001, como se aprecia en la figura 2.3.



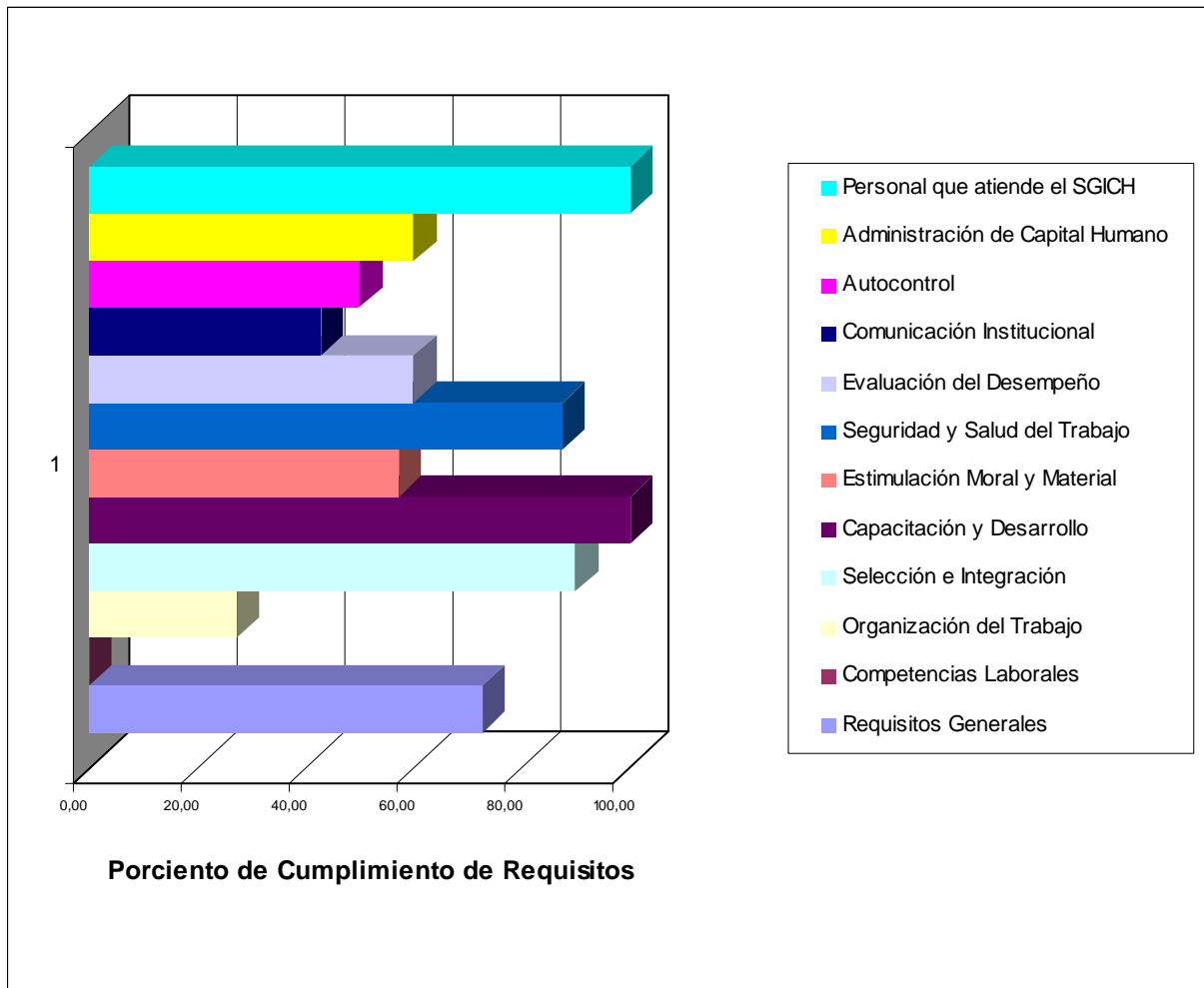


Fig. 2.3 Evaluación del estado de cumplimiento de los requisitos de la NC 3001.

Fuente: Elaborado por el autor.

## 2.4 Aplicación de la tecnología de diagnóstico para medir nivel de integración.

Como complemento del diagnóstico realizado y para la mejor comprensión de todo lo expuesto en él, se empleó la tecnología de diagnóstico de la gestión de capital humano, propuesta por Alfredo Morales Cartaya en su libro “Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana”, en su versión electrónica diseñada por el ingeniero José Carlos Melo Crespo, consultor de la Empresa GESYT y difundida por esta institución a través de la Red de Capital Humano (anexo 6). La misma contiene las herramientas para la medición del nivel de integración externa, que marca el grado de orientación estratégica de la empresa, a través de la evaluación de 5 premisas que son:

- Si la empresa cuenta con una estrategia formulada, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
- Si la dirección de la empresa lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de recursos humanos.
- Si la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones es efectiva.
- Si el clima laboral del colectivo es satisfactorio.
- Si los encargados de los procesos de recursos humanos tienen la idoneidad demostrada en el ejercicio de sus funciones.

y el nivel de integración interna de los procesos de la gestión de capital humano, basado en los módulos del modelo que establece la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos.

En la figura 2.4 se observa el estado de cumplimiento de las premisas, del cual se aprecia como las más deficientes la orientación estratégica, el liderazgo de la gestión de recursos humanos y fundamentalmente la participación efectiva de los trabajadores. Por lo que se puede concluir que no existe orientación estratégica en la empresa, mientras que, en la figura 2.5 se muestra la evaluación del estado de cumplimiento de cada módulo, según la aplicación de la tecnología del doctor Salvador Valdés Mesa.

Como se puede apreciar en el diagnóstico realizado, existen un grupo de elementos positivos en la empresa enfocados hacia el logro de un SGICH y otros negativos que necesitan ser superados como parte del proceso de implementación del SGICH.

Es importante destacar en este resumen, el proceso de declaración de disponibles que tendrá lugar durante el año 2011, que si bien es favorable, al reducir los costos e impactar positivamente en la productividad, se constituye en un suceso traumático y difícil que deberá enfrentarse y demandará de toda la atención y energías por parte de la alta dirección y de la Dirección de RRHH.

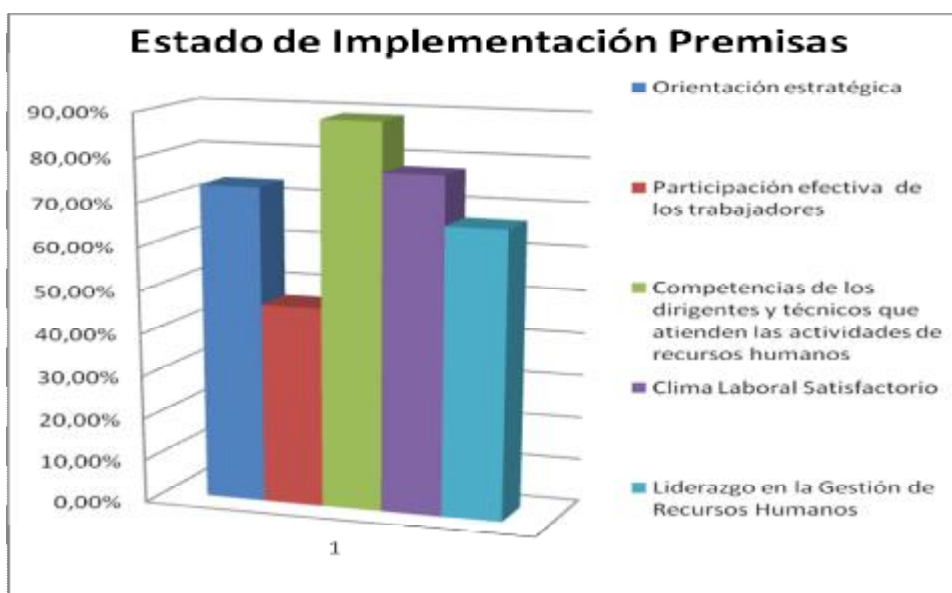


Fig. 2.4 Estado de implementación de las premisas.

Fuente: Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.

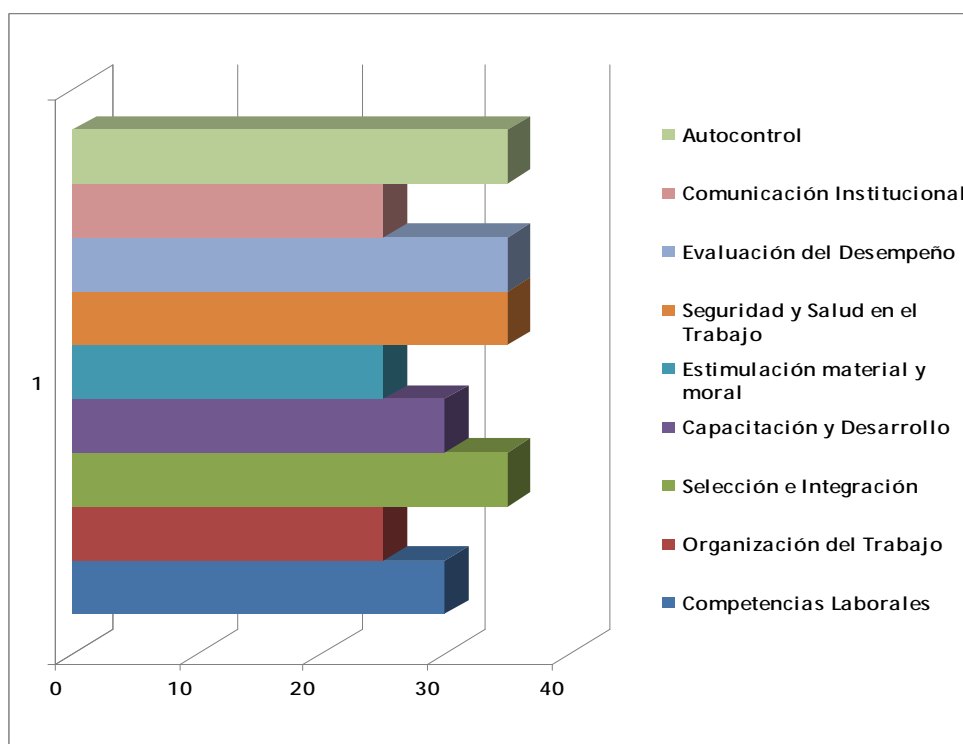


Fig. 2.5 Evaluación integral del estado de los módulos del SGICH, según tecnología del doctor Salvador Valdés Mesa.

Fuente: Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.

