



**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas.**

Trabajo de Diploma

**Título: Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la
División Radiocuba Sancti Spíritus.**

Autor: Arlenis Isabel Mursulí Madrigal

Tutor: Msc. Sonia Hernández La Rosa.

Curso 2009-2010

PENSAMIENTO

“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad; en suma a la eficiencia”...

Fidel Castro Ruz

III Congreso del Partido Comunista de Cuba

Dedicatoria

A todos mis seres queridos y especialmente a mis hijos y esposo, por ser un caudal inagotable de amor, por brindarme su apoyo incondicional, darme confianza y ser siempre la luz que ilumina mi camino.

Agradecimientos

- ✓ *A mis hijos por darme la alegría de vivir.*
- ✓ *A mi esposo por darme ánimo en los momentos más difíciles de mis estudios universitarios.*
- ✓ *A mis padres por haberme guiado por el camino correcto.*
- ✓ *A todas mis amistades y compañeros de trabajo, que de una forma u otra contribuyeron a mi formación.*
- ✓ *A mi tutora Sonia Hernández La Rosa porque sin su ayuda no habría sido posible la realización de este trabajo.*
- ✓ *A mis compañeros Idalmis y Andrés por brindarme su ayuda en todo momento.*
- ✓ *A mis compañeros de la Forestal por compartir todos sus estudios incondicionalmente.*

A mi compañero Gilberto Rodríguez Valdés que incondicionalmente me ha apoyado a la realización de este trabajo.

SÍNTESIS

El presente trabajo se realiza en la División Radiocuba Sancti Spíritus, teniendo como objetivo general la valoración a través del diagnóstico del estado actual de la Gestión del Capital Humano que contribuya a crear las bases para su implementación, para lo cual se realiza un análisis crítico de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

Posteriormente se caracteriza la entidad donde se analiza su estrategia, surgimiento y desarrollo y se selecciona la Guía a utilizar en la realización del diagnóstico.

El trabajo presenta conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que deben ser valoradas por la División para la implementación del Sistema de Gestión de Capital Humano.

El soporte de dicha investigación está dado por el estudio bibliográfico realizado, apoyado además por las técnicas de encuestas, reuniones de consulta con los colectivos laborales y otras como la observación directa, recopilación de datos y revisión de documentos.

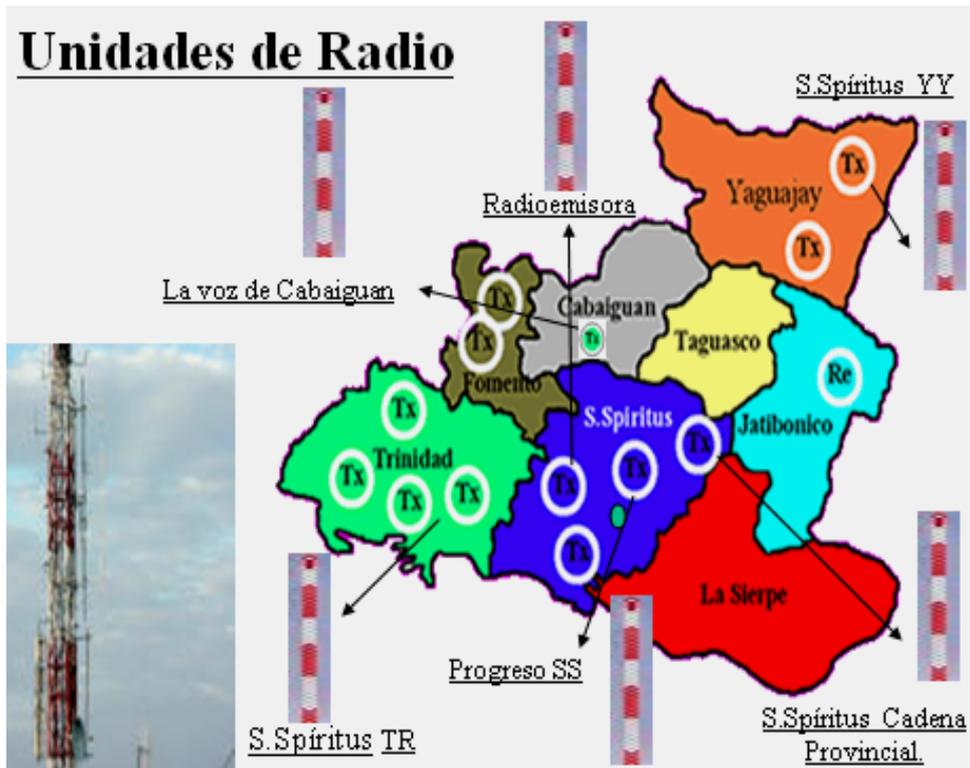
INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Introducción	4
1.2 Sistema de Gestión de Capital Humano	4
1.3 Diagnóstico	21
1.4 Indicadores de Desempeño	25
1.5 Conclusiones del Capítulo	25
CAPÍTULO 2: CARACTERIZACION DE LA ENTIDAD	26
2.1 Introducción	26
2.2 Caracterización de la División RadioCuba Sancti Spíritus	26
2.3 La Misión y la Visión	32
2.4 Valores Compartidos	32
2.5 Areas de Resultados Claves / Objetivos Estratégicos	34
2.6 Análisis de los Factores Internos y Externos DAFO	46
2.7 Conclusiones del Capítulo	50

CAPÍTULO 3: RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	51
3.1 Introducción del Capítulo	51
3.2 Resultados Obtenidos con la Aplicación de la Guía para el Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano	51
3.3 Resultado de otras Técnicas Implantadas en el Diagnóstico	74
3.4 Principales dificultades identificadas en el diagnóstico	75
3.5 Conclusiones del Capítulo	76
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	

Estructura de la Red de Transmisores por Ondas Medias:

Emisora	Frec	Pot	Marca	Localidad	Grupo Electrógeno
RELOJ	870	1000	NAUTEL	Sancti Spíritus	SI
SANCTI SPIRITUS	1210	10000	GDT	Sancti Spíritus	SI
REBELDE	1180	1000	CONTINENTAL	Sancti Spíritus	SI
REBELDE	540	1000	NAUTEL	Sancti Spíritus	SI
PROGRESO	940	1000	NAUTEL	Sancti Spíritus	SI
SANCTI SPIRITUS	1190	1000	NAUTEL	Trinidad	SI
PROGRESO	850	1000	NAUTEL	Trinidad	SI
REBELDE	970	1000	NAUTEL	Trinidad	SI
RELOJ	610	1000	NAUTEL	Trinidad	SI
SANCTI SPIRITUS	1200	1000	NAUTEL	Yaguajay	SI
REBELDE	710	1000	NAUTEL	Yaguajay	SI
REBELDE	1550	1000	CONTINENTAL	Yaguajay	SI



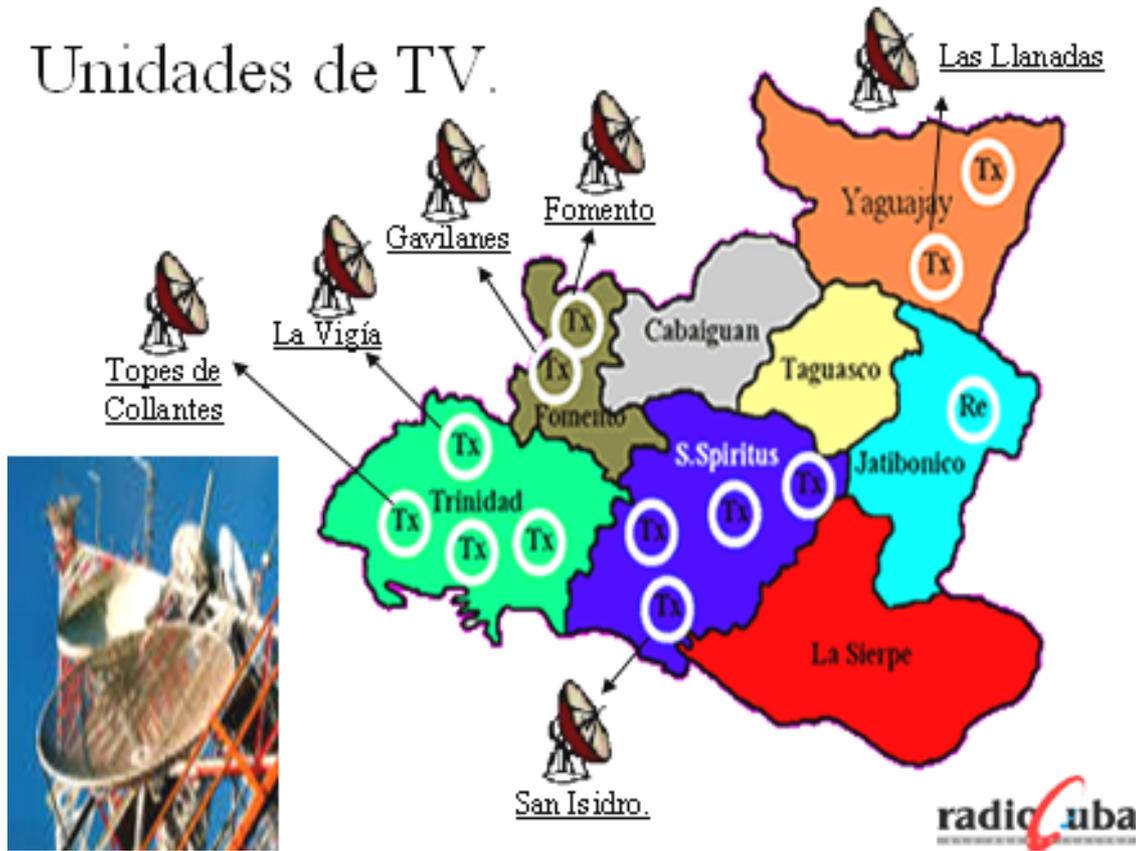
Estructura de la Red de Transmisores por Frecuencia Modulada

Emisora	Frec	Pot	Marca	Localidad	Grupo Electrónico
ENCICLOPEDIA	91.1	1000	OMB	Sancti Spíritus	SI
MUSICAL	93.9	1000	OMB	Sancti Spíritus	SI
SANCTI SPIRITUS	106.3	250	OMB	Sancti Spíritus	SI
TAINO	107.9	250	OMB	Sancti Spíritus	SI
VITRAL+REBELDE	99.9	250	OMB	Sancti Spíritus	SI
SANCTI SPIRITUS	95.9	20	BBEF	Sancti Spíritus	SI
SANCTI SPIRITUS	98.9	250	OMB	Sancti Spíritus	SI
HABANA RADIO	92.5	250	VIMESA	Sancti Spíritus	SI
VOZ CABAIGUAN	105.5	250	OMB	Cabaiguán	SI
SANCTI SPIRITUS	90.5	250	OMB	Fomento	SI
SANCTI SPIRITUS	91.9	250	OMB	Fomento	SI
VOZ JATIBONICO	105.1	250	OMB	Jatibonico	SI
SANCTI SPIRITUS	106.3	250	OMB	Yaguajay	SI
PROGRESO	100.3	250	VIMESA	Yaguajay	SI
R.YAGUAJAY	91.3	250	VIMESA	Yaguajay	SI
SANCTI SPIRITUS	93.1	250	OMB	Taguasco	SI
SANCTI SPIRITUS	90.7	10	JRC	Tope de Collantes	NO
REBELDE	92.7	10	JRC	Tope de Collantes	NO
R TRINIDAD	90.1	250	VIMESA	Trinidad	SI
HABANA RADIO	102.9	250	VIMESA	Trinidad	SI
TAINO	100.1	250	VIMESA	Trinidad	SI
REBELDE	93.7	250	OMB	Trinidad	SI
SANCTI SPIRITUS	96.5	250	OMB	Trinidad	SI
PROGRESO	91.7	250	OMB	Trinidad	SI