## **2.5 Conclusiones del capítulo.**

1. La empresa Cubana de Aviación ha venido desarrollando un trabajo en los últimos años, que le ha permitido elevar la organización de la gestión del capital humano.
3. Se ha elaborado y puesto en vigor un elevado número de documentos normativos, enmarcados dentro del sistema de gestión de la calidad, lo que ha contribuido a alcanzar un nivel aceptable de estandarización en la gestión del capital humano.
4. Existen brechas que superar, por parte de Cubana de Aviación, para lograr una eficaz gestión de capital humano, como establecen las normas cubanas 3000, 3001 y 3002.
5. Las limitaciones más importantes son el escaso nivel de consciencias de los directivos, de la importancia de gestionar adecuadamente el capital humano y su bajo nivel de orientación estratégica.
6. Las características propias del desarrollo de la gestión del capital humano en Cubana de Aviación, así como las condiciones específicas de la empresa, condicionan la necesidad de elaborar su propio procedimiento para la aplicación del SGICH.

## CAPÍTULO 3

### DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO EN CUBANA DE AVIACIÓN.

#### 3.1 Elementos tomados como punto de partida para el diseño del procedimiento.

El objetivo de esta tesis de maestría, es diseñar un procedimiento para la implementación del SGICH, que se convierta en una útil herramienta de trabajo para la empresa, razón por la cual, para realizar el diseño se ha partido de 3 elementos fundamentales que aportan pertinencia y que se describen a continuación.

**Elemento 1.** “Pasos a seguir por la alta dirección” una vez aprobada la implementación del SGICH, según la NC 3002.

- **Diagnóstico inicial:** determina lo que la organización necesita en materia de gestión integrada de capital humano.
- **Planificación:** a partir del diagnóstico inicial se establecen los programas de gestión integrada de capital humano, y se identifican todos los requisitos legales que son de aplicación.
- **Desarrollo de la fase de documentación:** recopilar toda la información y redactar la documentación (política, objetivos, manual, procedimientos, etc.)
- **Desarrollo de la fase de implantación:** Distribuir la documentación, hacer que se cumpla y demostrar que se está cumpliendo. Se desarrollan auditorías internas.
- **Desarrollo de la fase de certificación:** verificar el cumplimiento de los requisitos mediante una auditoría externa.

**Elemento 2.** Caracterización de la gestión del capital humano en Cubana de Aviación.

Si bien los pasos antes mencionados aportan una secuencia lógica para la implementación del sistema, este segundo elemento es fundamental y constituye un elemento distintivo de este procedimiento, ya que permite tomar en consideración las

condiciones particulares de la empresa Cubana de Aviación, descritas en el Capítulo 2 y por consiguiente realizar las adaptaciones que correspondan.

**Elemento 3.** “Metodología para implementar el sistema de gestión del capital humano” recomendada por el Dr. Alfredo Morales Cartaya en su libro “Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana”.

En este libro, el doctor Cartaya hace referencia a 7 pasos que él considera importantes para asegurar una correcta aplicación del SGICH, partiendo de la premisa de que todos en la organización, deben tomar consciencia de que, se puede multiplicar la productividad, la eficiencia, la eficacia y la calidad, con una acertada, sistemática y exigente dirección y control del capital humano. Los pasos propuestos por Cartaya son los siguientes: (Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana)

1. Preparación de dirigentes y trabajadores.
2. Movimiento político entre los trabajadores.
3. El autodiagnóstico.
4. Activos de productividad.
5. Integración de las normas.
6. Aplicación de la norma cubana de capital humano.
7. Resultado sostenible.

### **3.2 Procedimiento para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación.**

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente expuestos, se propone un procedimiento, para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación, compuesto por 9 pasos fundamentales, cuya representación gráfica se aprecia en la figura 3.1 y sirve de base para la exposición de su contenido.

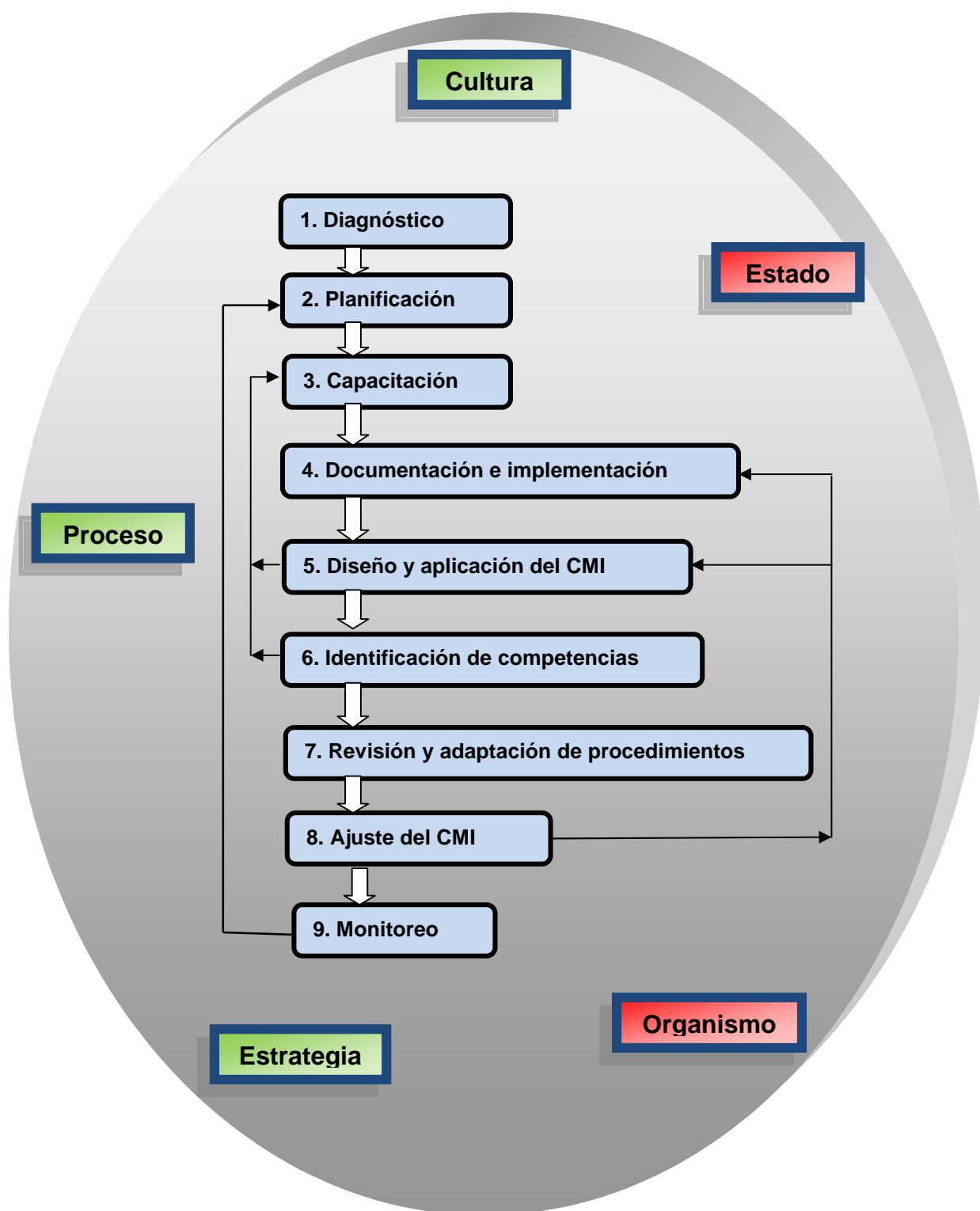


Fig 3.1 Representación gráfica del procedimiento para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación.

Fuente: Elaborado por el autor.

### **3.2.1 Descripción de los pasos del Procedimiento.**

El Procedimiento diseñado presenta una secuencia lógica y coherente de los pasos previstos, sin embargo define momentos en los que se requiere regresar a pasos anteriores, como por ejemplo, se regresa al paso de capacitación durante el diseño y aplicación del cuadro de mando integral y sobre todos durante la identificación y certificación de las competencias, así mismo los ajustes que se realicen al CMI traerán consigo la necesaria modificación de procedimientos y documentos normativos como la Ficha de Proceso de la gestión de capital humano de la empresa, lo que constituye un nuevo diseño. Igualmente es posible en la práctica simultanear algunos pasos, lo cual se evidencia en el epígrafe 3.3, sobre los resultados parciales obtenidos. La aplicación del procedimiento estará influenciada evidentemente por agentes externos del micro y macro entorno (Estado, Organismo Superior) y elementos internos (estrategia, procesos, cultura organizacional) que influyen a favor o en contra de su aplicación, por lo que deben ser tenidos en cuenta.

#### **I. Diagnóstico.**

Es imprescindible la realización de este paso como punto de partida para poder desarrollar el resto. El mismo ya ha sido desarrollado en el capítulo 2 este informe de tesis.

#### **II. Planificación.**

En este caso particular, la planificación se constituye en una programación en el tiempo de la aplicación de todos los pasos previstos, de manera que el procedimiento puede ser administrado con facilidad y coherencia, así como permitirle a la alta dirección controlar su cumplimiento. El cronograma resultante se muestra en las tablas 4 y 5.

En la primera se aprecia la ejecución en el tiempo de las actividades previstas en el procedimiento y en el segundo los responsables e implicados en cada una de ellas.



Tabla 4. Cronograma para la aplicación del procedimiento para la implementación del SGICH.

No	Actividades	2011												2012											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Diagnóstico																								
2	Planificación																								
3	Capacitación																								
4	Documentación e implantación de procedimientos																								
5	Diseño y aplicación del CMI																								
6	Identificación de competencias																								
7	Revisión y adaptación de procedimientos																								
8	Ajuste del CMI																								

Fuente: Elaborado por el autor.

Tabla 5. Responsables e implicados en la realización de las actividades previstas en el cronograma para la implementación del SGICH.