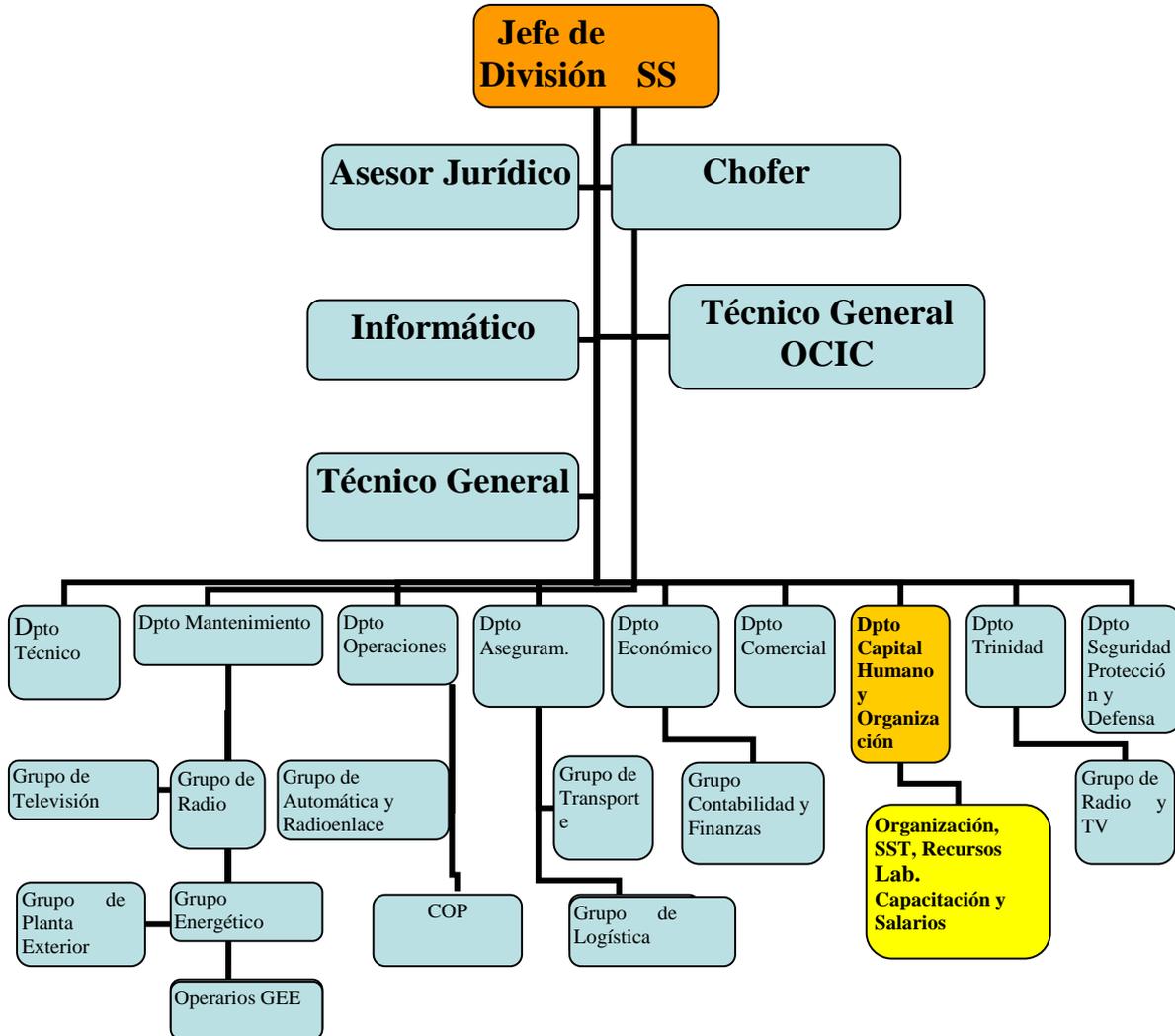
Estructura de la Red de Transmisores de Televisión

Emisora	Frec	Pot	Marca	Localidad	Grupo Electrónico
C.EDUCATIVO	17	10000	DMT	Sancti Spíritus	SI
CUBAVISION	9	2000	BTESA	Sancti Spíritus	SI
TELEREBELDE	11	2000	BTESA	Sancti Spíritus	SI
C.EDUCATIVO 2	23	10000	TOSHIBA	Sancti Spíritus	SI
MULTIVISION	65	300	DMT	Sancti Spíritus	SI
MULTIVISION	28	300	DMT	Cabaiguán	SI
MULTIVISION	22	300	DMT	Fomento	SI
CUBAVISION	7	100	GIGAMEGA	Fomento	SI
TELEREBELDE	12	100	GIGAMEGA	Fomento	SI
C.EDUCATIVO	38	200	GIGAMEGA	Fomento	SI
C.EDUCATIVO 2	55	200	GIGAMEGA	Fomento	SI
TELEREBELDE	11	4	LACETEL	Gavilanes	NO
CUBAVISION	7	4	LACETEL	Gavilanes	NO
MULTIVISION	67	300	DMT	Jatibonico	SI
MULTIVISION	53	300	DMT	La Sierpe	SI
CUBAVISION	10	1000	DMT	Yaguajay	SI
TELEREBELDE	13	1000	DMT	Yaguajay	SI
C.EDUCATIVO	19	2000	NEC	Yaguajay	SI
C.EDUCATIVO 2	25	2000	NEC	Yaguajay	SI
MULTIVISION	60	300	DMT	Yaguajay	SI
MULTIVISION	42	300	DMT	Taguasco	SI
CUBAVISION	10	500	DMT	Trinidad	SI
TELEREBELDE	13	500	DMT	Trinidad	SI
C.EDUCATIVO	28	2000	NEC	Trinidad	SI
C.EDUCATIVO 2	34	2000	NEC	Trinidad	SI
MULTIVISION	62	300	DMT	Trinidad	SI
CUBAVISION	43	200	GIGAMEGA	Tope de Collantes	SI
TELEREBELDE	49	200	GIGAMEGA	Tope de Collantes	SI
C.EDUCATIVO	59	200	GIGAMEGA	Tope de Collantes	SI
C.EDUCATIVO 2	68	200	GIGAMEGA	Tope de Collantes	SI
CUBAVISION	7	80	LACETEL-ABE	Tope de Collantes	SI
TELEREBELDE	11	80	LACETEL-ABE	Tope de Collantes	SI

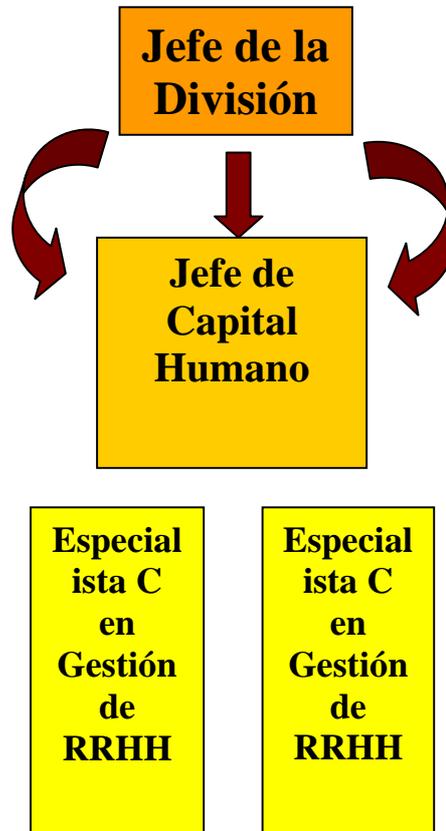
Unidades de TV.



ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LA DIVISIÓN



ORGANIGRAMA RECURSOS HUMANOS



Encuesta Sobre Ambiente de trabajo

Fecha: 21 mayo 2009 Unidad o Entidad: División Radiocuba SS

La presente encuesta nos permitirá conocer cuáles son las condiciones actuales en las que nuestros trabajadores trabajan a diario, con la finalidad de adoptar las medidas que nos permitan ofrecer un servicio con calidad.

Estamos seguros de contar con su colaboración para contribuir al buen funcionamiento de nuestras áreas. No necesita poner el nombre, es totalmente anónima.

En esta encuesta no se hacen preguntas sino que se dan opciones de respuesta que usted deberá evaluar en correspondencia con el estado actual de las condiciones de trabajo. Marque con una (X) si considera que es bueno o no cada uno de estos aspectos y en caso de no serlo marque las causas de que se comporte de esta manera.

I. IMPLICACIÓN PERSONAL.

1. ¿En la labor que realiza ha tenido la oportunidad de aportar ideas?

Sí 5 No 28

¿Cuándo? Hace 1 mes ___ 2 meses ___ 3 meses ___ Más de tres meses 5

2. ¿Considera que sus ideas se han tenido en cuenta? Sí X No ___

3. Cuando alguna de las ideas compartidas en el colectivo como la más factible para dar solución a un problema, no se ha puesto en práctica ha sido por la no aprobación de:

X Jefe División

___ Especialistas de las oficinas

___ Otras causales. ¿Cuáles?

II. FACTORES OBJETIVOS

1. Sobre la temperatura del local de trabajo, usted, considera que:

Es buena (33)

No es buena por las siguientes razones:

- La ventilación del local de trabajo es insuficiente ()
- Los aparatos de clima son insuficientes ()
- No existen aparatos de clima ()
- Otras: _____

2. La iluminación Ud. la considera:

Buena (33)

No es buena ya que:

- No hay claridad suficiente en le puesto de trabajo ()
- La luz es demasiado intensa y se producen resplandores molestos ()
- Otras: _____

3. El nivel de ruido Ud. lo considera:

Adecuado (33)

No es adecuado ya que:

- Se produce mucho ruido en el puesto de trabajo ()
- Se produce mucho ruido en los alrededores ()

4. El espacio de los locales de trabajo usted considera que:

Es suficiente (31)

No es suficiente por que:

- Trabajan muchas personas en un espacio pequeño (2)
- Uso inadecuado de los locales ()
- Otras: _____

5. La alimentación a usted:

26 Le satisface siempre o la mayor parte de las veces

7 No le satisface ya que la mayoría de las veces:

- Tiene problemas con la cantidad (2)
 - Tiene problemas con la calidad de la elaboración (4)
 - El menú no es variado ()
 - La calidad del servicio es mala (1)
 - Otras:
-
-

III. HIGIENE:

1. La higiene de los locales usted considera que es:

Adecuada (29)

Inadecuada (4)

Especifique:

- Pantry ()
- Oficina (1)
- Baños (3)

2. ¿Existen condiciones para que los trabajadores puedan mantener su higiene personal?

SI NO

29 4 Lavamanos u otra alternativa

29 4 Inodoro

_____ 33 Papel higiénico

_____ 33 Jabón

_____ 33 Toalla o paño de manos

IV. SEGURIDAD Y SALUD (SOLO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE POSEEN RIESGOS LABORALES IDENTIFICADOS)

1. ¿Cuenta usted para ejercer sus funciones con los medios de seguridad necesarios?

a) Sí cuento con los medios necesarios 12

b) No cuento con los medios necesarios ____ En este caso exponga las causas que conozca por las cuales no cuenta con los medios necesarios:

2. ¿Los medios de seguridad y protección que le han entregado para su trabajo los considera adecuados? Sí 12 No ____ En caso negativo explique las causas:

3. ¿Ha sido usted instruido con las reglas necesarias para desempeñar su trabajo teniendo en cuenta los riesgos laborales de su puesto?

No ____ Sí 12 ¿Quién lo ha instruido? Especialista en Seguridad y Salud.

V. ERGONOMÍA

1. ¿Trabaja con comodidad desde el punto de vista físico? Sí 33 No ____ ¿Por qué?

2. ¿La ubicación de su puesto de trabajo es adecuada? Sí 33 No ____ ¿Por qué?

3. ¿Usted realiza trabajo físico 14 o intelectual 19 ?

4. ¿Considera que la carga de trabajo que tiene es adecuada? Sí 33 No ____

VI – CLIMA LABORAL

1. En cuanto al clima laboral en su centro de trabajo usted considera que:

- Hay unidad, sentido de pertenencia y se trabaja en equipo para solucionar los problemas. (Sí)
- Hay algunas personas que no acoplan bien en el equipo pero en general hay unidad y sentido de pertenencia. (Si)
- Cada cual está por su lado, no se trabaja en equipo y realmente no hay sentido de pertenencia a la organización. (No)

2. De manera general, con respecto al ambiente de trabajo, usted lo considera:

Bueno (30)

Regular (3)

Malo ()

VII. SATISFACCIÓN LABORAL

En general, como trabajador usted se considera:

Satisfecho (28)

Insatisfecho (5)

En caso de que se considere insatisfecho le pedimos que nos agregue alguna otra causa que no haya sido abordada en las preguntas anteriores:

En la División, dos trabajadores plantean no tener carro para el desempeño de sus funciones, y tres trabajadores alegan necesidad de viviendas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MENSUAL



AREA:	Capital Humano
NOMBRE Y APELLIDOS:	José Rivero Bagué
CARGO:	Esp.C en gestión RR.HH
FECHA:	abr-09

CUMPLIMIENTO DE INDICADORES CUANTITATIVOS

Resultado de los indicadores del área:	1,00	Certificadores:	
Resultado del funciograma:	0,97	Certificador:	Arlenis Mursulí Madrigal
Resultado Final (de los dos el menor)	0,97		

Evaluación cualitativa: **Superior**

CONCLUSIONES CUALITATIVAS

Señalamientos	Recomendaciones	Reconocimientos
Cuando se visita una de las actividades del departamento debe estar presente el especialista que la atiende, de no estar este, sólo el Jefe designará otra persona para atender la visita.	1-Mantener mayor ecuanimidad antes visitas e Inspecciones al departamento. Visita 21/4/09 Registro militar. 2- Control y revisión sistemática de los documentos de los expedientes laborales bajo su custodia.	

Arlenis Mursuli Madrigal
Nombre del evaluador:

Firma:

José Rivero Bagué
Nombre del evaluado

Firma:

FUNCIOGRAMA



Fecha: abr-09
DIVISIÓN: Sancti Spíritus
Nombre y Apellidos: José Rivero Bagué
Cargo: Esp.C en gestión RR.HH
Categoría: Técnico

No.	Tareas o Funciones	Ponderación	Evaluación
1	Garantizar la aplicación de Temas para la preparación de los Dirigentes y Reservas.	2	1
2	Garantizar la información a la Dirección Nacional sobre las actividades realizadas de cuadros, dirigentes y reservas.	5	5
3	Garantizar la confección y custodia de la documentación relacionada con los expedientes de los dirigentes no cuadros y sus reservas, así como su plan de preparación y superación	20	20
4	Elaborar y proponer proyectos de metodología sobre las políticas de Recursos Humanos	2	2
5	Revisa los expedientes laborales y toda la documentación establecida por la Res 8/ 95, preparándolo en caso de que cause baja el trabajador, llevando registro de entrega de expedientes laborales	15	14
6	Velar la correcta utilización de la fuerza de trabajo y el fondo de salario.	2	2
7	Confecciona toda la información referente a la política laboral y salarial de la División	2	2
8	Confección del reporte de pago de salario y estimulación	10	10
9	Elaborar la nómina de salario y estimulación	20	20
10	Llevar el registro de Incidencias de los trabajadores y el de entrega de expedientes de los trabajadores que causan baja	2	2
11	Tramita todo lo concerniente a la Actividad de Seguridad Social.	1	1

12	Entrega y solicita la documentación establecida por el procedimiento vigente para contratar a la persona idónea.	5	5
13	Atención a los técnicos en adiestramiento.	7	7
14	Participar en reuniones con los organismos de la provincia	1	1
15	Participar en audio y videos conferencias	1	1
16	Otras Tareas que procedan de la actividad de Recursos Humanos y Organización de manera integral.	5	4
TOTAL		1	0,97

Firma del responsable:

Aprobado Por:	Arlenis Mursulí
Cargo:	J'Cap.Humano y Org.
Firma:	

INTRODUCCIÓN

Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicio del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de Gestión del Capital Humano.

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones, en resumen el Capital Humano con que cuenta un país delinearán su propio futuro. Por lo tanto, se requiere de un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labora y del país en general.

Los esfuerzos que se realizan para elevar los resultados económicos del país pasan, inevitablemente, por el compromiso de los trabajadores con los resultados finales de la organización en la cual laboran. Las personas son el elemento decisivo del éxito o el fracaso de una organización, por tanto, son el recurso más valioso que existe y hay que saber potenciarlo al máximo. Toda organización grande, mediana o pequeña debe pensar a fondo cuáles son los objetivos respecto a la calificación, formación y motivación de la gente. Así mismo, debe reflexionar sobre cómo establecer los sistemas salariales y de incentivos, a fin de que sean justos y motivadores y conduzcan a una estabilidad laboral dentro de la organización.

Se considera que un país es más competitivo mientras mejor formado tenga su Capital Humano. Cuba no está exenta de estas consideraciones, por lo que las empresas cubanas deben dirigir sus funciones al incremento de la competitividad, para lograrlo debe prestarle una atención especial a su Capital Humano ya que esto decidirá el futuro de la organización y su éxito. No obstante, constituir esta entidad un área importante a estudiar debido a su peso económico, a las implicaciones de su funcionamiento sobre la estructura socioeconómica y la prioridad que tiene de ser

quien garantiza la difusión de las señales de radio, televisión y servicios asociados, con la calidad requerida como objetivo básico del bienestar de usuarios y clientes.

Dentro de la División los trabajadores juegan un rol fundamental, pues constituyen la base necesaria e imprescindible que sustenta su desarrollo. Mediante ellos es que se puede lograr satisfacer la evaluación y mejora permanente de los servicios y la infraestructura tecnológica, por lo que deben ser capacitados, sanos, motivados y con sólidos valores.

Dada esta situación se precisa de estudios e instrumentos metodológicos que permitan, mediante el desarrollo de un diagnóstico, evaluar la Gestión del Capital Humano, en la División Radiocuba Sancti Spíritus, constituyendo este el **problema científico** de la presente investigación

La **hipótesis** del presente estudio supone: la aplicación de un diagnóstico, permitirá conocer la situación en que se encuentra la División Radiocuba Sancti Spíritus en la implementación de la Gestión del Capital Humano.

Objetivo General

Valorar, a través del diagnóstico, el estado actual de la gestión del capital humano, contribuyendo a su perfeccionamiento en la División Radiocuba Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos

1. Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática de la gestión del Capital Humano, su evaluación y perfeccionamiento.
2. Realizar un estudio preliminar sobre la caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus y la aplicación de la Dirección estratégica.
3. Establecer el estado actual que presenta la gestión del capital humano en la División Radiocuba Sancti Spíritus, sobre la base del diagnóstico, que permita perfeccionar la Gestión del Capital Humano.
4. Valorar de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico la situación que presenta la Gestión del Capital Humano en la División Radiocuba Sancti Spíritus, contribuyendo a su perfeccionamiento.

Son diversos los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, donde la autora ha seleccionado:

Del nivel teórico: Histórico lógico, analítico sintético, inductivo deductivo, de lo abstracto a lo concreto y sistémico

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la observación y el análisis de documentos. Los respectivos instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

La investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación.

Se realiza un análisis crítico de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

Capítulo II: Caracterización de la entidad.

En este capítulo se caracteriza la División Radiocuba Sancti Spíritus mediante la aplicación de una guía utilizada al efecto, donde se abordan los aspectos contenidos en la estrategia de la entidad. Se establece además la guía a aplicar para realizar el diagnóstico.

Capítulo III: Diagnóstico y Evaluación de la Gestión del Capital Humano.

Se efectúa el diagnóstico a la División Radiocuba Sancti Spíritus, mediante la aplicación de diferentes herramientas, así como, encuestas y entrevistas. Además se efectúa la evaluación de los resultados obtenidos, proponiendo alternativas de solución a las deficiencias detectadas.

Capítulo 1: Marco Teórico Referencial de la Investigación.

1.1 Introducción.

Para la construcción del marco teórico referencial de la investigación se realizó un análisis crítico de la literatura especializada, Resoluciones vigentes y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

1.2 Sistema de Gestión de Capital Humano.

1.2.1 Conceptos y objetivos

En el Glosario de términos de la Resolución No. 399/03 del Ministerio de Auditoría y Control, Normas para los auditores gubernamentales, se definió la Gestión como: todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

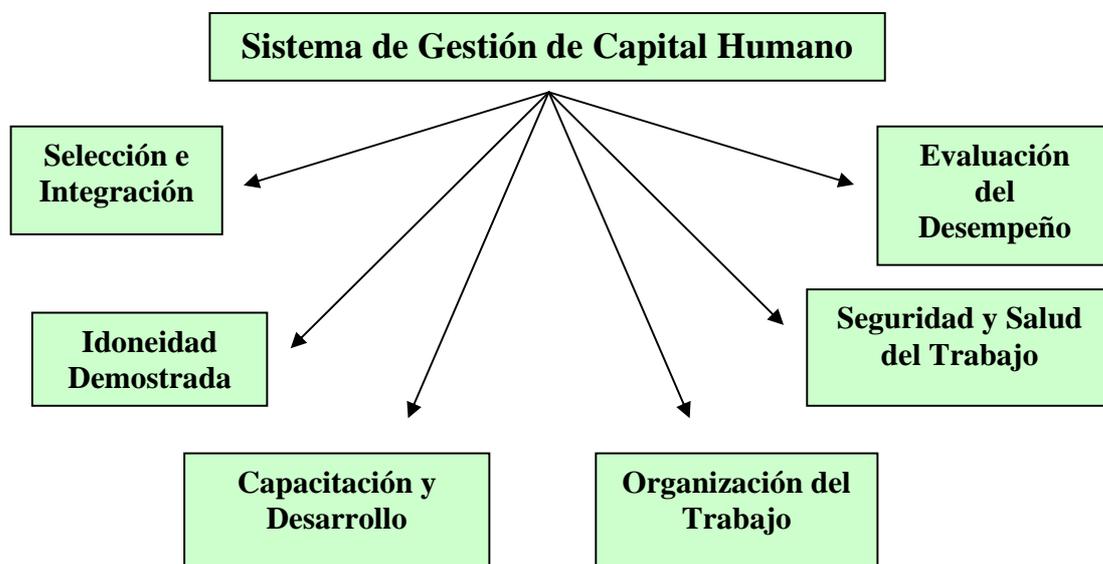
El Decreto 281 del Consejo de Ministros de fecha 17 de agosto del 2007, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en el Capítulo VII Sistema de Gestión del Capital Humano, define el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. La gestión de capital humano debe ser aplicada de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

Las empresas que aplican un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas, deben efectuar una valoración sistemática de la eficacia de su implantación.

La gestión del capital humano se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño de los miembros de la organización. Este proceso es progresivo, trata de mantener en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado.

1.2.2 Sistema de Gestión de Capital Humano.

El Sistema de Gestión de Capital Humano, según Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Agosto 2007, está integrado por los siguientes elementos:



Fuente: Elaboración propia.

1.2.2.1 Organización del Trabajo.

Los antecedentes que estimulan el análisis de la Organización del Trabajo es la ausencia de un estudio previo para definir los cargos necesarios que garanticen el correcto funcionamiento de la Empresa, definiéndose la plantilla sin un basamento sólido que avale que el personal aprobado es el esencial para la Empresa y económicamente sostenible, exceso de cargos de dirección, existiendo dirigentes sin subordinados.

En las empresas se han realizado esfuerzos para transformar la organización del trabajo, pero los resultados son insuficientes. La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y

los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos económicos y ambientales establecidos. A través de la resolución 281 se traza una estrategia para el logro de este objetivo, donde primeramente se realiza un estudio para analizar el concepto, características, alcance y etapas. El perfeccionamiento de la Organización del Trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectuó sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad. Con la realización de estudios sistemáticos de la organización del trabajo se puede lograr una mayor eficiencia de los recursos de los que dispone, elevar la productividad del trabajo, reducir los costos e incrementar la calidad. Para esto se toman en consideración cuatro etapas fundamentales.

- Selección, preparación y aprobación del o los equipos de trabajo.
- Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.
- Realización del estudio.
- Implantación y control.

A partir de la realización de estudios de la organización del trabajo la empresa debe tener en cuenta que dos de los elementos de mayor importancia, lo constituyen el estudio de la organización y servicio de los puestos de trabajo y de la normación del trabajo, lo que permite obtener incrementos importantes de la productividad del trabajo o del rendimiento del trabajador, al lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades productivas o de prestación de servicios.

El puesto de trabajo es la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas.

En la empresa la normación del trabajo está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente; evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes; a establecer la medida del trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

Cuando se realizan estudios de normación del trabajo no debe dejar de valorarse los aspectos que tienen una mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa como son:

- El comportamiento de la utilización mal del fondo de tiempo en el puesto de trabajo.
- La utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo.
- La introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales.
- La aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización de la producción y del trabajo.

Para que la normación del trabajo marche a pasos firmes en la empresa es necesario observar un conjunto de principios:

- La normación del trabajo debe estar precedida por el estudio y perfeccionamiento de la organización de la producción y del trabajo.
- Las normas de trabajo deben corresponderse con las posibilidades productivas de los trabajadores
- La calidad de las normas ha de determinarse por el grado en que las mismas expresen la capacidad productiva del obrero y no por el método empleado en su elaboración.
- La utilización de la norma de trabajo no puede ser solo un criterio de medición del trabajo solo para su retribución, sino por el contrario debe constituir un elemento importante para la evaluación de los métodos y procedimientos de

trabajo, para la planificación y programación de la producción, para la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo, y para la adecuada aplicación de los mecanismos de evaluación por los resultados del trabajo.

Plan de organización del trabajo.

La empresa elabora anualmente un plan que comprende los diagnósticos y estudios de organización del trabajo, la aplicación de las medidas correspondientes y el control de su implantación. El director general de la empresa es el máximo responsable del control, elaboración, aprobación y aplicación práctica del plan de organización del trabajo. El plan se analiza con los trabajadores para incorporar sus criterios y promover su participación en la ejecución y el mejoramiento de los procesos, la innovación de los productos y servicios y la elevación de la calidad. Las medidas de dicho plan deben ser recogidas en el Plan Anual de las empresas. Resolución No. 26/06 del MTSS Reglamento sobre la organización del trabajo.

1.2.2.2 Selección e integración al empleo

- Selección

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas.

Los pasos en el proceso de Selección son:

- Solicitud de empleo completa: indica el puesto que desea ocupar el candidato, proporciona información para entrevistas.
- Entrevista preliminar inicial: permite una evaluación rápida de las actitudes del candidato.
- Pruebas: se miden las habilidades laborales del candidato y la capacidad para aprender en el trabajo.
- Investigación de antecedentes: verifica la autenticidad del currículum del candidato o de su solicitud de empleo.

- Entrevista minuciosa de selección: se conoce más acerca del candidato como persona.
- Exámenes físicos: asegura el desempeño eficiente del candidato; se protege a otros empleados contra enfermedades, se establece un registro sanitario del candidato.
- Oferta de trabajo: se ocupa una vacante o puesto.

La integración de los trabajadores al empleo, se realiza por las empresas y las organizaciones superiores de dirección, en coordinación con la organización sindical para atraer, seleccionar, incorporar, mantener y desarrollar al personal necesario para el cumplimiento de su estrategia y objetivos.

El propósito es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesitan. Puede ser:

1. General: es el más apropiado para los empleados operativos. Sigue procedimientos estandarizados bastante simples.
2. Especializado: se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas. Se brinda atención personal a los candidatos durante un período extenso.