No	Actividades	Responsable	Implicados
1	Diagnóstico.	Director de RRHH	Gestores de RRHH
2	Planificación.	Director de RRHH	Gestores de RRHH
3	Capacitación.	Presidente	Gestores de RRHH, Directores de primer nivel, mandos medios, Sindicato, Trabajadores
4	Documentación e implantación de procedimientos.	Director de RRHH	Gestores de RRHH, Jefes de las unidades organizativas
5	Diseño y aplicación del CMI.	Director de RRHH	Gestores de RRHH, Jefes de las unidades organizativas
6	Identificación de competencias.	Presidente	Gestores de RRHH, Directores de primer nivel, mandos medios, Sindicato, Trabajadores
7	Revisión y adaptación de procedimientos.	Director de RRHH	Gestores de RRHH, Jefes de las unidades organizativas
8	Ajuste del CMI.	Director de RRHH	Gestores de RRHH, Jefes de las unidades organizativas
9	Monitoreo	Director de RRHH	Gestores de RRHH, Jefes de RRHH de unidades organizativas

Fuente: Elaborado por el autor

### III. Capacitación.

El más importante de los problemas identificados, es el escaso nivel de consciencias de los directivos sobre la importancia de gestionar adecuadamente a los hombres y mujeres de la organización y su papel en el desempeño exitoso de los mismos, que permita con ello alcanzar las metas propuestas y hacer realidad la visión de la Compañía. Es evidente la necesidad de un cambio de mentalidad y no es posible lograrlo sin conocimientos. Es por ello que el primer paso, inmediatamente después de haber realizado el diagnóstico en Cubana de Aviación, ha de ser la capacitación, con una fase inicial y definitoria en la alta dirección, ya que de ella dependerá la influencia que estos dirigentes podrán ejercer sobre el resto de los dirigentes y trabajadores de cada una de sus áreas. Esta preparación, está enfocada fundamentalmente a la toma de consciencia de la necesidad de aplicar el SGICH y del papel que juega en ello, la Dirección, así como al conocimiento de las normas cubanas 3000, 3001 y 3002. Empleando para ello, el menor tiempo posible, debido a las características de esta población meta, sus múltiples ocupaciones y alto nivel de responsabilidad. A continuación se presenta una tabla en la que se listan los temas que serán impartidos y el tiempo de impartición de los mismos.

Tabla. 6. Listado de temas y tiempo de impartición para la alta dirección.

Temas		Cantidad de horas
1	Sistema de Capital Humano	3
2	Normas Cubana 3000, 3001,3002. Estrategia de aplicación	2
3	Competencias laborales e idoneidad demostrada	2
4	Organización y productividad del trabajo	1
5	Selección e Integración	1.5
6	Capacitación y desarrollo	1.5
7	Evaluación del Desempeño	1.5
8	Seguridad y Salud del Trabajo	1.5
9	Estimulación material y moral	1
10	Autocontrol y Administración del Capital Humano	1
<b>Total</b>		<b>16</b>

Fuente: Elaborado por el autor.

Una vez preparada la alta dirección, el segundo momento será la preparación de los mandos medios y de primera línea, así como los dirigentes sindicales a ese nivel, ya que de nada vale, que se eleve el nivel de preparación de los principales directivos de la Empresa, si los mandos medios y de primera línea, o sea los que están directamente de cara al trabajador, no conocen la importancia de gestionarlos correctamente y las herramientas de que disponen para ello. Esta preparación se enfoca más en los procedimientos con que cuenta la empresa, para cumplir los requisitos de la norma y el papel de estos dirigentes en su cumplimiento. Debido al tipo de trabajo operativo, que realizan estos mandos, la forma que se emplearía para desarrollar esta capacitación sería a través de encuentros de no más de 1 hora y 30 minutos, aprovechando los Consejillos que se desarrollan en cada área semanalmente y el diseño de esta se enfoca más en el estudio y la aplicación práctica de los manuales, reglamentos, procedimientos que ya están puestos en vigor y que constituyen requisitos de la norma, empleando ejercicios prácticos, basados en el principio de “aprender haciendo”. En la tabla 7 se listan los temas que serán impartidos y el tiempo de impartición de los mismos.

Tabla 7. Listado de temas y tiempo de impartición para los mandos medios y de primera línea.

No	Temas	Cantidad de Horas
1	Sistema de Capital Humano	1,5
2	Normas Cubana 3000, 3001,3002. Estrategia de aplicación y comunicación	1,5
3	Competencias laborales e idoneidad demostrada	2,5
4	Organización y productividad del trabajo	2,5
5	Selección e Integración	2,5
6	Capacitación y desarrollo	2,5
7	Evaluación del Desempeño	2,5
8	Seguridad y Salud del Trabajo	2,5
9	Estimulación material y moral	2,5
10	Autocontrol y Administración del Capital Humano	2,5
	<b>Total</b>	<b>23</b>

Fuente: Elaborado por el autor.

Los profesores en estas 2 primeras etapas de preparación serán los propios gestores de capital humano de la empresa.

Considerando que, solo logrando unidad de criterios podrá alcanzarse cohesión en la acción colectiva. Luego de la preparación a los dirigentes administrativos y sindicales, se debe pasar a la preparación de todos los trabajadores, que estará a cargo de sus propios jefes administrativos y sindicales, con la asesoría directa de los gestores de capital humano, los cuales deberán explicarle a cada trabajador y dialogar con cada colectivo, empleando para ello las propias asambleas sindicales, hasta lograr que interioricen y hagan suyo los objetivos, alcances y beneficios individuales, colectivos y sociales del SGICH.

Para poder servir como asesores y facilitadores de este necesario proceso de capacitación, los gestores de capital humano de toda la empresa, requieren de una amplia y más profunda preparación, en todos los elementos planteados en la norma y en el contenido de los pasos de este procedimiento. Algunos deberán adquirir competencias que les permitan auditar la aplicación de la norma cubana y de la norma ISO 9001 y muy especialmente, deberán adquirir conocimientos y habilidades en el diseño y certificación de competencias laborales, lo cual constituye el elemento más novedoso, complejo y menos conocido, de todos los que trata la norma cubana.

Aunque la Capacitación constituye el 3er paso del procedimiento, como se puede apreciar en la figura 3.1, está presente también en la aplicación de los pasos 5 y 6, correspondientes con el diseño y aplicación del CMI y la identificación de competencias.

Resumiendo este importante paso, se puede afirmar que se requiere la capacitación diferenciada, tanto en objetivos a lograr, como en métodos y tiempo para la instrucción de los gestores de capital humano de la empresa, la alta dirección, los mandos medios y de primera línea, los dirigentes sindicales y en general de todos los trabajadores.

#### **IV. Documentación e implantación de procedimientos.**

La norma 3002, define el desarrollo de las fases de documentación e implementación, como 2 pasos separados, sin embargo en el caso de Cubana de Aviación, no es posible verlo de esta forma, ya que como puede apreciarse en el diagnóstico realizado, la empresa cuenta hoy con un elevado por ciento de procedimientos documentados e incluso implementados, restando solamente algunos por concluir y aplicar. Además el hecho de tener implementado un sistema de gestión de la calidad, al cual se encuentra integrado al actual sistema de gestión de recursos humanos, permite que este proceso sea relativamente simple y habitual.

Según el diagnóstico realizado, solo restan por documentar e implementar, los siguientes documentos normativos:

- Manual de Gestión de Capital Humano, que en el caso de Cubana de Aviación, se integra con el actual Manual de Gestión de la Calidad, constituyéndose el Manual de Gestión Empresarial.
- Reglamento de Estimulación Moral.
- Elaborar los procedimientos de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la empresa que lo requieren.
- Procedimientos documentados para el análisis de los resultados de los estudios del trabajo.
- Procedimiento que establezca el proceso de identificación y validación de las competencias.

Los primeros 4 documentos normativos listados, están actualmente en fase de elaboración por parte de la Dirección de RRHH de la empresa, constituyendo un objetivo de trabajo para este año.

#### **V. Diseño y aplicación del Cuadro de Mando integral aplicado a la gestión de Recursos Humanos.**

Como es conocido cualquier sistema de gestión que se aplique, debe tener su propio mecanismo de autocontrol, que permita conocer cómo se van cumpliendo los objetivos

trazados con la aplicación del mismo. El SGICH no es la excepción. La propia norma cubana 3001 establece un módulo denominado “autocontrol”, que debe ser desarrollado con estos fines. Considerando que, en los últimos años se ha desarrollado la aplicación del CMI, que brinda una panorámica global del estado de la empresa, en todo momento, mediante el análisis de la información proporcionada por una serie de indicadores cuantificables. Teniendo en cuenta además que al CMI, se le pueden incorporar todas las perspectivas que sean de interés, según lo que se quiera controlar en la empresa y que una de las perspectivas que lo componen es la de **aprendizaje y crecimiento**, se propone la aplicación de esta herramienta a través del control de un grupo de indicadores relacionados con las áreas principales de actuación del SGICH, que permita, a través de la rápida determinación y el análisis integral, sistemático y oportuno de los indicadores, que la empresa pueda valorar su gestión del capital humano.

El sistema de control de la gestión propuesto, basado en la aplicación del CMI, constituye una síntesis de la información que posibilita a los diferentes escalones de la estructura jerárquica y sobre todo a las áreas de recursos humanos de la empresa y de sus principales unidades organizativas, apreciar a simple vista el funcionamiento del SGICH implementado y detectar lo que no marcha conforme a lo previsto.

Cada indicador será comparado con un patrón, que puede ser un resultado planificado o el alcanzado en igual período anterior; la desviación negativa entre el comportamiento real y este patrón, será lo que indicará la existencia de un problema. También se debe analizar las interrelaciones entre el comportamiento alcanzado de los indicadores y detectar, en los casos que proceda, las contradicciones existentes. Esas señales de alerta revelan donde se han producido desviaciones importantes, lo que permite aplicar el principio del “control por excepción” y posibilita profundizar debidamente en el análisis de las causas que las generan, explicar las razones por las cuales no se han alcanzado los resultados esperados y adoptar o proponer a la alta dirección, las medidas que permitan corregir las desviaciones.

Los indicadores seleccionados por el autor, son abarcadores de la gestión de capital humano en la empresa y perfectamente posibles de manejar. A continuación se describen los mismos y el método de cálculo que se emplearía para cada uno.

### **1- Promedio de Trabajadores. (PT)**

Frecuencia: Mensual.

Comportamiento Esperado:  $\leq$  Promedio de Trabajadores Planificado

Forma de cálculo:

**PT:** Promedio de Trabajadores.

Se calcula a partir del número de trabajadores de la empresa en su registro. Compuesto por todos los que tienen un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, determinado y a domicilio. Dichos trabajadores no pueden tener contratos de trabajo con otra empresa donde controlen su expediente laboral y forme parte del registro de la misma (doble o múltiple contratación).

Los trabajadores disponibles no forman parte del registro de trabajadores de la empresa.

**Adiciones:** Cualquier persona que no forme parte del registro de trabajadores de la empresa, que haya laborado en el periodo de referencia y devengado salario con cargo al fondo de salario de la misma.

**Deducciones:** Los trabajadores que forman parte del registro de trabajadores de la empresa que hayan laborado y devengado salario por otra empresa en el periodo de referencia y los trabajadores interruptos ininterrumpidamente por más de un mes cuya garantía salarial es retribuida a la empresa por el presupuesto del estado.

Para el cálculo del promedio de trabajadores de un mes de ejercicio, se parte de la cantidad de trabajadores que resulten de aplicar las deducciones y adiciones apuntadas anteriormente al registro de trabajadores de la empresa para cada día calendario y dividir la suma entre los días calendarios del mes en cuestión (en febrero 28 o 29 días; para el resto 30 o 31, según corresponda).