Antes de poder reclutar empleados, los reclutadores deben tener una clara idea de:

- descripción del trabajo: a nivel operativo, una descripción escrita que incluye título, actividad y responsabilidades de un trabajo, así como su posición dentro del organigrama.
- descripción del puesto: a nivel administrativo una descripción escrita que incluye el título, actividad y responsabilidades de un puesto, así como su ubicación dentro del organigrama.
- especificaciones de contratación: descripción escrita de la educación, experiencia y habilidades necesarias para ocupar de manera efectiva un trabajo o un puesto.

La dirección de la empresa u organización superior de dirección efectúa la selección entre los aspirantes, para desempeñar las ocupaciones o cargos existentes o para su incorporación a cursos. Este paso comprende las fases siguientes:

- Elección de las técnicas de selección (Entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o pruebas psicométricas).
- Recepción de las propuestas y citación de los candidatos a seleccionar.
- Aplicación de métodos de selección.
- Análisis y toma de decisión.

En este paso se priorizarán las fuentes internas de la empresa (trabajadores declarados disponibles, y otros trabajadores del centro, a partir de traslados, rotaciones, promociones o cursos de formación). En segunda instancia, seleccionar a los que procedan de otras fuentes tales como de otras entidades de la organización superior de dirección o del Organismo, reserva laboral de las Direcciones de Trabajo, personas sin vínculo laboral, etc.

En la etapa inicial de la relación laboral existe un periodo a prueba en la que el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar. Por su parte, la dirección brinda la información, los medios y las condiciones necesarias, y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada que el cargo u ocupación exige. Se deben transmitir tres tipos de información:

1. información general sobre la rutina diaria del trabajo.
2. un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.
3. una presentación detallada de las políticas, reglas de trabajo y presentaciones del personal.

Durante el periodo a prueba cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, exponiendo por escrito el motivo de dicha determinación, dicho

período, para los trabajadores en las empresas, que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se establecen con un mínimo de 30 y un máximo de 180 días.

Vencido este plazo si todo se cumplió como estaba establecido se realiza el contrato de trabajo mediante acuerdo entre el trabajador y la dirección de la empresa u organización superior de dirección, para la formalización de la relación laboral, ambos se comprometen a cumplir los deberes y obligaciones que garanticen los derechos contenidos en el mismo, salvo en los casos de los dirigentes, que ésta se establece por un nombramiento. El contrato de trabajo se concierta siempre por escrito, y la pro forma de los mismos se determina por la empresa u organización superior de dirección, teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.

Existe un tiempo de trabajo y descanso donde se incluyen las jornadas irregulares, el horario de trabajo, las pausas dentro de la jornada laboral y el descanso semanal, que será decidido por la dirección de la empresa u organización superior de dirección, de mutuo acuerdo con la organización sindical a ese nivel, teniendo en cuenta lo establecido en la Legislación vigente.

1.2.2.3 Idoneidad Demostrada

El director general de la empresa u organización superior de dirección, está facultado para reconocer, o retirar la idoneidad demostrada de cualquier trabajador.

-Para determinar la idoneidad demostrada de todos los trabajadores, dirección de la empresa u organización superior de dirección, se rige por el cumplimiento de los siguientes requisitos generales: Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida. Experiencia y conocimientos, demostrados en el resultado concreto obtenido en su trabajo. Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa u organización superior de dirección, Calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador,..

En la empresa y organización superior de dirección, que aplica el Sistema de Dirección y Gestión no se confeccionan escalafones. El mejor derecho lo tiene el

mejor trabajador y se determina sobre la base de la idoneidad demostrada de los trabajadores.

El director general de la empresa, oído el parecer del comité de expertos, puede autorizar el ingreso al trabajo, el desempeño de una ocupación y la promoción a una persona que no cumple el requisito de calificación formal, si ésta demuestra que cumple el resto de los requisitos generales exigidos, siempre y cuando, a la ocupación, no se le exija para su ejercicio profesional este requisito por legislación específica establecida para la actividad de que se trate, o la ética profesional así lo disponga. En este caso el trabajador es considerado idóneo, a todos los efectos legales.

En la empresa u organización superior de dirección el director general para ejercer la facultad del reconocimiento de la idoneidad demostrada, tendrán que crear como Órgano asesor, comités de expertos, en la empresa, áreas de regulación control y en las unidades empresariales de base, compuesto por 7 miembros, que representan: uno a la administración, uno a la organización sindical, uno a la Unión de Jóvenes Comunistas y cuatro (4) trabajadores destacados, elegidos en asamblea general de los trabajadores de la unidad organizativa en cuestión. Se podrá incorporar como invitado a las reuniones de los comités de expertos un representante del Partido Comunista de Cuba. Los integrantes del comité de expertos eligen, de entre ellos, su coordinador, que en ningún caso podrá ser el representante de la administración.

El jefe facultado para declarar o retirar la condición de idoneidad, presentará la solicitud al comité de expertos para la evaluación del caso, precisando entre otras, la información siguiente: nombre y apellidos del trabajador, cargo que desempeña y breve explicación del motivo o causas que conllevan a la necesidad de la determinación de la idoneidad demostrada del trabajador. Cada empresa u organización superior elabora su reglamento.

1.2.2.4 Capacitación y desarrollo

Las empresas definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, de personal con

los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en acciones de capacitación, conformando así el Plan de capacitación y adiestramiento de la empresa u organización superior, el que es aprobado y controlado periódicamente por el Director General.

Los gastos de capacitación y desarrollo tienen como fuentes, los ingresos de las empresas o la reserva autorizada por el Gobierno para este fin.

Las Res. No. 29/06 del MTSS, sobre la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos define la Capacitación y el Desarrollo como:

Capacitación: conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Desarrollo: proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigida a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.

Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

Además en la citada Resolución se plantea que la Acción de Capacitación: expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizado.

- a) Mientras que el Modo de formación: define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

Para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación se pueden utilizar distintas técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña.

La dirección de la entidad determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y para ello elabora y aprueba, en el último trimestre de cada ejercicio económico, el plan de capacitación y desarrollo para el próximo ejercicio. En el plan debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- a) tipo de acción de capacitación a realizar;
- b) modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción;
- c) fecha de inicio y terminación de cada acción; y
- d) cantidad de participantes.

En la elaboración del Presupuesto deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- a) estipendio de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento laboral;
- b) estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los distintos modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un período mayor de un mes;
- c) adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación;
- d) pago de instructores;
- e) adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes; y
- f) participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.

1.2.2.5 Salario

En las empresas y la organización superior de dirección que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, el personal devenga, sin excepción, el salario escala y el pago adicional, por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, correspondiente al cargo que ocupa.

Se consideran salario, según la Res. No. 27/06 del MTSS Reglamento sobre la organización del salario, a todos los ingresos en moneda nacional (CUP) que percibe el trabajador asociado con la labor y las condiciones en que realiza el trabajo, el pago por los resultados del trabajo y la eficiencia.

Los elementos que integran el salario son los siguientes:

- a) Salario escala: Es el pago por complejidad y responsabilidad aprobado para cada ocupación o cargo según el grupo de la escala salarial vigente.
- b) Pagos adicionales: Son pagos que se aplican por trabajar en condiciones laborales anormales, nocturnidad, albergamiento, rotación de turnos, altura; los aprobados centralmente por el Organismo facultado por concepto de antigüedad, interés económico social, pagos por maestrías y doctorados, pago adicional por aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, otros pagos adicionales por factores extra-calificatorios y otros que se decidan por el Gobierno.
- c) Pagos por resultados. Son los pagos que se realizan, teniendo en cuenta los niveles de cumplimiento de los indicadores establecidos en los sistemas de pago en cualquiera de sus modalidades.

Los directores generales establecen los salarios de los cargos de dirigentes, en correspondencia con la complejidad, responsabilidad, condiciones de trabajo y la categoría aprobada. Tendrán presente además, lo siguiente:

- El salario escala de los Dirigentes debe mantener una proporción razonable con el salario del resto de los trabajadores.

- Al aplicar el tratamiento a los especialistas principales, jefes de brigada o equipos de trabajo deben garantizar que no se produzcan incongruencias.

Las empresas u organización superior de dirección, que elaboren su expediente de Perfeccionamiento Empresarial, proyectarán su plantilla de cargos con el salario escala legalmente aprobada en el país y el pago adicional por implantar el Perfeccionamiento Empresarial. Se aplican los calificadores de cargo aprobados y el director general puede diseñar nuevos cargos, que al año de puestos en vigor, debe presentar al MTSS para su aprobación final.

Si bien como regla general, las empresas en perfeccionamiento son más organizadas y eficientes que el resto, sus trabajadores reciben un salario superior y se basan en el principio de distribución socialista para estas tiene vigencia lo expresado por el Segundo Secretario del Partido, el 26 de julio de 2007 cuando señaló:

... “el salario aún es claramente insuficiente para satisfacer todas las necesidades, por lo que prácticamente dejó de cumplir su papel de asegurar... de que cada cual aporte según su capacidad y reciban según su trabajo.”

Tratamiento a interruptos o disponibles

Se considera interrupción laboral, la paralización del proceso de trabajo, que provoca la inactividad en la labor del trabajador durante su jornada laboral o por un periodo igual o superior a esta.

La dirección de la empresa debe tomar todas las medidas posibles para evitar la ocurrencia de interrupciones y cuando ocurra la prioridad será recuperar la producción y los servicios. El director general de la empresa, está autorizado a declarar trabajadores disponibles por amortización de plazas, y es responsable de su atención directa y reubicación. Los trabajadores declarados disponibles serán reubicados en una plantilla suplementaria, que autoriza el director general de la empresa, Estos trabajadores no forman parte del promedio de trabajadores de la empresa.

El trabajador disponible que no acepte injustificadamente la oferta de reubicación o de incorporación a cursos, o cuando abandone o no apruebe el curso sin justificación, solo tendrá derecho a recibir la garantía salarial y se procede la terminación de la relación laboral establecida en la legislación vigente, que hace efectiva la dirección de la empresa u organización superior de dirección, a partir del cual procede la terminación de su relación laboral.

Formas y sistemas de pago

El pago por resultados constituye la única forma de retribución del trabajo en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión. Las empresas u organización superior de dirección, en los casos donde estén creadas las condiciones se aplica prioritariamente el destajo. El Grupo Gubernamental es quien aprueba la forma de pago a tiempo ante situaciones excepcionales. Los sistemas de pago diseñados se ponen en vigor mediante resolución del director general, previa consulta con la organización sindical y los trabajadores.

Revisión de los sistemas de pago

Por acuerdo del Consejo de Ministros, en el primer semestre del año 2008 se realizó la revisión de los sistemas de pago a la actividad empresarial, incluidas las empresas en perfeccionamiento, constándose las tendencias siguientes:

- Deficiencias de diseño y en la aplicación de los sistemas de pago.
- Débil control de los OACE y entidades nacionales
- Ausencia de una política única.
- Elevado volumen de trabajadores abarcados en sistemas de pago por indicadores generales (el 15% a destajo) y solo en el 1% se emplea el indicador de productividad.
- Deficiencias en la elaboración de los planes de producción y servicios que repercute en los sistemas de pago.

- Elevado volumen de trabajadores reciben más del 5% del salario por cumplir el plan y otros indirectos más del 30% por sobre cumplimientos.

Sistemas de pago por los resultados directos de la producción de bienes y servicios, por los resultados generales y de eficiencia y en correspondencia con la función social:

- Los trabajadores que estén abarcados por sistemas de pago vinculados a los resultados directos de la producción de bienes y servicios, no tienen límites del salario a devengar por sobre cumplimientos, siempre que no se deterioren otros indicadores. Además se les abona hasta un 5% por cumplir los indicadores formadores, si fuese aprobado por el Ministro en el plan anual de la empresa
- El personal de las áreas de regulación y control se les define en los sistemas de pago, indicadores que caractericen su función social; en las empresas donde el incremento de las utilidades, ventas, o la reducción del gasto no es su objetivo principal, se diseñan sistemas de pago con diferentes indicadores técnicos, laborales, de calidad, sociales, entre otros. El pago por los resultados no debe sobrepasar el 30%.

Penalizaciones al pago adicional

- A los trabajadores abarcados por sistemas de pago, donde los indicadores formadores están relacionados con el cumplimiento de indicadores generales o eficiencia, y se incumplen o se incurren en pérdidas, se les penaliza el pago adicional del PE.
- No procede la penalización cuando el trabajador está abarcado en sistema de pago vinculado a la cantidad de producción o servicios realizados.
- Procede la penalización si el trabajador está vinculado a un sistema de pago por los resultados generales y de eficiencia o en correspondencia con la función social o la prestación de los servicios, cuando existan incumplimientos de los indicadores, hasta los topes que se establecen.

Tratamiento a los sistemas de pago cuando existan auditorias calificadas de deficiente o mal

- El director general está obligado a suspender el derecho de obtener los incrementos salariales por el cumplimiento y sobre-cumplimiento de los indicadores de los sistemas de pago al Consejo de Dirección y trabajadores implicados en este resultado.
- De incumplir los indicadores formadores o incurrir la empresa en pérdidas, procede la penalización al pago adicional por implantar

Pagos adicionales

Se mantienen los pagos adicionales aprobados legalmente. Cada empresa u organización superior de dirección, de conjunto con la organización sindical, elabora el reglamento para el otorgamiento del pago por alto desempeño, que es puesto en vigor por Resolución del Director General.

1.2.2.6 Seguridad y Salud en el Trabajo

El seguridad y salud en el trabajo (SST) abarca una concepción integral de lo que se entiende por seguridad en el ámbito laboral, expresada en la prevención de los riesgos que puedan afectar a las personas, las instalaciones y el ambiente incluyendo los daños que inciden en la calidad de los productos y servicios, la competitividad y la eficiencia económica. La SST y el mantenimiento de condiciones seguras e higiénicas, constituyen aspectos fundamentales de la gestión empresarial y tiene el objetivo de prevenir accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y el medio ambiente La gestión de riesgos relacionados con la Seguridad y Salud, es un proceso sistemático y contempla las etapas siguientes: identificación de los riesgos, evaluación y control de los riesgos y ejecución de las medidas de prevención.

1.2.2.7 Evaluación del Desempeño

El Decreto No. 281 La evaluación del desempeño es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un periodo de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la

empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral, idoneidad.

Se realiza por el jefe directo del evaluado y comprende a todas las categorías ocupacionales, excepto los dirigentes considerados cuadros, que se rigen por la Política de cuadro del país.

El Reglamento de Evaluación del Desempeño se elabora de común acuerdo con la organización sindical, basado en la legislación vigente.

La Resolución NO. 21/07 del MTSS, sobre la Evaluación del desempeño, esta se define como: medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Los indicadores fundamentales son:

- a) cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior;
- b) cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida;
- c) comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo;
- d) cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo;
- e) uso y cuidado de los recursos materiales de los equipos y medios de protección personal; y
- f) cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

La evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato superior del trabajador, oído el parecer de la organización sindical y otros trabajadores, de resultar necesario.

Para la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador, se utiliza el término de:

- a) desempeño laboral superior: cuando el trabajador ha cumplido o sobrecumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de Capacitación y Desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
- b) desempeño laboral adecuado: cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de Capacitación y Desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

Desempeño laboral deficiente: cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de Capacitación y Desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada

1.3 Diagnóstico

1.3.1 El Diagnóstico, definición

EL diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento. El diagnóstico constituye el segundo paso del proceso de perfeccionamiento empresarial y además es una actividad que deben desarrollar cada uno o dos años, las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial que implantan el sistema de dirección y gestión empresarial.

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del sistema de dirección y gestión empresarial, por lo que teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo

de Ministros, Agosto 2007. Las empresas, grupos empresariales y uniones, podrán proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

Las empresas y grupos empresariales que realizan el diagnóstico empresarial, deben tener presente el cumplimiento del principio de la integralidad, es decir deberán evaluar y estudiar todas las estructuras y sistemas que integra el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

1.3.2 Objetivo del diagnóstico

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

- Los problemas internos que presenta la organización empresarial, de forma detallada.
- Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
- Describir en qué grado cada tema estudiado, está en correspondencia con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
- Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
- Examinar cabalmente las relaciones que existe entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
- Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

1.3.3 Características del proceso de diagnóstico

El proceso de diagnóstico presenta, de forma general, las siguientes características:

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la entidad, empezando siempre desde la base hasta los máximos niveles de dirección.
2. En el diagnóstico podrán aplicarse soluciones a problemas detectados, siempre y cuando estas soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar en esta etapa, y que estas soluciones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos, tiene el director de la entidad.
3. Es importante que exista un equipo de trabajo, interactuando con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, para poner en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización.
4. El diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera mas concreta, los tipos de modificaciones, basado en datos fehacientes.
5. Debe organizarse bien el acopio y análisis de la información, logrando una activa participación de los trabajadores, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.
6. Se hace imprescindible, poner en práctica el principio de la evidencia, la necesidad de creer en lo que se dice y comprobarlo mediante documentos y otras informaciones.
7. Es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, para que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del sistema de dirección y gestión y posteriormente en la etapa de implantación.
8. Es también importante, que los resultados del diagnóstico elaborado, marque la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la

organización.

9. Resulta imprescindible el aprovechamiento de la participación activa de los trabajadores en esta etapa de elaboración del diagnóstico, donde se incrementan su capacidad potencial para resolver los problemas.
10. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se prepare bien, no sólo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la entidad, en las técnicas existentes para diagnosticar, y en las características del objeto de estudio. Esto, permitirá que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
11. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicando el método de escuchar más que hablar, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento confianza, demostrando que el objetivo es generar un cambio que favorezca a toda la entidad, y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.
12. Es posible que se descubran problemas, de los cuales, la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
13. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado lo hace. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberán ejecutarlo.

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

1.4 Indicadores de Desempeño.

Los indicadores se pueden definir como una expresión que puede ser numérica, simbólica o verbal, utilizada para caracterizar, tanto en términos cuantitativos, como cualitativos, con el objetivo de evaluar el valor de la actividad de que se trate, así como el método asociado, los indicadores pueden ser de diversos tipos, y se utilizan para evaluar todos los aspectos del funcionamiento de una organización, sin embargo, la aplicación de ellos debe ser de forma paulatina, prácticamente no es posible aplicar en una primera y única etapa indicadores que son necesarios, pues cada uno de ellos requiere ser bien analizado antes de su aplicación, para posteriormente validar la información que ofrece durante un tiempo y como se pudiera decir, ponerlos a punto.

Hay indicadores que son de uso general para cualquier tipo de empresa y hay otros que son particulares, en dependencia de la Misión de cada organización. Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

1.5 Conclusiones del Capítulo.

El estudio bibliográfico efectuado permite crear el marco teórico referencial sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la presente investigación. El desarrollo del capítulo permitió realizar un análisis de la bibliografía y la legislación vinculados al tema, coadyuvando al conocimiento sobre los elementos básicos que conforman de manera general el Sistema de Gestión del Capital Humano, su desarrollo y mejora constante, así como los pasos por los que transita y los elementos que lo integran, lo que permitirá en el próximo capítulo realizar un diagnóstico sobre la aplicación de este Sistema en la entidad objeto de la investigación.

Capítulo II: Caracterización de la Entidad

2.1 Introducción del Capítulo

En el presente capítulo se caracteriza la División Radiocuba Sancti Spíritus mediante la aplicación de una guía utilizada al efecto, donde se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, funciones, los objetivos estratégicos, los planes de acción, las políticas y la estructura organizacional. Además, se aplican otras herramientas como la Matriz DAFO, la cual permite ampliar el conocimiento de la entidad al determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

2.2 Caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus

Esta división de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, RADIOCUBA, fue fundada el 1ro. De octubre de 1995 como una fusión de otras empresas integrantes del Ministerio de Comunicaciones con el objetivo fundamental de integrar en un sistema para:

- Brindar servicios de radiocomunicaciones, radiodifusión, transmisión de señales de televisión y de valor añadido en el territorio nacional y el exterior, en moneda nacional y divisas.
- Prestar servicio de instalación, operación, mantenimiento y comercialización mayorista de equipos propios de su actividad en divisas.
- Prestar servicio de arrendamiento de equipos y medios tecnológicos asociados a su actividad y facilidades técnicas para la prestación de servicios de telecomunicaciones, en MN y Divisas.
- Brindar servicios de consultoría técnica, en MN.
- Brindar servicios de ejecución de proyectos de ingeniería en la rama de radiocomunicación, en MN y Divisas
- Prestar servicios de alquiler de locales a otras empresas de comunicaciones en MN.

2.2.1 Servicios fundamentales que se prestan:

- Radiodifusión por Ondas Medias. (Anexos No. 1 y 2)
- Radiodifusión por Televisión. (Anexo No.4)
- Radiodifusión por Frecuencia Modulada. (Anexo No. 2 y 3)

Así como también los siguientes servicios:

1. Arrendamiento de locales para sistemas de Radiocomunicaciones fijos y móviles.
2. Arrendamiento de facilidades técnicas y espacios en torres para el montaje de equipos de comunicaciones.

La División garantiza estos servicios de transmisiones en el territorio mediante una infraestructura tecnológica de comunicaciones que incluye transmisores OMB, Lacetel, Nautel, Tesla, DMT, Toshiba y el personal calificado para operar los mismos, dotados de las herramientas y transporte necesarios para ellos.

Técnicas Instaladas:

Técnica	Transmisores	Trasladadores	Potencia Nominal Instalada
Televisión	12	8	35.348 Kw.
Ondas Medias	11		
Frecuencia Modulada	16		4,830 kw

Además la Dirección Nacional cuenta con una plataforma satelital donde están situados permanentemente las señales de audio de las cadenas nacionales, así como los canales de la televisión, esto permite que con el empleo de receptores satelitales se puedan obtener las señales instaladas en la plataforma en cualquier parte del territorio nacional y en el territorio continental.

Es una característica común a las diferentes instalaciones de RADIOCUBA, encontrarse ubicadas en construcciones de mampostería, en buen estado desde el punto de vista constructivo, aunque varios centros tienen la carpintería de madera en mal estado cuestión que será transitoria debido a que la División está inmersa en gran proceso inversionista donde las mismas han sido o serán remodeladas.

El hecho de ser RADIOCUBA, una Empresa Nacional que opera diferentes sistemas implica que un gran número de centros técnicos sobre todo de la televisión estén ubicados en lugares sumamente intrincados y aislados, de diferente topografía y difícil acceso, lo cual implica que muchos centros de la red puedan estar sometidos a diferentes riesgos.

Cuenta con un plan de Seguridad y Protección el que tiene carácter territorial, y contempla las medidas de control y cooperación con los objetivos de la División de Radiocuba en la Provincia de Sancti Spíritus. Las instalaciones de Radiocuba se encuentran distribuidos en los 8 Municipios de la Provincia en un territorio de 6371.9 Km

La dirección de la División esta situada en la Calle Bartolomé Massó # 127 Esquina Frank País.

Estructura de la División Radiocuba Sancti Spíritus (Anexo 6)

Está compuesta por un Jefe de División, a este se le subordinan un Asesor Jurídico, un Informático, un Chofer y dos Técnicos Generales; además de los Jefes de los siguientes Departamentos:

- 1- Departamento Técnico: Dos especialistas.
- 2- Departamento de Mantenimiento: Grupo de TV, Radio y Planta Exterior.
- 3- Departamento de Operaciones: Grupo Energético, Radio Enlace y Centro de Operaciones Provincial.
- 4- Departamento de Aseguramiento: Grupo de Transporte y Logística.
- 5- Departamento Económico: Tres especialistas en Gestión Económica y un Jefe de Departamento.
- 6- Departamento Comercial: Un Jefe de Departamento.
- 7- Departamento Transmisor Internacional Trinidad: un grupo de Radio y TV.
- 8- Departamento Seguridad Protección y Defensa: Jefe de Departamento.
- 9- Departamento Capital Humano y Organización: (este constituye el objeto de esta investigación), el mismo se encuentra estructurado por un Jefe de Capital Humano y Organización, con 2 Especialistas "C" en gestión de los RR-HH. (Anexo 7).

2.2.2 Objeto Social de la Empresa Radiocuba

- Brindar servicios de radiocomunicaciones, radiodifusión, transmisión de señales de televisión y de valor añadido en el territorio nacional en el exterior, en moneda nacional y divisas.
- Prestar servicios de instalación, operación, mantenimiento y comercialización mayorista de equipos propios de su actividad, en divisas.
- Prestar servicios de arrendamiento de equipos y medios tecnológicos asociados a su actividad y facilidades técnicas para la prestación de servicios de telecomunicaciones en moneda nacional y divisas.
- Brindar servicios de consultoría técnica, en moneda nacional.

- Brindar servicios de ejecución de proyectos de ingeniería en la rama de radiocomunicaciones en moneda nacional.
- Prestar servicios de alquiler de locales a otras empresas de comunicaciones en moneda nacional.

2.2.3 Funciones de la División Radiocuba Sancti Spíritus.

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la UJC y el PCC, así como con el órgano superior de dirección empresarial, y con otros órganos y organismos del estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre los trabajadores y crear las condiciones necesarias para una mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas, almacén y taller.
6. Rendir cuenta periódicamente, al Concejo de Dirección sobre el desempeño de toda la División, y del resultado de su gestión.
7. Definir el sistema informativo interno de la División y de las áreas, almacén y taller, a partir de lo aprobado por la Dirección Nacional.
8. Dirigir el proceso de innovación de las áreas, almacén y taller, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la División, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de calidad y eficiencia.
9. Responder por la calidad de los servicios.

10. Organizar y establecer los procedimientos específicos para el control interno en la División, y en las áreas, almacén y taller que agrupa.
11. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
12. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la División y las áreas, almacén y taller a partir de lo dispuesto.
13. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
14. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores a la División.
15. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la División ante la Dirección Nacional y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
16. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
17. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
18. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
19. Supervisar y realizar auditorias internas a las áreas, almacén y taller.
20. Asegurar que el personal de la División desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
21. Evaluar el desempeño de los directivos de las áreas, almacén y taller.

22. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
23. Organizar, de conjunto con el sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, aprobado por la Dirección Nacional, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
24. Responder por la seguridad y protección de la División y de las áreas, almacén y taller.
25. Garantizar la imagen corporativa de la Empresa.

2.3 La misión y la visión de la División se expresan de la siguiente forma:

Misión

Brindar a los usuarios y clientes la difusión de las señales de radio, televisión y servicios asociados, con la calidad requerida.