A la hora de plasmar los trabajadores para un día de descanso o feriado, se pone la misma cifra del día laborable anterior.

## 2- Índice de Ejecución de Fondo de Salario (IEFS).

Frecuencia: Mensual.

Comportamiento Esperado: <=1

Forma de cálculo:

$$\text{IEFS} = \frac{\text{SPA}}{\text{FSP}}$$

Donde:

**SPA:** cifra del Monto de Salario Pagado.

**FSP:** cifra del Fondo de Salario Planificado.

## 3- Relación Salario Medio / Productividad. (RSMP).

Frecuencia: Mensual.

Comportamiento Esperado: <=1

Forma de cálculo:

$$\text{RSMP} = \frac{\text{ISM}}{\text{IP}}$$

Donde:

**ISM=** porciento resultante de la relación del salario medio del periodo actual contra el salario medio del periodo base, para el periodo que se determine.

$$\text{ISM} = \frac{\text{SM (actual)}}{\text{SM (periodo base)}}$$

**IP=** porciento resultante de la relación de la productividad del trabajo del periodo actual contra productividad del periodo base, para un periodo que se determine.

$$\text{IP} = \frac{\text{P (actual)}}{\text{P (periodo base)}}$$

Es un índice y se expresa con 4 decimales después del entero.

## 4- Nivel de Aceptación de los Trabajadores Seleccionados (NATS).

Frecuencia: Trimestral.



Comportamiento Esperado: >=0.8

Forma de cálculo:

$$\text{NAT} = \frac{\text{CTS}}{\text{TT}}$$

Donde:

**CTS**: Cantidad de trabajadores que obtuvieron calificación de satisfactorio por su desempeño en el período a prueba.

**TT**: Total de trabajadores que han finalizado su período a prueba en el intervalo que se analiza.

### 5- Índice de Riesgos Eliminados. (IRE)

Frecuencia: trimestral.

Comportamiento Esperado: 1

Forma de cálculo:

$$\text{IRE} = \frac{\text{RE}}{\text{RI}}$$

Donde:

**RE**: Riesgos Eliminados.

**RI**: Riesgos identificados.

### 6- Índice de Puestos Riesgosos con Medidas Aplicadas. (IPRCMA)

Frecuencia: Trimestral

Comportamiento Esperado: 1

Forma de cálculo:

$$\text{IPRCMA} = \frac{\text{PRCMA}}{\text{PR}}$$

Donde:

**PRCMA**: cifra de Puestos Riesgosos con medidas aplicadas

**PR**: cifra total de Puestos Riesgosos

### 7- Índice de puestos riesgosos que cumplen el uso de los Equipos de Protección Personal (EPP)

Frecuencia: Mensual.

Comportamiento Esperado: 1

Forma de cálculo:

$$\text{ICUEPP} = \frac{\text{CUEPP}}{\text{PRCH}}$$

Donde:

**CUEPP**: cifra de puestos que cumplen el uso de los EPP.

**PRCH**: cifra de Puestos Riesgosos Chequeados.

#### **8- Satisfacción de Necesidad de Medios de Protección Individual. (SNMPI)**

Frecuencia: Mensual.

Comportamiento Esperado: 1

Forma de cálculo:

$$\text{SNMF} = \frac{\text{MPI E}}{\text{MPI N}}$$

Donde:

**MPI E**: Medios de Protección Individual (MPI) entregados.

**MPI N**: Demanda (necesidad) de MPI para el año.

#### **9- Índice de realización de Estudios de Organización del Trabajo. (IREOT)**

Frecuencia: Trimestral.

Comportamiento Esperado: 1

Forma de cálculo:

$$\text{IREOT} = \frac{\text{EOT R}}{\text{EOT PP}}$$

Donde:

**EOT R**: Cifra de estudios realizados en el periodo.

**EOT PP**: cifra de estudios programados (previstos) a realizarse.

#### **10- Grado de Aplicación del Proceso de Evaluación del Desempeño (GAE).**

Frecuencia: Trimestral.

Comportamiento Esperado:  $\geq 0.9$

Forma de cálculo:

$$\text{GAE} = \frac{\text{CTE}}{\text{CTAE}}$$

Donde:

**CTE:** cifra de Trabajadores Evaluados.

**CTAE:** cifra de Trabajadores a Evaluar.

#### **11- Índice de ausentismo. (IA)**

Frecuencia: Mensual

Comportamiento Esperado: <= 2,5

Forma de cálculo:

$$\text{IA} = \frac{\text{DPA}}{\text{DT x PT}}$$

y se multiplica por 100.

Donde:

**DPA:** la sumatoria de los Hombres/días perdidos por enfermedad, ausencias administrativas y ausencias injustificadas)

**PT:** promedio de trabajadores.

**DT:** cifra de días laborables por trabajador por mes.

#### **12- Índice de efectividad de la planificación de la capacitación. (IEPC)**

Frecuencia: Trimestral.

Comportamiento Esperado: >=0.9

Forma de cálculo.

$$\text{IEPC} = \frac{\text{TA}}{\text{TTPP}}$$

Donde:

**TA:** cifra de trabajadores que asistieron al curso y estaban planificados.

**TTPP:** cifra total de trabajadores planificados a cursos.

#### **13- Índice de cumplimiento del Plan de Capacitación. (ICPC)**

Frecuencia: Trimestral.

Comportamiento Esperado: 1

Forma de cálculo:

$$\text{ICPC} = \frac{\text{TAR}}{\text{TAPP}}$$

Donde:

**TAR:** Total de acciones realizadas.

**TAPP:** Total de acciones planificadas para el período que se analiza.

#### **14- Ejecución Real del Presupuesto de Capacitación. (ERPC)**

Frecuencia: Trimestral

Comportamiento Esperado: <= gasto planificado

Forma de cálculo:

$$\text{ERPC} = \frac{\text{GRE}}{\text{GPP}}$$

Donde:

**GRE:** Gasto real ejecutado.

**GPP:** Gasto planificado.

#### **15- Índice del Cumplimiento del Programa de Acciones de Control.**

Frecuencia: Mensual.

Comportamiento Esperado: 1

Forma de cálculo:

$$\text{ECPAC} = \frac{\text{ACR}}{\text{ACP}}$$

Donde:

**ACR:** Acciones de control realizadas.

**ACP:** Acciones de control planificadas.

En la tabla 8 se presenta un resumen de los indicadores seleccionados para medir la gestión del SGICH, las siglas empleadas para su identificación, la periodicidad con que se miden, el valor esperado y el alcance de dicha medición, pudiéndose apreciar que la mayoría pueden medirse al nivel de cada unidad organizativa.

Tabla: 8. Cuadro resumen del sistema de control de la gestión del capital humano, basado en el CMI.

No	Indicador	Siglas	Periodicidad	Valor	Alcance
1	Promedio de Trabajadores.	PT	Mensual	Plan	Unidad y Empresa
2	Índice de Ejecución de Fondo de Salario.	IEFS	Mensual	$\leq 1$	Unidad y Empresa
3	Relación Salario Medio / Productividad.	RSMP	Mensual	$\leq 1$	Empresa
4	Nivel de Aceptación de los Trabajadores seleccionados.	NATS	Trimestral	$\geq 0.8$	Unidad y Empresa
5	Índice de Riesgos Eliminados.	IRE	Trimestral	1	Unidad y Empresa
6	Índice de Puestos Riesgosos con Medidas Aplicadas.	IPRCMA	Trimestral	1	Unidad y Empresa
7	Índice de puestos riesgosos que cumplen el uso de los Equipos de Protección Personal.	ICUEPP	Mensual	1	Unidad y Empresa
8	Satisfacción de Necesidad de Medios de Protección Individual.	SNMPI	Mensual	1	Unidad y Empresa
9	Índice de realización de Estudios de Organización del Trabajo.	IREOT	Trimestral	1	Unidad y Empresa
10	Grado de Aplicación del Proceso de Evaluación del Desempeño.	GAE	Trimestral	$\geq 0.9$	Unidad y Empresa
11	Índice de ausentismo.	IA	Mensual	$\leq 2,5$	Unidad y Empresa
12	Índice de efectividad de la planificación de la capacitación.	IEPC	Trimestral	$\geq 0.9$	Unidad y Empresa
13	Índice de cumplimiento del Plan de Capacitación.	ICPC	Trimestral	1	Unidad y Empresa
14	Ejecución Real del Presupuesto de Capacitación.	ERPC	Trimestral	$\leq$ plan	Unidad y Empresa
15	Índice del Cumplimiento del Programa de Acciones de Control.	ICPAC	Mensual	1	Empresa

Fuente: Elaborada por el autor.

## VI. Proceso de identificación de Competencias.

El proceso de identificación y certificación de competencias, es probablemente el elemento más novedoso, complejo, participativo, dependiente de la voluntad política de la alta dirección y a su vez menos conocido, de todos los que trata la norma cubana, es por ello que se ha seleccionado para acometerlo la “**tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas**”, propuesta y validada por el doctor en Ciencias Ariel Soltura Laseria, en su tesis en opción al título académico de Master, en junio de 2007, que fuera tutorada por el doctor Armando Cuesta Santos, considerado como uno de los clásicos del tema en nuestro país. Esta tecnología está soportada sobre un Modelo de Integración Estratégica del desempeño individual con el Organizacional, que tiene como bases las siguientes:

- a) Alta participación de todos los trabajadores.
- b) La estrategia como vía para la alineación del desarrollo y desempeño individual con el organizacional.
- c) Las competencias claves constituyen una guía o patrón que se desglosan a nivel de procesos y grupos de trabajo y luego devienen en el cargo.
- d) Se orienta al logro más que a la función, tarea o actividades.
- e) Se enfoca a procesos.
- f) Orienta el desempeño hacia la satisfacción de necesidades presentes y futuras de clientes/usuarios, la sociedad, el Estado y proveedores.
- g) Incluye la cultura organizacional.
- h) Entiende con flexibilidad el término desempeño organizacional.
- i) Su aplicación constituye un cambio estratégico profundo que impacta no solo en el área de gestión de RRHH.
- j) Desarrolla un proceso de aprendizaje organizacional, fundamentado en los principios de la organización de aprendizaje continuo.
- k) Presenta un carácter dialéctico.