Visión

Ser una organización moderna y ágil, con trabajadores capacitados, sanos, motivados y con sólidos valores, que satisface las necesidades de sus usuarios y clientes mediante la evaluación y mejora permanente de los servicios y la infraestructura tecnológica.

2.4 Valores Compartidos

Consagración:

Dedicación y responsabilidad plena con la labor que se realiza.

Comportamientos:

- Trabajar sin límites lo que implica incondicionalidad.
- Dar lo mejor de sí, dígame: entrega.
- Ser capaz de sacrificarse por la organización no es más que abnegación.
- Ser exigente con uno mismo.

Sentido de pertenencia:

Identidad y compromiso pleno con la organización.

Comportamientos:

- Demostrar fidelidad a la organización y orgullo de permanecer a ella.
- Compartir la misión, Visión y valores de la empresa.
- Estar comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Compartir dificultades y grandes esfuerzos.
- Sentir como propios los problemas que afectan la imagen de la entidad.

Compromiso con la calidad de los servicios:

Enfoque de todos los comportamientos y recursos de la organización con el propósito de lograr la excelencia en los servicios y la máxima satisfacción de los clientes.

Comportamientos:

- Proveer los servicios enfocados a cubrir las expectativas y necesidades de los usuarios del mismo.
- Involucrar a todos los miembros de la organización en la prestación de un servicio de estándares óptimos.
- Buscar la constante retroalimentación Empresa-Usuario.

Profesionalidad:

Dominio de la actividad que se realiza.

Comportamientos:

- Trabajar con sentido de excelencia y rigor técnico.
- Aportar conocimiento e ideas en bien del trabajo.

- Mantener una actitud consciente y sistemática ante la superación.
- Trabajar con disposición a la colaboración.
- Cumplir con las normas de la educación formal.
- Cuidar la presencia personal.
- Trabajar con camaradería y ayuda.
- Ser creativos e innovadores.

Honestidad:

Expresión de la verdad en el quehacer.

Comportamientos:

- Actuar en todo momento bajo el principio de la verdad.
- Actitud transparencia en todo momento.
- Combatir y prevenir manifestaciones de corrupción, ilegalidad e indisciplina.
- Eliminar prácticas de nepotismo.
- Desterrar la autocomplacencia.

2.5 Área de Resultados Claves / Objetivos estratégicos.

En la entidad se establecen cuatro áreas de resultados claves, con sus correspondientes objetivos estratégicos.

2.5.1 Áreas de resultado clave.

1. Capital Humano Y Organización.
2. Explotación y mantenimiento de los sistemas.
3. Infraestructura Tecnológica.
4. Gestión Económica.

5. Logística.

2.5.2 Objetivos Estratégicos

1. **Garantizar una óptima composición, preparación, y motivación del capital humano.**

1.1 Mejorada la estructura y plantilla de la División.

1.2 Elevada la preparación general y especializada de los trabajadores.

1.3 Implementado el Sistema de Estimulación Moral (2009).

1.4 Implementados los Sistemas de Estimulación Material (Estímulos en divisas y Pagos por Resultados): Prorrogados cada año en función de las indicaciones del Organismo Superior.

1.5 Implementado el Sistema de Mejora de la Calidad de vida de los trabajadores. Principales acciones:

- Garantizar los Medios de Protección anualmente.
- Garantizar permanentemente los chequeos médicos de todo tipo.
- Declaración de todos los centros de la División como protegidas.
- Aplicar del Reglamento de Estimulación Moral y Material.
- Limpieza y embellecimiento de áreas de la Entidad (Permanente).
- Atender a enfermos, embarazadas, hospitalizados, familiares y trabajadores en casos de muerte, en casos de desastres naturales, y en especial a los jubilados (Permanente).
- Acoger a los trabajadores de nuevo ingreso.

1.6 Implementar un sistema de gestión ambiental, que integre los sistemas: ISO 14000, HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y sistemas de seguridad y salud del trabajo ISO 18000.

- 1.7 Implementadas las acciones idóneas para resolver objetivamente la situación de los torreros, teniendo en cuenta las características de dicho puesto de trabajo y las condiciones del entorno.
- 1.8 Organizada la atención a las necesidades de personal para cumplir los servicios que se contraten en otros países.
- 2. Reforzar y fomentar los valores deseados en la estrategia y la ética del comportamiento de todos los integrantes de la empresa, para lograr la disciplina consciente, el fortalecimiento de la legalidad socialista y evitar la corrupción.**
 - 2.1 Implementadas las normas de conducta de los perfiles ocupacionales seleccionados. 2009
 - 2.2 Implementado el Código de Ética de Radiocuba. 2009
 - 2.3 Reelaborados y actualizados anualmente los planes de Prevención de la organización en base a los análisis de riesgos de prevención específicos cada área, a partir de la potenciación de los valores compartidos. 2009-2012
 - 2.4 Se analizan temas de ética y prevención en los Consejos de Dirección de las Divisiones y Oficina Central, realizando un Balance Trimestral. 2009
 - 2.5 Implementado y funcionando a nivel de toda la empresa, el sistema informativo de los hechos de corrupción y de los delitos con la participación de los trabajadores, para convertirlo en una herramienta eficaz de trabajo. 2009-2012
 - 2.6 Organizado un Taller Anual sobre Ética y Prevención. 2009
 - 2.7 Aplicado el Programa por la Cultura Ética en la Empresa. 2009-2012
 - 2.8 Garantizada la atención sistemática de los órganos de dirección al enfrentamiento y prevención de las conductas delictivas, indisciplinas y manifestaciones de corrupción en las divisiones y Oficina Central, así como

la búsqueda de nuevas fórmulas para erradicar las causas que las provocan. 2009-2012

- 2.9 Incrementadas las visitas a la base por parte de la Dirección Nacional. 2009 (Empresa)
- 2.10 Analizados los resultados obtenidos por la entidad en las auditorias, verificaciones fiscales, controles y supervisiones realizadas. Elaborados y chequeados los planes de medidas derivados de las mismas. 2009 -2012
- 2.11 Cumplidos los lineamientos e indicaciones del CECM para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. 2009-2012
- 2.12 Instrumentado como método de trabajo educativo y profiláctico, la evaluación de los resultados de las investigaciones de quejas y denuncias, que sean analizadas previamente en Comisiones de Cuadros, Consejos de Dirección o Comisiones de Ética con el objetivo de profundizar sobre las causas y condiciones que las propiciaron. 2009
- 2.13 Establecida la Guardia obrera en la Oficina Central y en todas las divisiones de la empresa, adoptando las formas organizativas que se correspondan con las características y condiciones de cada lugar, dirigidas a fortalecer la responsabilidad y compromiso de todos los trabajadores, y como una vía para elevar la combatividad y la acción de todos en defensa de los recursos del estado 2009.
- 2.14 Elaborados planes de capacitación específicos para los directores y jefes de grupo, que incluyan el control interno administrativo, la ética, las normativas y regulaciones de su competencia y otros componentes que complementen su capacidad para conducir a sus colectivos de trabajadores con eficiencia y formando valores 2009-2012.
- 2.15 Instrumentado en los procesos de selección las normativas sobre familiaridad a fin de evitar afectaciones a las contrapartidas. 2009

- 3. Desarrollar los servicios que se prestan, mejorando su cobertura y calidad e introduciendo otros de valor agregado para garantizar la satisfacción plena de los usuarios y clientes, priorizando las necesidades de la Defensa y la Seguridad del País.**

Ampliada la cobertura de los servicios actuales de radio y televisión.

Mejorada la calidad y control efectivo de los servicios de radiodifusión.

- 4. Perfeccionamiento de la preparación para la defensa y del sistema de seguridad y protección en todas las Divisiones. Obtener altos niveles de seguridad, inviolabilidad y disponibilidad de las redes informáticas que soportan los sistemas.**

Perfeccionada la estructura de dirección, la preparación de los dirigentes y especialistas y mejorado su completamiento cuantitativo y cualitativo.

Que el 23 % de los graduados de nivel superior hayan cursado una maestría afín y el 3 % de los restantes al menos un diplomado.

Reelaborados y actualizados los Planes de Seguridad y Protección y de contingencia en base a los análisis de riesgos específicos de cada objetivo.

Reelaborados y actualizados los Planes de Preparación para la Defensa en base a las indicaciones del nivel superior y a las características de la Empresa. Elevada la Preparación para la Defensa del personal que cumple misiones en TG.

Desarrolladas y perfeccionadas las medidas organizativas y técnicas de SACI y SADI. Fortalecido el nivel de respuesta y racionalizados los Agentes de Seguridad y Protección de acuerdo a las condiciones concretas de las instalaciones

Perfeccionados los planes y medidas contra incendios, dirigidos a disminuir los riesgos y vulnerabilidad de las posibles causas que

provocan los incendios a la detección oportuna, la preparación del personal en las acciones a realizar y en el empleo de los medios de extinción

Logrados altos niveles de seguridad, inviolabilidad y disponibilidad de las redes informáticas que soportan los sistemas

5. Lograr el desarrollo constante de nuestra infraestructura tecnológica, garantizando la automatización de la red y la informatización de los sistemas de información.

5.1 Mejorada la calidad y control efectivo de los servicios de radiodifusión.

- Instaladas las facilidades para los servicios de radio y televisión vía satélite en objetivos sociales de las zonas consideradas de silencio o difícil recepción.
- Realizadas las instalaciones para ampliar la cobertura de las emisoras nacionales en FM
- Completadas las emisoras municipales de FM y TV.
- Instaladas nuevas emisoras de TV y OM para la lucha contra la teleagresión enemiga.
- Ampliada la Red de Radiodifusión Internacional por OC
- Reconstruidas las torres de acuerdo al diagnóstico elaborado.
- Instalados los Grupos Electrógenos y Sistemas de Respaldo en los centros principales de radio y TV.
- Instalados Sistemas de protección y Seguridad en los centros principales
- Elaborado en el 2007 el Plan de Desarrollo de la Infraestructura Tecnológica para el próximo quinquenio.
- Elaboradas las normas y procedimientos técnicos principales para las redes de Radio y Televisión.

2.4 Guía para el Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano.

La guía para el diagnóstico constituye el comienzo para perfeccionar el sistema que se trate, en el caso que nos ocupa el de la gestión del capital humano, nos permite analizar cada aspecto y detectar aquello que no funcione correctamente, así como determinar sus causas y tomar las decisiones más adecuadas para atenuarlas o eliminarlas, a continuación se expone.

1. Cumplimiento de la gestión en el área.

- Valoración del estado de preparación de los técnicos, tecnólogos y trabajadores para resolver, en tiempo y forma, los problemas que se presentan en el proceso de producción o prestación de servicios.

2. Estado de la documentación tecnológica.

- Si está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo.
- Si se corresponde con lo que se hace.
- Si existe dominio de la documentación por los trabajadores.
- Calidad de la documentación, su actualización y si obedece al equipamiento del puesto de trabajo, área, etc.

3. Organización del proceso tecnológico.

- Si existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico.
- Si la división y cooperación del trabajo establecida logran la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo.
- Si los métodos y procedimientos establecidos, se corresponden con la práctica aplicada por los trabajadores y los resultados que estos alcanzan en:

4. Cantidad y calidad de la producción.

5. Mejor utilización del fondo de tiempo laboral.
6. Mayor productividad del trabajo.
7. Menor número de trabajadores (en el caso de las brigadas).

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

- Si el puesto de trabajo posee las herramientas, dispositivos y materiales necesarios, concebidos por la tecnología, para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo, por parte del trabajador.
- Si existen condiciones materiales y ambientales, en los puestos de trabajo, que garanticen el cumplimiento de la tarea, además si están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Si los puntos intermedios de almacenamiento en el proceso productivo obstaculizan o no, el desplazamiento de la producción, responden, en las áreas de almacenamiento, al principio de mínimo recorrido, garantizan una adecuada organización en lo referente a ordenamiento, clasificación y fácil localización de los productos.
- Si se producen demoras en la operación de carga y descarga de los suministros y producción terminada. Si la capacidad de los almacenes responde a las necesidades de la producción. Si se cumplen las normas de almacenamiento, por tipo de productos, su identificación y simbología. Si la distribución interna del almacén facilita la circulación del personal y equipos, en la búsqueda y localización de los productos.
- Si las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecidos, favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia, sin perjuicio de su salud.

4. Estado de las normas de consumo material (especificar además las

correspondientes a la energía y el combustible)

- Si están elaboradas y debidamente revisadas y aprobadas. Análisis de su dinámica en los últimos tres años.
 - Valorar como se registra y controla el consumo de materiales y como se procede a sus reajustes en caso necesario, quien los aprueba.
 - El análisis de las normas de consumo material debe abarcar además de los consumos reales y las tecnologías aplicadas, de ser posible, el comportamiento promedio de la rama a que pertenece o la de otras entidades eficientes con tecnologías similares.
- 5. Plantilla de cargos, por categorías ocupacionales, aprobada para el funcionamiento de la estructura.**
- 6. Plantilla por categorías ocupacionales, realmente cubierta.**
- 7. Sobre la plantilla de cargos.**
- La cantidad de trabajadores de cada unidad organizativa o nivel estructural está en correspondencia con la carga de trabajo determinada por las funciones, tareas y contenidos de trabajo que deben ejecutar.
 - La calificación (formal y real demostrada) de los trabajadores esta en correspondencia con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas.
- 8. Evaluar los criterios aplicados y limitaciones existentes en la aplicación y desarrollo del sistema de gestión del capital humano y el efecto que tiene sobre el funcionamiento y desarrollo de la entidad, fundamentalmente en los aspectos siguientes:**
- Procedimientos que se utilizan para la selección e integración al empleo de los trabajadores.
 - Evaluación de los procesos de reclutamiento, selección e incorporación al empleo que realiza, para garantizar el proceso de la idoneidad demostrada de

sus trabajadores, así como para la permanencia y promoción.

- La contratación del personal. Tipos de contratos que se utilizan
- Los regimenes de trabajo y descanso.
- La evaluación de los resultados del trabajo. Técnicas que se emplean, a quienes abarca, existencia de reglamento, procedimientos u otros, periodicidad de las evaluaciones, resultados que se han alcanzado con su aplicación.
- Sistemas de pagos que se aplican, cuantías de salario por resultado que se percibe como promedio por cada sistema de pago. Trabajadores abarcados por cada sistema de pago. Se evalúa su aplicación periódicamente en el consejo de dirección. Se toman medidas ante una aplicación indebida del sistema de pago aplicado.
- El estado de resultados correspondiente al mes en que se certifican los indicadores del sistema de pago, contempla lo pagado por resultados, a los efectos de evaluar el deterioro de indicadores de eficiencia.
- El pago por resultados por la aplicación de los sistemas de pago, lo perciben los trabajadores en el período de pago posterior al mes en que se certificaron los indicadores o en plazos mayores.
- La fluctuación de la fuerza de trabajo. Principales causas en los últimos 3 años;

9. Capacitación y desarrollo del personal.

- Los planes de capacitación responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo. Se realiza la determinación de necesidades de aprendizaje en cada nivel estructural, atendiendo a las funciones y tareas a desarrollar por el personal;
- Existen los aseguramientos materiales y financieros, para el desarrollo de los cursos de calificación de los trabajadores, a corto y mediano plazos.

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

10. Disciplina laboral.

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

- Evaluar y determinar los factores que inciden o provocan comportamientos violatorios de la disciplina laboral.
- Aplicación del Reglamento disciplinario interno.
- Medidas disciplinarias tomadas. Procedimiento para reclamar ante la inconformidad. Cantidad de reclamaciones formuladas por los trabajadores en relación con el total de medidas aplicadas en el último año.

11. Organización del salario.

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

- El efecto de la aplicación de los calificadores de ocupaciones o cargos, y limitaciones que estos han impuesto para el funcionamiento y desarrollo de la entidad. Exponga ejemplos concretos. Definir las incongruencias existentes entre los salarios de los jefes y sus subordinados, que obstaculizan una adecuada promoción.
- Definir que modalidades de sistemas de pago son aplicadas en estos momentos. Que limitaciones presentan cada uno. Explique.
- Los sistemas de pago por los resultados han propiciado la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad del trabajo. ¿Por que?
- La organización salarial aprobada estimula a que los trabajadores más capacitados y capaces, aspiren a ocupar cargos u ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad.
- Los salarios aplicados al personal dirigente están en correspondencia con el nivel

de complejidad y responsabilidad que emanan de las funciones asignadas al cargo que desempeña. Existe igualdad salarial entre los dirigentes con diferentes responsabilidades.

- Todo el personal de la entidad tiene vinculado su salario a sistemas de pago. Están vinculados los salarios del personal dirigente a los resultados de eficiencia de la entidad
- La efectividad de los sistemas de pagos por los resultados aplicados y su incidencia en:
 - a) El incremento de la productividad del trabajo;
 - b) La estabilidad de la fuerza de trabajo;
 - c) La motivación de los trabajadores;
 - d) El ahorro de recursos; etc.
- Evaluar la estructura del gasto total de salarios en los últimos 3 años (escala, condiciones laborales anormales, sobre cumplimiento, pagos adicionales debidamente aprobados, etc.)

12. Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones.

- Comportamiento de las interrupciones en los últimos tres años. Principales causas.
- Si se procura la reubicación laboral de los trabajadores interrumpidos; si ésta tiene lugar en actividades socialmente útiles y productivas.
- Como recibe el salario el trabajador reubicado.
- Si se logra establecer compromisos de los reubicados en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Si se recupera la producción o el servicio ¿cuando se producen interrupciones? Si se convenía con el trabajador, ¿como se retribuye el trabajo?

- Si existen criterios definidos de segundas posiciones en otras actividades ante interrupciones laborales, que garanticen la posibilidad de la reubicación; si resultan factibles económicamente o no.

13. Tratamiento al personal disponible.

- Valore, con criterios estimados, la potencialidad de personal disponible en la entidad y sus diferentes unidades organizativas.
- Analice y valore las posibilidades de empleo dentro de la entidad, en la creación de nuevos servicios o producciones auxiliares, para el personal potencialmente disponible, que creen valores agregados y contribuyan a la eficiencia de la entidad.
- Valore y analice las posibilidades de recalcificación del personal; incidencia en su gestión y perspectivas de desarrollo.

14. Seguridad y salud en el trabajo.

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

- Caracterización de las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo.
- Caracterización de las condiciones de trabajo en la entidad (ambiente físico, organización del trabajo, el puesto y los medios laborales, aspectos fisiológicos y psico-sociales...)
- Análisis de los índices de accidentalidad. Comportamiento en los últimos tres años, especificar sus causas y medidas para la minimizar los riesgos existentes.
- Especificar la cantidad de accidentes, fatales o no, ocurridos en la entidad en los últimos 3 años, señalando sus causas.

2.6 Análisis de los factores externos e internos. (DAFO)

En el proceso de realización del Diagnóstico estratégico de una empresa se revelan una serie de particularidades específicas del sistema en cuestión, en el momento

en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. Este diagnóstico comprende la revisión de la misión, la visión y los valores de la empresa, así como las condiciones externas e internas del sistema objeto de análisis, en función de, posteriormente, diseñar la estrategia. Algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse específicamente a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno. La evaluación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan

a la empresa. Se deben encontrar factores de éxito comunes a las empresas que compiten en el sector, tal como calidad, precio, posición financiera, etc., de esta manera se podrá evaluar bajo los mismos parámetros a la empresa y sus competidores, y encontrar puntos aprovechables ya sea para acercarse o alejarse de ellos.

Evaluación de factores externos:

Oportunidades: Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la Misión, si se actúa adecuadamente en esa dirección.

Amenazas: Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

Evaluación de factores internos:

Fortalezas: Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, en los cuales puede apoyarse para trabajar, en función de

aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

Debilidades: Representan los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales deben ser superados para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegir la que mejor aproveche los factores internos y externos.

2.6.1 Resultados del Análisis DAFO.

Factores Internos

Fortalezas

- 1) Se cuenta con recursos humanos capacitados y con motivación.
- 2) Se dispone de tecnología moderna, actualizada y de buena calidad en cuanto se refiere a la difusión de las señales de radiodifusión sonora y de televisión.
- 3) Disponibilidad de los mejores emplazamientos del país desde el punto de vista de la propagación de las ondas radioeléctricas y las coberturas a los diferentes servicios.
- 4) Existencia de infraestructura apropiada en el transporte de señales.
- 5) Las transmisiones por satélite dan cobertura a todo el territorio nacional.
- 6) Alto nivel de informatización.

Debilidades

- 1) Débil marco regulador y normativo en el sector.
- 2) Insuficiente preparación para la asimilación de tecnología digital.
- 3) Bajo nivel de salario.

- 4) No óptima composición técnica de los Recursos Humanos.(Problema de los torreros)
- 5) Insuficiente desarrollo de la organización y la gestión empresarial.

Factores Externos

Oportunidades

- 1) Las relaciones con China permiten acceso a tecnologías de calidad así como disponer de financiamientos blandos.
- 2) Los cambios políticos ocurridos en la Región facilitan la cooperación y proporcionan la capacidad de exportar servicios técnicos.
- 3) Interés y apoyo de la alta dirección del país por el desarrollo de la Radio y la Televisión.
- 4) Posibilidad de obtener financiamiento de diversas empresas extranjeras.
- 5) Ser la única empresa del País que brinda los servicios de radiodifusión.

Amenazas

- 1) Hostilidad del Gobierno de USA y la agresión radial y televisiva.
- 2) Desbalance en el desarrollo tecnológico e insuficiente coordinación entre los diferentes actores en el sistema de radiodifusión nacional que comprometen el resultado final.
- 3) Insuficiente nivel de abastecimiento técnico-material en plaza.
- 4) Afectación de las fuentes de financiamiento fundamentales de la Empresa.
- 5) Situación económica del país (Restricción de las Inversiones y autonomía en la administración financiera).
- 6) El campo para la prestación de los servicios abarca solamente la rama empresarial, lo que limita el incremento de clientes.

2.7 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

El desarrollo de este capítulo permitió realizar una caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus, el análisis de su Estrategia y obtener un conocimiento general de la entidad, así como, su surgimiento y desarrollo, además mediante la adecuación y aplicación de la guía efectuar el diagnóstico de la Gestión del Capital Humano.

También se efectuó el análisis de la influencia de los factores internos y externos a través de la valoración de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), lo cual posibilitó obtener un conocimiento general de la entidad.

A continuación se exponen en el capítulo III, los resultados obtenidos de esta investigación, mediante el diagnóstico y evaluación de la gestión del Capital Humano, proponiendo alternativas de solución a los problemas detectados.

Capítulo III: Resultados del Diagnóstico

3.1 Introducción al capítulo

En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación de la guía para la realización del diagnóstico de la Gestión del Capital Humano, la cual cuenta con 15 aspectos a analizar, sobre la base de lo establecido en el Decreto Ley No. 252 del Consejo de Estado, con la continuidad y el fortalecimiento del sistema de gestión empresarial cubano y el Decreto No. 281 del Consejo de Ministro, Reglamento para su implantación y consolidación, ambos de agosto del 2007.

3.2. Resultados obtenidos con la aplicación de la guía para el diagnóstico de la Gestión del Capital Humano.

3.2.1 Cumplimiento de la gestión del área:

En cuanto a la actividad de diseño de métodos o tecnología se han producido algunos cambios. Estas modificaciones han estado fundamentadas en adquisición de tecnologías de punta y mejoramiento de los flujos productivos. (Ejemplo los transmisores modernos adquiridos). En otros casos donde se incluyen los procesos de servicios y administrativos se han introducido sistemas automatizados de control y procesamiento de la información.

El personal técnico de la División posee los conocimientos necesarios para resolver los problemas que se presentan en la práctica, existiendo dominio del trabajo y pudiéndose dar cumplimiento a las tareas y misiones asignadas. En la División existen resultados que responden al trabajo de organizaciones como ANIR y la BTJ existiendo una mediana explotación de estas organizaciones.

Es de señalar que en todos los casos, no obstante, de su calificación, se expresa la necesidad de seguir superando a dicho personal dados los cambios que se establecen al nivel de la División en algunos sistemas, procedimientos, etc. Ejemplo: Inversiones en las actividades de Operaciones y Mantenimiento al cambiar la técnica instalada, cambios de metodología y formas de trabajo, etc.

Debido a la preparación y calificación del personal se considera de modo general que se conocen y dominan las técnicas, métodos y procedimientos para resolver los problemas que se presentan ya sea en el proceso tecnológico y/o prestación de servicio, la experiencia acumulada les permite enfrentar la actividad laboral.

En la División la práctica de controles internos en la disciplina tecnológica se realiza a través de todos los jefes de áreas o departamentos de manera sistemática a través de reuniones, despachos operativos, contactos semanales de Jefes – Subordinados, y supervisores.

Desde el punto de vista externo, existen verificaciones por parte de la Dirección Nacional y diferentes órganos como el MIC, la ONAT, MAC, OSRI, ONIT.

Las funciones de organización y normación del trabajo no establecen una relación coordinada al ser está última una actividad no desarrollada en la División y al no estar recogidas en ningún documento.

3.2.2 Estado de la Documentación Tecnológica

La documentación tecnológica de los puestos de trabajo no se encuentra elaborada para la totalidad de ellos. En áreas como: Actividad de Mantenimiento donde la documentación tecnológica existe para una gran cantidad de procesos, no están conformadas en un manual integral de procedimientos, lo que dificulta la solicitud de piezas de repuesto, así como en la solución de problemas técnicos.

En los casos que existe la documentación se corresponde con lo que se hace y se domina por parte de los trabajadores, chequeándose con frecuencia el cumplimiento de la misma, siendo necesario señalar que la calidad de ésta, así como su actualización presenta dificultades en áreas como planta exterior.

3.2.3 Organización del Proceso Tecnológico.

La preparación, programación y distribución del proceso de prestación de servicio se encuentra estandarizado acorde a la actividad que se realiza.

El sistema logístico constituye un aspecto medular dentro del proceso de aprovisionamiento, que garantiza la confiabilidad y calidad del servicio, además permite mantener actualizados los sistemas de control de inventarios que permite los pedidos a tiempo.

En la División la cooperación del trabajo está orientada hacia la razón de ser de la misma, lo que facilita la utilización plena del tiempo de trabajo tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo.

“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que se asegure el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad; en suma a la eficiencia”... Fidel Castro III Congreso del Partido Comunista de Cuba,

La generalidad de los puestos de trabajo se cuenta con los dispositivos, materiales y herramientas para la correcta realización de las tareas.