Basada en este modelo, la Tecnología describe una **Metodología para la Determinación de Perfiles de Cargos**, compuesta por 3 etapas y 23 actividades, comprendidas dentro de ellas como se aprecia en la figura 3.2:

### **Etapla I: Diagnóstico y preparación.**

#### **Parte I: Diagnóstico del potencial de cambio.**

- Actividad 1: Evaluación de las premisas.
- Actividad 2: Revisión del proyecto estratégico.
- Actividad 3: Diagnóstico de la actividad de GRH.
- Actividad 4: Diagnóstico de la cultura organizacional.
- Actividad 5: Diagnosticar la potencialidad de cambio.
- Actividad 6: Definir el alcance del proyecto.

#### **Parte II: Preparación.**

- Actividad 7: Construir equipos de trabajo.
- Actividad 8: Planificar. Elaborar cronograma general.
- Actividad 9: Capacitar.

### **Etapla II: Identificación del Sistema de Competencias Organizacional y constitución legal de los perfiles.**

#### **Parte I: Identificación del Sistema de Competencias Organizacional**

- Actividad 10: Identificar las competencias clave de la organización.
- Actividad 11: Identificar las competencias relativas a los procesos.
- Actividad 12: Identificar las competencias de grupos de trabajo estratégicos.
- Actividad 13: Revisar la definición o alcance de los cargos actuales.
- Actividad 14: Identificar las competencias relativas a los cargos.

#### **Parte II: Construcción del perfil de cargo y legalización**

- Actividad 15: Definir y aprobar formato y contenido del perfil.
- Actividad 16: Elaborar las descripciones de cargos.
- Actividad 17: Conciliar y ajustar.
- Actividad 18: Refrendar legalmente los nuevos perfiles de cargo.

**Etapas III: Implantación y ajuste.**

Actividad 19: Definir cronograma de implantación.

Actividad 20: Capacitar a los trabajadores.

Actividad 21: Implantar.

Actividad 22: Monitorear.

Actividad 23: Corregir-conciliar-ajustar.

Fig. 3.2 Modelo Metodológico de Determinación de Perfiles de Cargo por Competencias.

Fuente: Soltura Lasería, A. (2007). Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas.

Como resultados de esta aplicación, se espera obtener las competencias de la organización, así como las de los principales procesos de la misma y finalmente el Manual de Perfiles de Cargo por Competencias como herramienta del Sistema de Dirección para alinear estratégicamente el desempeño individual con el organizacional, lo que seguramente conllevará a modificaciones de los procedimientos de selección e integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estimulación moral y material. Incluso, podría generar o exigir cambios estructurales de funcionamiento u organizativos en la empresa.

En condiciones normales, sería recomendable comenzar por la documentación e implantación de este módulo, sin embargo se trata de un proceso que requiere de toda la atención, interés y apoyo de la alta dirección de la empresa, de los mandos medios, los gestores de capital humano e incluso de los trabajadores, sobre el cual además, no se poseen mucha experiencia de su aplicación práctica en el país y ninguna en el caso de líneas aéreas. Además, como se puede describe en el diagnóstico realizado, las competencias laborales de los diferentes puestos de trabajo de la empresa se encuentran identificadas y en el caso de los puestos de trabajo que requieren de licencia para su desempeño, las mismas son certificadas por la Autoridad Aeronáutica, por lo que ello no constituye una urgencia para la empresa, solo que no han sido identificadas a partir de las competencias de la organización y sus principales procesos.



Esta situación matizada por la aplicación del reordenamiento laboral en el segundo trimestre del año, proceso que afectará a todas las unidades organizativas, incluyendo las áreas de operaciones, mantenimiento técnico y gestión comercial, en las que se enmarcan los procesos claves de la compañía, que como resultado del mismo debe significar una disminución de alrededor de 500 trabajadores. Sugiere aplazar para más adelante este proceso, ganando tiempo entonces con la elaboración de otros documentos normativos, cuya implementación, tiene una relación menos directa con las competencias que serán identificadas.

## **VII. Revisión y adaptación de procedimientos.**

Como se explicó antes, la identificación y certificación de competencias, debe conllevar a la modificación de los actuales procedimientos y con toda seguridad los de selección e integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y estimulación moral y material, por lo que se hace necesario la revisión y modificación de los mismos y adaptarlos a las nuevas competencias identificadas.

## **VIII. Ajuste del Cuadro de Mando Integral.**

Una vez concluido el séptimo paso de este procedimiento, se habrán aplicado los indicadores propuestos para medir la gestión del capital humano por casi un año, lo que permitirá hacer una valoración crítica de su empleo y su efectividad. Es por ello que se prevé el ajuste de dichos indicadores, lo que podría conllevar a la eliminación de algunos, incorporación de otros o modificación de los valores preestablecidos para su control.

## **IX. Monitoreo.**

Este último paso, permite mantener un seguimiento continuo sobre el cumplimiento de todos los pasos del procedimiento y realizar las correcciones que correspondan en la planificación, de acuerdo con las desviaciones producidas.

### 3.3 Validación del procedimiento.

#### 3.3.1 Aplicaciones asociadas a la validación.

La investigación realizada para elaborar este procedimiento, ha contado con la participación directa de la máxima dirección en materia de gestión de capital humano en la empresa, aspecto que ha permitido ir planificando y ejecutando en la práctica, los pasos previstos en para la implementación del SGICH. El inicio de esta investigación tuvo lugar en el mes de febrero de 2010, por lo que el año y medio transcurrido hasta la fecha, ha permitido al autor ir aplicando varios de los pasos (o parte de ellos) que conforman el procedimiento finalmente diseñado.

El **diagnóstico**, que constituye el primer paso del procedimiento, ya ha sido desarrollado en el capítulo 2 de esta tesis.

En el proceso de **capacitación** se han desarrollado las siguientes acciones:

- Preparación de todos los gestores de capital humano de la empresa, en la norma cubana, a través de un curso diseñado a tales efectos, que fue desarrollado durante los años 2009 y 2010, que ha permitido una estandarización del nivel de dominio de los requisitos exigidos por la norma.
- Preparación de 2 gestores de capital humano de la Dirección de RRHH en el **curso de formación de auditores** de la norma cubana 3001, desarrollado por el GESYT del 10 al 12 de diciembre de 2010.
- Preparación especializada de algunos directivos de la Dirección de RRHH de la empresa en el **curso de implementación del SGICH**, desarrollado por el GESYT del 14 al 17 de diciembre de 2010.
- Preparación especializada de 3 directivos de capital humano de la empresa en el **curso de gestión por competencias**, desarrollado por el GESYT del 8 al 11 de febrero de 2011.

- Preparación especializada de 2 directivos y 2 especialistas de capital humano de la empresa en el **curso de auditor líder**, desarrollado por Buró Veritas del 13 al 17 de junio de 2011.
- Diseño de los programas de estudio de los Directivos del primer nivel y los mandos medios, restando en este momento la ejecución de la preparación.

El diseño del **cuadro de mando integral**, constituyó un objetivo de trabajo de la Dirección de RRHH de la empresa para el año 2010, quedando pendiente solo su aplicación, lo cual constituye un objetivo para este año 2011.

En cuanto a la **documentación**, que constituyen requisitos de la norma, pendiente de elaborar e implementar, constituyen objetivos de trabajo para este año 2011, encontrándose ya documentados e implementados en este momento los siguientes documentos vinculados ambos al módulo de administración del capital humano:

- Registro consecutivo anual de medidas disciplinarias aplicadas.
- Controles y registros correspondientes a la pensión por edad y las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social y el Decreto Ley de maternidad de la trabajadora y su legislación complementaria.

Y en proceso de documentación:

- Manual de gestión de capital humano.
- Reglamento de estimulación moral.
- Los procedimientos de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la empresa que lo requieren.
- Procedimiento documentado para el análisis de los resultados de los estudios del trabajo.

Para este año 2011, la Empresa se ha propuesto como objetivo de trabajo, la implementación en un 80%, de la norma cubana 3001.

Estos resultados parciales permiten avizorar un resultado favorable de la aplicación del procedimiento diseñado, para lograr la definitiva implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano, basado en la norma cubana.

### 3.3.2 Nivel de concordancia por expertos.

Con vista a evaluar el nivel de pertinencia del procedimiento diseñado para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación, se aplica el Método de expertos, tomando como tales, aquellas personas que cumplieran los siguientes requisitos:

1. Acumular más de 10 años como gestor de recursos humanos.
2. Dominar las normas cubanas 3000, 3001, 3002.
3. Acumular más de 15 años de trabajo en la aviación civil de Cuba.

Para definir el número de expertos a emplear, se utilizó un método probabilístico, asumiendo una ley de probabilidad Binomial:

$$M = \frac{p(1-p) * k}{i^2}$$

Donde:

**M** = número de expertos.

**i** = nivel de precisión alcanzada (Exactitud).

**p** = proporción estimada de error.

**k** = constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Valores de **k** según nivel de confianza (%).

(1-a)	99	95	90
k	6,6564	3,8416	2,6896

Para el cálculo del número de expertos se determinan los valores de referencias, a partir de las condiciones de investigación, siendo estos: nivel de confianza del 90 %, exactitud del 0,14 y una proporción estimada de error, que no debe superar el 5 %. Con estos datos se determina que el número de expertos ha de ser igual o superior a 7.

Para facilitar el análisis de concordancia se confeccionó la tabla 9 denominada matriz de rango, la cual se ajusta a la técnica del coeficiente de concordancia de Kendall, que evalúa la correspondencia de los criterios entre los expertos. Los valores de  $\Delta$  y el del coeficiente de concordancia de Kendall ( $\omega$ ) se obtuvieron de las siguientes expresiones:

$$\omega = \frac{12\sum\Delta^2}{M^2(k^3 - k)} \quad \Delta = \sum_{j=1}^m A_{ij} - T \quad T = \frac{1}{2} M (k+1)$$

Donde:

$w$  = coeficiente de concordancia de Kendall.

$M$  = número de expertos.

$k$  = número de propiedades o índices a evaluar (indicadores).

$D$  = desviación del valor medio de los juicios emitido.

$A_{ij}$  = juicio de importancia del índice  $i$  dado por el experto  $j$ .

$T$  = factor de comparación (valor medio de los rasgos).

Tabla 9. Método de experto: matriz de rango

Preguntas	Expertos							$\sum A_{ij}$	$D$	$D^2$
	1	2	3	4	5	6	7			
¿El Procedimiento se ajusta a las exigencias de las normas cubanas 3000, 3001 y 3002?	5	4	3	5	4	4	3	28	7	49
¿El procedimiento se adecua a las condiciones propias de desarrollo de la gestión de RRHH en Cubana de Aviación?	3	4	4	5	4	5	5	30	9	81
¿El orden de los pasos establecidos en el procedimiento, ha tenido en consideración las condiciones particulares de Cubana de Aviación?	4	4	3	5	5	3	4	28	7	49
¿El procedimiento tiene posibilidades reales de ser aplicado en Cubana de Aviación?	5	4	4	5	3	4	5	30	9	81
¿Los pasos diseñados en el Procedimiento guardan una relación con el diagnóstico de la gestión de los RRHH en Cubana de Aviación?	4	5	5	5	3	4	5	31	10	100

Fuente: Elaborado por el autor.

Para que el criterio emitido por los expertos sea confiable el resultado de  $\omega$  debe ser superior a 0,5 y como el valor del Coeficiente de concordancia de Kendall es  $(\underline{w}) = 0,735$  se cumple la condición expresada pudiéndose asumir que el diseño es aceptado por los especialistas del tema y por tanto el procedimiento constituye una útil herramienta para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación.

### **3.4 Conclusiones del capítulo.**

1. En el diseño del procedimiento se ha tenido en cuenta los pasos establecidos en la norma cubana 3002 para la implantación del SGICH, las características de la gestión del capital humanos en Cubana de Aviación y la metodología para implementar el sistema de gestión del capital humano” recomendada por el Dr Alfredo Morales Cartaya en su libro “Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.
2. El Procedimiento diseñado se ajusta a las exigencias de la norma cubana.
3. El orden lógico de los pasos establecidos en el procedimiento, han tenido en consideración las condiciones particulares de Cubana de Aviación.
4. El procedimiento se adecua a las condiciones propias de desarrollo de la gestión de RRHH en Cubana de Aviación.
5. El procedimiento diseñado, constituye una útil herramienta para la implementación en Cubana de Aviación de un SGICH, basado en las normas cubanas 3000, 3001 y 3002.

## **CONCLUSIONES.**

De acuerdo a la investigación realizada se concluye lo siguiente:

1. Existen varios modelos teóricos de gestión de RRHH, con puntos en común y diferencias entre sí. El modelo de gestión del capital humano planteado por las normas cubanas 3000, 3001. 3002, cuenta con los elementos básicos para una eficaz gestión de capital humano, teniendo en cuenta las condiciones propias de nuestro país y cuenta con una fortaleza adicional, que no tienen los otros modelos estudiados, al establecer claramente los requisitos mínimos a cumplir en cada parte del proceso, por lo que se considera conveniente su implementación en Cubana de Aviación.
2. La empresa Cubana de Aviación ha venido desarrollando un trabajo en los últimos años, que le ha permitido elevar la organización del proceso de gestión del capital humano, sin embargo existen brechas que superar, para lograr una gestión integrada de capital humano, como establecen las normas cubanas 3000, 3001 y 3002, identificándose los principales problemas en el escaso nivel de consciencias de los directivos, de la importancia de gestionar adecuadamente el capital humano y su bajo nivel de orientación estratégica.
3. Los pasos y secuencia del procedimiento diseñado para determinar los pasos y secuencias de actuación que orienten el proceso de intervención para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación y su interrelación, se ajustan a las exigencias de las normas cubanas, han tenido en consideración las condiciones particulares de Cubana de Aviación y se adecua a las condiciones propias de desarrollo de la gestión del capital humano en la empresa.
4. El procedimiento diseñado constituye una útil herramienta para la implementación del SGICH en Cubana de Aviación, tomando como base las normas cubanas 3000, 3001 y 3002.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Implementar el SGICH en Cubana de Aviación a partir del procedimiento diseñado.
2. Dar seguimiento al proceso de identificación y aplicación de competencias, por ser este el elemento menos conocido de los que tratan las normas y sin antecedentes en el sector del transporte aéreo.
3. Mantener atención a la capacitación continua de los directivos y gestores de recursos humanos de la empresa, para que puedan dar continuidad al SGICH, una vez implementado.
4. Actualizar periódicamente los indicadores del sistema de control aplicado, basado en el Cuadro de Mando Integral.
5. Solicitar el proceso de certificación del SGICH, una vez que se logre su implementación en Cubana de Aviación.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. Ciudad de México, Editora Mc Graw-Hill.
2. Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Santa Fe de Bogotá, Editora Mc Graw Interamericana, S.A.
3. Consejo de Estado de la Republica de Cuba (2007). Continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. La Habana, Gaceta Oficial. Decreto-Ley No 252.
4. Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007). Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana, Gaceta Oficial. Decreto No 281.
5. Corporación de la aviación civil cubana s.a. (2007). Metodología para medir el impacto de la capacitación. La Habana.
6. Cubana de Aviación (2004). Ficha del proceso de gestión de recursos humanos. La Habana, CU-FP-12.
7. Cubana de Aviación (2004). Manual de gestión de la calidad. La Habana.
8. Cubana de Aviación (2004). Procedimiento para la selección e integración de la fuerza de trabajo. La Habana, CU-PP-12-01.
9. Cubana de Aviación (2005). Manual de organización y funciones. La Habana.
10. Cubana de Aviación (2005). Procedimiento de estimulación moral. La Habana. CU-PP-12-11.

- 11.Cubana de Aviación (2005). Procedimiento para la planificación, ejecución y control de la capacitación en la empresa. La Habana. CU-PP-12-04.
- 12.Cubana de Aviación (2006). Procedimiento para el pago de estimulación en pesos convertibles. La Habana. CU-PP-12-02.
- 13.Cubana de Aviación (2006). Procedimiento para la aprobación de planes y programas de estudio. La Habana. CU-IT-12-05.
- 14.Cubana de Aviación (2007). Instrucción de trabajo para la inserción de las prácticas laborales. La Habana. CU-IT-12-18.
- 15.Cubana de Aviación (2007). Procedimiento para la estimulación al personal de protección a los vuelos. La Habana. CU-PP-12-15.
- 16.Cubana de Aviación (2007). Procedimiento para la estimulación de tripulantes. La Habana. CU-PP-12-16.
- 17.Cubana de Aviación (2007). Reglamento para la evaluación del desempeño. La Habana.
- 18.Cubana de Aviación (2008). Instrucción de trabajo para el archivo de documentos en el expediente laboral. La Habana. CU-IT-12-11.
- 19.Cubana de Aviación (2008). Procedimiento para el disfrute y control de las vacaciones del personal que labora en Cubana de Aviación. La Habana. CU-PP-12-20.
- 20.Cubana de Aviación (2009). Instrucción de trabajo para la gestión de la capacitación en los CIACs. La Habana. CU-IT-12-03.

21. Cubana de Aviación (2009). Manual de seguridad y salud en el trabajo. La Habana.
22. Cubana de Aviación (2009). Procedimiento para la culminación del vínculo laboral de los trabajadores con la empresa. La Habana. CU-PP-12-21.
23. Cubana de Aviación (2010). Procedimiento para la determinación del tiempo de los períodos a prueba de cada cargo. La Habana. CU-PP-12-26.
24. Cuesta, A. (1990). Organización del trabajo y psicología social. La Habana, Editora de ciencias sociales.
25. Cuesta, A. (1999). Tecnología en gestión de recursos humanos. La Habana, Editora. Academia.
26. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana, Editora. Academia.
27. Ministerio de cultura (1985). Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Aristos. La Habana, Editora Científico Técnica.
28. Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (2007). Regulaciones aeronáuticas cubana "Licencias al personal aeronáutico". La Habana. RAC No 1.
29. Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Harvard Business School Press.
30. Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2000). The Strategy-focused organization. Boston, Harvard Business School Press.

- 31.Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000.
- 32.Lincoln L. Chao (1993). Estadística para las ciencias administrativas. Bogotá, Editora Mc Graw-Hill.
- 33.Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006). Reglamento general sobre la organización del trabajo. La Habana, Res. 26/06.
- 34.Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. . La Habana, ISPJAE. Tesis en opción al título académico de Doctor.
- 35.Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana, Editora Política.
- 36.Oficina Nacional de Normalización (2007). Sistema de Gestión de Capital Humano - Implementación. La Habana. Norma Cubana 3002.
- 37.Oficina Nacional de Normalización (2007). Sistema de Gestión de Capital Humano - Requisitos. La Habana. Norma Cubana 3001.
- 38.Oficina Nacional de Normalización (2007). Sistema de Gestión de Capital Humano - vocabulario. La Habana. Norma Cubana 3000.
- 39.Ordóñez O.M. (1997). Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humano. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 s.a.
- 40.Ordóñez O.M. (2000). Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 s.a.

41. Organización de la Aviación Civil Internacional (1946). Anexo al Convenio de Chicago "Licencias al personal". Montreal. Anexo 1.
42. Partido Comunista de Cuba (1997). Informe V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana.
43. Robbins, S. P. (1998). La Administración en el mundo de hoy. Ciudad de México, Prentice Hall.
44. Robbins, S. P. (1999). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias, aplicaciones. Ciudad de México, Prentice Hall, Pearson Educacion.
45. Soltura Lasería, A. (2007). Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. La Habana, ISPJAE. Tesis en opción al título académico de Master.

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1.** Cuestionario para la aplicación de entrevista a directivos de la empresa Cubana de Aviación.
- Anexo 2.** Cuestionario para la aplicación de entrevista a gestores de RRHH de la empresa Cubana de Aviación.
- Anexo 3.** Encuesta para valorar la gestión de RRHH por los trabajadores.
- Anexo 4.** Resultados del estudio de clima organizacional en Cubana de Aviación.
- Anexo 5.** Evaluación del cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma cubana 3001, en Cubana de Aviación
- Anexo 6.** Aplicación de tecnología de diagnóstico para medir el nivel de integración interna y externa de la gestión de capital humano, propuesta por Alfredo Morales Cartaya en su libro “Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana”.

## **Anexo 1**

### **Cuestionario para la aplicación de entrevista a directivos de la empresa Cubana de Aviación.**

- 1.- ¿Conoce usted cuales son las competencias que deben tener los trabajadores que dirige y las suyas propias? ¿Conoce las competencias de la empresa y las del proceso en que usted participa? ¿Considera usted que los trabajadores de su área cuentan con las competencias, necesarias para desempeñarse adecuadamente?
- 2.- Cual es su opinión a cerca de la Evaluación que se hace a los trabajadores. Piensa que constituye una herramienta eficaz para elevar el desempeño de los mismos. ¿Por que?
- 3.- Cree usted que los empleados subordinados a usted realizan su trabajo de forma segura. ¿Qué responsabilidad tiene usted en ello? ¿Qué más pudiera usted hacer para mejorar dicha seguridad, en caso de que sea necesario?
- 4.- ¿Se sienten estimulados sus trabajadores para realizar su trabajo? ¿Qué hace usted para lograrlo? ¿Qué no se hace pero se podría hacer para estimular a los trabajadores?
- 8.- En su opinión, ¿el Sistema de Capacitación de los trabajadores, responde a los requerimientos de la Institución? ¿Cómo influye usted como jefe en la capacitación de sus colaboradores?
- 5.- ¿Cual es su apreciación del funcionamiento del sistema de reclutamiento, selección y contratación establecido en la Empresa? ¿Cómo participa usted en dicho proceso?
- 6.- ¿Considera usted necesario la aplicación de sistemas de pago por resultados en la Empresa? ¿Por qué?
- 9.- ¿Está organizado el trabajo en su área, de forma que permita un cumplimiento eficaz y eficiente de los procesos que allí se llevan a cabo? ¿Quién considera es el responsable de asegurar esa organización en su área.
- 10.- ¿Cómo valora usted la comunicación entre su área de trabajo y el resto de las áreas de la empresa? y ¿Cómo aprecia la comunicación entre usted y sus colaboradores?
- 11.- ¿Conoce usted si existe alguna documentación reguladora de la gestión de los RRHH en la Empresa? ¿Conoce la responsabilidad que tiene usted en su cumplimiento?
- 12.- ¿Quién es el responsable de la gestión de RRHH en la empresa y quien es, en el área que usted dirige?

## **Anexo 2**

### **Cuestionario para la aplicación de entrevista a gestores de RRHH de la empresa Cubana de Aviación.**

1.- ¿Conoce usted cuales son las competencias que deben tener los trabajadores que dirige y las suyas propias? ¿Conoce las competencias de la empresa y las del proceso en que usted participa? ¿Considera usted que los trabajadores de su área cuentan con las competencias, necesarias para desempeñarse adecuadamente?

2.- Cual es su opinión a cerca de la Evaluación que se hace a los trabajadores. Piensa que constituye una herramienta eficaz para elevar el desempeño de los mismos. ¿Por que?

3.- Cree usted que los empleados subordinados a usted realizan su trabajo de forma segura. ¿Qué responsabilidad tiene usted en ello? ¿Qué más pudiera usted hacer para mejorar dicha seguridad, en caso de que sea necesario?

4.- ¿Se sienten estimulados sus trabajadores para realizar su trabajo? ¿Qué hace usted para lograrlo? ¿Qué no se hace pero se podría hacer para estimular a los trabajadores?

8.- En su opinión, ¿el Sistema de Capacitación de los trabajadores, responde a los requerimientos de la Institución? ¿Cómo influye usted como jefe en la capacitación de sus colaboradores?

5.- ¿Cual es su apreciación del funcionamiento del sistema de reclutamiento, selección y contratación establecido en la Empresa? ¿Cómo participa usted en dicho proceso?

6.- ¿Considera usted necesario la aplicación de sistemas de pago por resultados en la Empresa? ¿Por qué?

9.- ¿Está organizado el trabajo en su área, de forma que permita un cumplimiento eficaz y eficiente de los procesos que allí se llevan a cabo? ¿Quién considera es el responsable de asegurar esa organización en su área.

10.- ¿Cómo valora usted la comunicación entre su área de trabajo y el resto de las áreas de la empresa? y ¿Cómo aprecia la comunicación entre usted y sus colaboradores?

11.- ¿Conoce usted si existe alguna documentación reguladora de la gestión de los RRHH en la Empresa? ¿Conoce la responsabilidad que tiene usted en su cumplimiento?



12.- ¿Quién es el responsable de la gestión de RRHH en la empresa y quien es, en el área que usted dirige?

### **Anexo 3**

#### **Encuesta para valorar la gestión de RRHH por los trabajadores.**

##### **Instrucciones para el llenado de la encuesta**

Lea detenidamente los elementos mencionados en la tabla y valore su aplicación en nuestra Empresa. Deberá poner una sola X en una de las columnas al lado de cada elemento, en dependencia de la puntuación que desea dar al mismo. Si pone la X en la columna que tiene el valor **1** significa que a ese elemento le otorgará el valor inferior o sea la peor valoración y si pone la X en la columna que tiene el valor **5**, significará que a ese elemento le otorga el valor superior o se la mejor valoración.

	<b>Elementos a valorar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Los trabajadores cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente.					
2.	La Evaluación que se hace a los trabajadores, constituye una herramienta eficaz para elevar el desempeño de los mismos.					
3.	Los empleados realizan su trabajo de forma segura.					
4.	Los trabajadores se sienten estimulados para desarrollar su trabajo.					
6.	La capacitación que reciben los empleados es adecuada para asegurar un desempeño eficaz de sus funciones.					
7.	La selección de los trabajadores para comenzar a trabajar en la empresa es buena.					
8.	En todas las áreas, el trabajo está organizado de manera que permita un cumplimiento eficaz y eficiente de los procesos.					
9.	Conoce usted la misión y visión de la Empresa					
10.	La comunicación entre las áreas de trabajo, es adecuada.					

11.	La comunicación entre los jefes y sus colaboradores es conveniente.					
-----	---	--	--	--	--	--

Escriba a continuación, cualquier otro problema o dificultad que usted aprecie en la Empresa, relacionada con la gestión de los recursos humanos.

#### Anexo 4

### RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Septiembre de 2010

Para la implementación del SGICH, se hace necesario conocer cómo se comporta el Clima Laboral en la Empresa. Se realizó un estudio dirigido básicamente a las 3 áreas donde se concentran los procesos claves de la misma, que son las áreas de:

- Ø Comercial.
- Ø Mantenimiento técnico.
- Ø Operaciones.

Se utilizó como instrumento la Escala de Clima Organizacional, que posee 8 dimensiones definidas de la manera siguiente:

1. **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
5. **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Cada dimensión cuenta con 5 ítems que puntúan desde 1 hasta 5. Se suman todas las calificaciones y se saca un promedio ubicándose en uno de los niveles siguientes:

La clasificación a la hora de evaluar **cuantitativamente** el clima, es la siguiente:

- Ä De 40 a 93 puntos. - **Nivel Bajo o Insatisfactorio**
- Ä De 94 a 147 puntos – **Promedio o Adecuado**
- Ä Puntajes entre 148 y 200. - **Nivel Alto o Satisfactorio**

Los resultados de manera integral fueron los siguientes:

La empresa Cubana de Aviación alcanzó un valor de 125,4 puntos, por lo que posee un clima organizacional **Promedio o Adecuado**.

A pesar de esto existen indicadores a valorar que resultaron en las tres áreas muy desfavorables: **Retribución, Valores Colectivos, Claridad y Coherencia en la Dirección** y en menor cuantía **Disponibilidad de Recursos**.

A continuación exponemos los problemas más frecuentes detectados a nivel de Empresa.

- Ü Insatisfacción con los beneficios que brinda la empresa.

- Ü Insatisfacción con los beneficios de salud porque no satisfacen las necesidades de los trabajadores.
- Ü Desacuerdo con la asignación salarial que reciben.
- Ü Deficientes los beneficios de salud que reciben por la empresa.
- Ü Deficiente la iluminación del área de trabajo.
- Ü No se dispone del espacio adecuado para realizar el trabajo.
- Ü Los alrededores de los sitios de trabajo dificultan la labor que se realiza.
- Ü Inadecuado ambiente físico del sitio de trabajo.
- Ü Algunas de las tareas que se asignan a diario tienen poca relación con las metas.
- Ü No se dan a conocer los logros alcanzados.
- Ü El trabajo en equipo con otras áreas de la empresa es malo.
- Ü Se dificulta la gestión cuando se necesita de la información que deben brindar otras áreas.
- Ü No se asumen ni se es responsable con los errores que se cometen.
- Ü Existe la tendencia de culpar a otras áreas y no asumir consecuencias ante lo mal hecho.

### BANCO DE PROBLEMAS DETECTADOS POR AREAS

#### Dirección Comercial

- Se encuestó el 82% de los trabajadores de la dirección.
- Valor alcanzado: 140 puntos
- Clima Organizacional: **Promedio o Adecuado.**
- Teniendo en cuenta los 8 indicadores fundamentales que mide la encuesta debe prestarse atención, por ser los más dañados, a los siguientes: **Retribución y Valores Colectivos** (con el 80% de sus ítems cuestionados negativamente) y **Claridad y Coherencia en la Dirección** así como **Estilo de Dirección** (con el 40% de sus ítems cuestionados negativamente). A continuación relacionamos lo más significativo:
  - 25% considera que muy pocas veces los miembros del grupo tienen en cuenta las opiniones de los otros.
  - 31% considera que muy pocas veces el jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.
  - 25% expresa que muy pocas veces el jefe apoya las decisiones que toman los subordinados.
  - 25% no se siente satisfechos con los beneficios que brinda la empresa.
  - 38% no se siente satisfecho con los beneficios de salud porque no satisfacen las necesidades de los trabajadores.
  - 38% esta en desacuerdo con la asignación salarial que recibe.
  - 25% reitera que los beneficios de salud que recibe por la empresa son deficientes.
  - 25% considera que la iluminación del área de trabajo es deficiente.
  - 25% considera que algunas de las tareas que se asignan a diario tienen poca relación con las metas.
  - 31% considera que no se dan a conocer los logros alcanzados.
  - 50% valora que el trabajo en equipo con otras áreas de la empresa es malo.
  - 44% considera que se dificulta la gestión cuando se necesita de la información que deben brindar otras áreas.
  - 50% valora que cuando las cosas salen mal las otras áreas son rápidas culpando a otras.
  - 50% valora que las áreas lejos de resolver sus problemas lo que hacen es responsabilizar a otras ante lo no hecho.

#### Mantenimiento de Línea. Vicepresidencia Técnica

- Se encuestó el 62% de los trabajadores del área.
- Valor alcanzado: 130 puntos
- Clima Organizacional: **Promedio o Adecuado.**

- Teniendo en cuenta los 8 indicadores fundamentales que mide la encuesta debe prestarse atención, por ser los más dañados, a los siguientes: **Retribución** (con el 80% de sus ítems cuestionados negativamente) y **Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos** (con el 40% de sus ítems cuestionados negativamente). A continuación relacionamos lo más significativo:
  - 40% no se siente satisfechos con los beneficios que brinda la empresa.
  - 60% no se siente satisfecho con los beneficios de salud porque no satisfacen las necesidades de los trabajadores.
  - 30% esta en desacuerdo con la asignación salarial que recibe.
  - 40% reitera que los beneficios de salud que recibe por la empresa son deficientes.
  - 40% considera que no dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo.
  - 40% valora que los alrededores de su sitio de trabajo dificulta la labor que realizan.
  - 30% considera que algunas de las tareas que se asignan a diario tienen poca relación con las metas.
  - 30% considera que no se dan a conocer los logros alcanzados.
  - 30% valora que el trabajo en equipo con otras áreas de la empresa es malo.
  - 50% valora que cuando las cosas salen mal las otras áreas son rápidas culpando a otras.

### Vicepresidencia de Operaciones

- Se encuestó el 57% de los trabajadores de la Vicepresidencia.
- Valor alcanzado: 105 puntos
- Clima Organizacional: **Promedio o Adecuado.**
- Teniendo en cuenta los 8 indicadores fundamentales que mide la encuesta debe prestarse atención, por ser los más dañados, a los siguientes: **Retribución, Disponibilidad de Recursos y Valores Colectivos** (con el 80% de sus ítems cuestionados negativamente) y **Claridad y Coherencia en la Dirección** así como **Valores Colectivos** (con el 40% de sus ítems cuestionados negativamente). A continuación relacionamos lo más significativo:
  - 48% no se siente satisfechos con los beneficios que brinda la empresa.
  - 38% no se siente satisfecho con los beneficios de salud porque no satisfacen las necesidades de los trabajadores.
  - 44% esta en desacuerdo con la asignación salarial que recibe.
  - 38% reitera que los beneficios de salud que recibe por la empresa son deficientes.
  - 25% considera que la iluminación del área de trabajo es deficiente.
  - 42% considera que no dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo.
  - 43% valora que los alrededores de su sitio de trabajo dificulta la labor que realizan.
  - 47% valora que el ambiente físico de su sitio de trabajo es inadecuado.
  - 35% considera que algunas de las tareas que se asignan a diario tienen poca relación con las metas.
  - 41% considera que no se dan a conocer los logros alcanzados.
  - 43% valora que el trabajo en equipo con otras áreas de la empresa es malo.
  - 44% considera que se dificulta la gestión cuando se necesita de la información que deben brindar otras áreas.
  - 51% valora que cuando las cosas salen mal las otras áreas son rápidas culpando a otras.
  - 50% valora que las áreas lejos de resolver sus problemas lo que hacen es responsabilizar a otras ante lo no hecho.

## Anexo 5

Evaluación del cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma cubana 3001, en Cubana de Aviación.

Modulo	Requisitos	Estado de Cumplimiento	Modulo	Requisitos	Estado de Cumplimiento
4.1 Requisitos Generales	4.1.1	Sí	4.6 Estimulación Moral y Material	4.6.1	Sí
	4.1.2	No		4.6.2	Sí
	4.1.3	No		4.6.3	Sí
	4.1.4	Sí		4.6.4	Sí
	4.1.5	Sí		4.6.5	No
	4.1.6	Sí		4.6.6	No
	4.1.7	Sí		4.6.7	No
	4.1.8	No	4.7 Seguridad y Salud del Trabajo	4.7.1	Sí
	4.1.9	Sí		4.7.2	Sí
	4.1.10	Sí		4.7.3	Sí
4.2 Competencias Laborales	4.2.1	No		4.7.4	Sí
	4.2.2	No		4.7.5	Sí
	4.2.3	No		4.7.6	Sí
	4.2.4	No		4.7.7	Sí
	4.2.5	No		4.7.8	No
	4.2.6	No	4.8 Evaluación del Desempeño	4.8.1	Sí
4.3 Organización del Trabajo	4.3.1	Sí		4.8.2	No
	4.3.2	Sí		4.8.3	Sí
	4.3.3	No		4.8.4	No
	4.3.4	No		4.8.5	Sí
	4.3.5	No	4.9 Comunicación Institucional	4.9.1	Sí
	4.3.6	No		4.9.2	Sí
	4.3.7	No		4.9.3	No
	4.3.8	No		4.9.4	No
	4.3.9	Sí		4.9.5	Sí
	4.3.10	No		4.9.6	No
	4.3.11	No		4.9.7	No
4.4 Selección	4.4.1	Sí	4.10 Autocontrol	4.10.1	Sí
				4.10.2	No

e Integración	4.4.2	Sí	4.11 Requisitos vinculados a la Administración de Capital Humano	4.10.3	No
	4.4.3	Sí		4.10.4	Sí
	4.4.4	Sí		4.10.5	Sí
	4.4.5	No		4.10.6	No
	4.4.6	Sí		4.11.1	Sí
	4.4.7	Sí		4.11.2	Sí
	4.4.8	Sí		4.11.3	Sí
	4.4.9	Sí		4.11.4	No
	4.4.10	Sí		4.11.5	No
4.5 Capacitación y Desarrollo	4.5.1	Sí	4.12 Requisitos vinculados a personal de RRHH	4.12.1	Sí
	4.5.2	Sí		4.12.2	Sí
	4.5.3	Sí		4.12.3	Sí
	4.5.4	Sí			
	4.5.5	Sí			
	4.5.6	Sí			
	4.5.7	Sí			
	4.5.8	Sí			
	4.5.9	Sí			

## Anexo 6

Aplicación de tecnología de diagnóstico para medir el nivel de integración interna y externa de la gestión de capital humano, propuesta por Alfredo Morales Cartaya en su libro “Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana”.

### Evaluación de premisas

Premisas	PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION
Orientación estratégica	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	BAJO	No está elaborada la misión y visión	MEDIO
		MEDIO	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	
		ALTO	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.	
	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	BAJO	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	MEDIO
		MEDIO	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	
		ALTO	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.	
	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	BAJO	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	ALTO
		MEDIO	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	
		ALTO	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores	

	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	<b>BAJO</b>	Existe una organización jerárquica y rígida.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe flexibilidad en procesos claves.	
		<b>ALTO</b>	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	
	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	<b>BAJO</b>	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	
		<b>ALTO</b>	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.	
<b>Premisas</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>Participación efectiva de los trabajadores</b>	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	<b>BAJO</b>	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	
		<b>ALTO</b>	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	
	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	<b>BAJO</b>	No existe una estrategia definida.	<b>BAJO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	
		<b>ALTO</b>	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.	
	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	<b>BAJO</b>	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	<b>BAJO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	
		<b>ALTO</b>	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.	
	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las	<b>BAJO</b>	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	<b>BAJO</b>

	organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	<b>MEDIO</b>	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	
		<b>ALTO</b>	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.	
	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	<b>BAJO</b>	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	
		<b>ALTO</b>	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.	
<b>Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos</b>	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	<b>BAJO</b>	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	<b>ALTO</b>
		<b>MEDIO</b>	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	
		<b>ALTO</b>	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.	
	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	<b>BAJO</b>	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	<b>ALTO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	
		<b>ALTO</b>	Designado un miembro de la alta dirección	



			métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.	
	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	<b>BAJO</b>	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.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	
		<b>ALTO</b>	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.	
<b>Clima Laboral Satisfactorio</b>	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	<b>BAJO</b>	Débil sentido de pertenencia.	<b>ALTO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	
		<b>ALTO</b>	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.	
	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	<b>BAJO</b>	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	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.	
		<b>ALTO</b>	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados	
	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	<b>BAJO</b>	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	

		<b>ALTO</b>	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre	
<b>Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos</b>	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	<b>BAJO</b>	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	
		<b>ALTO</b>	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.	
	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	<b>BAJO</b>	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	
		<b>ALTO</b>	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	
	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	<b>BAJO</b>	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.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	
		<b>ALTO</b>	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.	

### Evaluación de los módulos

Módulo	PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION
<b>Competencias Laborales</b>	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	<b>BAJO</b>	No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	
		<b>ALTO</b>	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	¿A qué nivel se identifican y aprueban las	<b>BAJO</b>	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	<b>MEDIO</b>

	competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	<b>MEDIO</b>	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	
		<b>ALTO</b>	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	
	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	<b>BAJO</b>	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	
		<b>MEDIO</b>	Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	<b>MEDIO</b>
		<b>ALTO</b>	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	
<b>Módulo</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>Organización del Trabajo</b>	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	<b>BAJO</b>	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	
		<b>ALTO</b>	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	
	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	<b>BAJO</b>	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	<b>BAJO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	
		<b>ALTO</b>	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	
	¿Se realiza la planificación de los Recursos	<b>BAJO</b>	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	<b>MEDIO</b>

	Humanos?	<b>MEDIO</b>	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	
		<b>ALTO</b>	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	
<b>Módulo</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>Selección e Integración</b>	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	<b>BAJO</b>	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	
		<b>ALTO</b>	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	
	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	<b>BAJO</b>	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	
		<b>ALTO</b>	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.	

	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	<b>BAJO</b>	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	<b>ALTO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	
		<b>ALTO</b>	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.	
<b>Módulo</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	<b>BAJO</b>	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	
		<b>ALTO</b>	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.	
	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	<b>BAJO</b>	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	
		<b>ALTO</b>	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
	¿Cuál es el impacto socio laboral de la capacitación en	<b>BAJO</b>	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	<b>MEDIO</b>

	la empresa y los trabajadores?	<b>MEDIO</b>	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	
		<b>ALTO</b>	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad	
<b>Módulo</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>Estimulación material y moral</b>	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	<b>BAJO</b>	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	
		<b>ALTO</b>	Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.	
	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	<b>BAJO</b>	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina	
		<b>ALTO</b>	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.	
	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	<b>BAJO</b>	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	<b>BAJO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	
		<b>ALTO</b>	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.	
<b>Módulo</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>Seguridad y Salud en el</b>	¿Se realizó la identificación y	<b>BAJO</b>	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	<b>ALTO</b>

<b>Trabajo</b>	el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	<b>MEDIO</b>	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	
		<b>ALTO</b>	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	
	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	<b>BAJO</b>	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	
		<b>ALTO</b>	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo	
	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	<b>BAJO</b>	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	
		<b>ALTO</b>	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000	
<b>Módulo</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>Evaluación del Desempeño</b>	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	<b>BAJO</b>	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	<b>ALTO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	
		<b>ALTO</b>	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.	
	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	<b>BAJO</b>	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	



		<b>ALTO</b>	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	
	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	<b>BAJO</b>	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	
		<b>MEDIO</b>	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	<b>MEDIO</b>
		<b>ALTO</b>	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.	
<b>Módulo</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>Comunicación Institucional</b>	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	<b>BAJO</b>	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	
		<b>ALTO</b>	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.	
	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	<b>BAJO</b>	No están definidos.	<b>BAJO</b>
		<b>MEDIO</b>	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	
		<b>ALTO</b>	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	
	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones	<b>BAJO</b>	No están precisadas.	<b>MEDIO</b>
		<b>MEDIO</b>	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.	
		<b>ALTO</b>	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.	



	políticas y de masas?			
Módulo	PREGUNTA	Criterio	Indicador	EVALUACION
Autocontrol	¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	BAJO	No está definido	ALTO
		MEDIO	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente	
		ALTO	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.	
	¿Está definido en relación con el auto diagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	BAJO	No está definido	MEDIO
		MEDIO	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.	
		ALTO	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.	
	¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	BAJO	No lo ha permitido	MEDIO
		MEDIO	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	
		ALTO	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.	