Lo expresado anteriormente fue corroborado a través de observaciones y encuesta aplicada a 33 trabajadores que representa un 65% del total, donde el 98% de los encuestados plantean no tener necesidades de recursos para el cumplimiento de las tareas y contenidos de trabajo. (Anexo No.8)

El 100% de los encuestados plantearon que existen condiciones seguras que garantizan el desarrollo del trabajo sin riesgos a la salud y que las instalaciones poseen una imagen que las identifica a diferencia del resto de las empresas fundamentalmente por tener condiciones constructivas favorables, en su mayoría los locales se encuentran climatizados e iluminados.

En lo referido a las condiciones materiales más específicamente, es importante destacar que existen los aseguramientos necesarios para garantizar condiciones

seguras en los puestos de trabajo de manera que se cumplan con la disciplina tecnológica y con las distintas normas de seguridad y salud en el trabajo.

Las condiciones de régimen de trabajo y descanso establecidos favorecen la actividad de los trabajadores, lo que estimula la capacidad laboral.

3.2.4 Normas de consumo material.

Las normas de consumo material se encuentran elaboradas, debidamente revisadas y aprobadas para las dependencias correspondientes. El consumo de materiales se registra y controla a través de la documentación establecida, se realizan análisis diarios y semanales. En caso de reajustes estos son aprobados por el Jefe máximo.

Los consumos de energía y combustible son controlados estrictamente, estableciéndose planes de acción para una utilización más racional.

3.2.5 Plantilla de Cargo.

Plantilla por categoría ocupacional, realmente cubierta

Las plantillas de cargos, por categorías ocupacionales y aprobada para el funcionamiento de la estructura, es de 51 trabajadores y la real cubierta es de 51; de ésta, 15 son mujeres y 36 hombres; además existe 1 contrato determinado (adiestrado).

Sobre la plantilla de cargos

La cantidad de trabajadores de cada unidad organizativa o nivel estructural en su mayoría está en correspondencia con la carga de trabajo determinada, por las funciones, tareas y contenidos de trabajo que deben ejecutar. Como parte del diagnóstico se realizó un estudio de carga y capacidad por puesto de trabajo que arrojó como resultado la existencia de algunos cargos (3) de los que podía prescindirse sin que ello afecte el funcionamiento de la Empresa. En la actualidad para garantizar el trabajo se cuenta con 11 operarios, 1 de servicios, 28 técnicos y 11 dirigentes. Como resultado de una revisión y análisis del nivel de calificación que requiere cada puesto de trabajo, se verificó que a partir de la aplicación de la

Resolución No. 28 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, fueron identificados:

- 4 trabajadores no idóneo, por no tener requisito de calificación formal, de los cuales 4 no pueden realizar estudios por tener edad avanzada.
- 3 trabajadores aprobados por el Artículo 21 de la Resolución No. 8 del 2005, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de ellos 1 se encuentran estudiando nivel superior

Por lo anterior se puede afirmar que la calificación de los trabajadores está en correspondencia con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas.

Análisis de la Plantilla de Cargos

En el análisis efectuado a la Plantilla de Cargos se observaron irregularidades, por lo que para un mejor funcionamiento de la División se proponen los siguientes conversiones y creaciones de plazas:

Crear una plaza de mecánico automotriz Grupo VI Salario 260.00 para la división que sea el encargado de:

- sustituir piezas y agregado de los vehículos
- desafectar las posibles roturas del parque automotor
- realizar la preparación de los vehículos para la preparación técnica de FICAV
- participará en las inspecciones en el día del parqueo
- realizar la solicitud de las piezas del almacén relacionadas con el transporte.

Convertir la plaza de Jefe de centro de Yaguajay del grupo XIII salario 400.00 por [1] Esp. B en ahorro y uso racional de la energía del grupo XI con salario 365.00 para el departamento de Mantenimiento.

Cambiar 1 Cargo del Dpto. de Mantenimiento

[1]-Esp. General sist. RR y TV del grupo X por [1] - Esp. C en ahorro y uso racional de la energía del grupo X salario 325.00 para que sean a fines al contenido de

trabajo que ellos realizan actualmente, ya que los mismos se desempeñan como energéticos.

En el departamento de Mantenimiento existe una plaza de J' de Planta Exterior, categoría D, grupo XI Salario 365.00 esta plaza fue creada con el objetivo de que existiera un Operario de Sistema de Radiación que se responsabilizara por el trabajo y los equipos de los demás operarios, propongo la posibilidad de que se me convierta en Operario de Sistema de Radiación (J' de Brigada) Salario 365.00 es decir seguiría al frente de los operarios pero ya no sería categoría D no afectando su salario ya que se le puede pagar hasta tres grupos por encima de la escala salarial al del trabajador de la ocupación o cargo de mayor calificación que se le subordine. Para proponer lo siguiente me he basado en la Res/ 27 del 2006 artículo 65.

Convertir el Jefe Comercial categoría D grupo XIV Salario 425.00 en Especialista B en gestión Comercial del grupo XI Salario 365.00 ya que no cuenta con subordinados violándolo lo establecido en el Artículo 69 de la Res 27/2006 Reglamento General sobre Organización del salario.

Convertir el Jefe de Seguridad y Protección categoría D grupo XIV Salario 425.00 en Especialista A para la Defensa y Defensa Civil del grupo XI Salario 365.00 ya que no cuenta con subordinados violándolo lo establecido en el Artículo 69 de la Res 27/2006 Reglamento General sobre Organización del salario.

Convertir en la Dirección.

[1] Técnico general del grupo VIII por Secretaria del grupo VIII salario 285.00

Para que realmente se le pueda exigir por las tareas que debe realizar como secretaria del Jefe de la División.

Crear [2] plazas de Operarios Equipo Elec. Electromecánico y de Telecomunicaciones A del grupo VIII. Salario 285.00 para los centros San Isidro y Las Llanadas siendo estos los Principales centros de TV.

3.2.6 Aplicación y desarrollo del sistema de gestión del capital humano y el efecto que tiene sobre el funcionamiento y desarrollo de la entidad.

El proceso de Reclutamiento y Selección del personal está reglamentado a través de la Resolución 3/02 del Ministerio de trabajo y el Manual de Procedimiento, Reclutamiento y selección del Personal Aprobado por el Director General de la Empresa Radiocuba.

El reclutamiento y la selección del personal se rigen por las fases siguientes:

- 1) Cuando resulte necesario cubrir una plaza temporal o definitivamente vacante, o de nueva creación, los jefes de las áreas enviarán a Capital Humano la necesidad de personal, con la aprobación del jefe inmediato superior.
- 2) Los especialistas de Capital Humano recepcionarán los modelos de Necesidades de personal y actualizarán el Registro RSDFT-04-02 Control de Solicitudes siendo archivados ambos modelos en el Expediente de Necesidades de Personal. A partir de un análisis del correspondiente perfil se definen los parámetros que servirán de patrón para evaluar al aspirante al puesto. Se considerará prioritariamente la posibilidad de ocupar la plaza con trabajadores disponibles idóneos de la propia Empresa, siempre que la plaza a cubrir pertenezca a un grupo de igual o inferior complejidad a la que desempeñaba el trabajador disponible.
- 3) Los especialistas de Capital Humano librará una convocatoria mediante el Registro RSDFT-04-03 la que se pondrá en murales y lugares visibles y concurridos por todos en la División y cuyo tiempo de duración es de 10 días hábiles, fijado este de común acuerdo con la sesión sindical.
- 4) Si una vez transcurrido el tiempo fijado para la solicitud y entrega de la ficha del candidato por parte del aspirante al puesto y éste no la ha presentado, se procederá con la búsqueda de otras fuentes de reclutamiento: aspirantes internos, direcciones municipales o provinciales de trabajo, egresados universitarios y técnicos medios, archivo de candidatos, convocatoria de prensa, etc.

- 5) Los trabajadores que responden a la convocatoria serán entrevistados por los especialistas de Capital Humano.
- 6) Posteriormente los especialistas de Capital Humano procederán a actualizar el registro RSDFT-04-04 Ficha del Candidato y lo entregará a la Dirección de Seguridad y Protección para las correspondientes verificaciones en el lugar de residencia y centros de trabajo anterior. La Dirección de Capital Humano le dará cita al candidato para la entrevista y la aplicación de las pruebas psicológicas. Una vez culminado este proceso, ambos resultados se entregarán al comité de ingreso, anexando el perfil del puesto de trabajo que se evaluó y la situación del candidato entorno al perfil.
- 7) El comité de ingreso analizará la ficha del candidato, las verificaciones analizadas y el correspondiente perfil del puesto y aceptará o rechazará a los candidatos propuestos reflejando su decisión en el registro RSDFT-04-05 Ficha de Reclutamiento y luego la enviará al área de Capital Humano.
- 8) Una vez recibidas las Fichas de Reclutamiento con la decisión final del Comité de Ingreso, los especialistas de Capital Humano la notificarán a los trabajadores sujetos al proceso de selección. Las fichas de los trabajadores rechazados se archivarán en un expediente que se denominará Archivo de Candidatos.

En la División Radiocuba se utilizan tres tipos de contratos:

- 1 Contrato período a prueba
- 2 Contrato determinado.
- 3 Contrato indeterminado.

3.2.7 Régimen de trabajo

El sistema de organización define el régimen de trabajo establecido (Horario de Trabajo) para cada servicio de manera particular, así como se ajusta en algunos casos a características propias de cada territorio, garantizando que se encuentre en plena concordancia con lo legislado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

(Tabla No. 3.1) así como las condiciones en las diferentes áreas y la seguridad de los trabajadores.

	Horario		Horario	
	Sección Mañana		Sección Tarde	
Sede RadioCuba y sus centros De Lunes a Jueves	08.00	12:00	01: 00	05:30
Sede RadioCuba y sus centros Los viernes	08.00	12:00	01: 00	04:30
Centro de dirección 24 hrs por 72 hrs	Turnos rotativos incluye sábados y domingos			

Tabla 3.1 Horario de Trabajo

3.2.8 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento, es el proceso o actividad clave de la gestión del Capital Humano, consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible la actuación de los empleados de la organización.

Es necesario destacar la relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de los puestos de trabajo, ambas actividades actúan con especial dinamismo

La Evaluación del Desempeño se realiza mensualmente y a través de los puntos predeterminados en el funciograma. Estas evaluaciones se basan en las funciones de los calificadores de cargo en cada una de las áreas y de manera general abarcan

todas las tareas a realizar por los trabajadores. Estas Evaluaciones la realiza el jefe inmediato superior de cada uno y en las mismas además de la puntuación otorgada se realizan señalamientos, recomendaciones y reconocimientos. En cada una de las evaluaciones mensuales que se hagan debe tenerse en cuenta además del funciograma los siguientes elementos:

- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior.
- Calidad del trabajo ejecutado
- Organización del trabajo
- Asistencia y aprovechamiento de la jornada
- Iniciativa y creatividad
- Calificación educacional y conocimientos adicionales. Superación.
- Cumplimiento de las disposiciones sobre seguridad y salud en el trabajo.
- Presencia personal
- Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentales de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.

Al cierre de diciembre del 2009 fue evaluado el 100 % de los trabajadores; el sistema de estímulo contribuye a que el ausentismo se comporte inferior al 3% permisible siendo poco representativo los trabajadores que presentan (Licencia de Maternidad, Certificados Médicos, Licencia Sin Sueldo o Ausencias) es por ello que al concluir el 2009 sólo hubo una ausencia y un certificado médico.

Resumen de evaluaciones en diciembre del 2009:

En el período objeto de análisis, en la entidad se efectuaron evaluaciones sistemáticas con periodicidad mensual y al cierre del mismo se efectuó el resumen anual con los siguientes resultados:

Evaluados (52)

E- (52), 100%, MS- (-), %, S- (-), % D (-) % y M- (-), %.

E = Excelente, MS = Muy Satisfactorio, S = Satisfactorio, D = Deficiente, M = Mal

Sobre la evaluación del desempeño, es necesario conocer acerca de los errores más habituales en su desarrollo. En este proceso entran en juego posibles celos, simpatías y antipatías, así como la propia falibilidad humana.

Además de los errores puntuales y coyunturales existen tendencias o patrones de distorsión en la realización de las evaluaciones, sin que necesariamente supongan actos voluntarios.

Entre las tendencias erradas más habituales se encuentra:

- Polaridad, la cual consiste en emitir calificaciones extremas.
- Proyección, es la tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada.
- Efecto Recencia, consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando lo anterior.

Existen además otras tendencias, pero teniendo en cuenta la situación que se está analizando, donde todos los trabajadores se encuentran evaluados de excelente, es posible que los evaluadores estén cometiendo involuntariamente uno o varios de los errores que se relacionan.

Además, no obstante destacar que la *Mejora de la Actuación* es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, lo cual se evidencia en el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado, también constituye la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, al señalar con criterio de la práctica, que competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje y cuáles no.

En los Diagnósticos de las necesidades de aprendizaje (DNA), la información que brinda la evaluación del desempeño tiene una notable importancia al determinar las brechas entre las competencias laborales existentes en la persona y las

competencias laborales requeridas por el cargo. El Plan de Formación deberá conformarse considerando estas brechas.

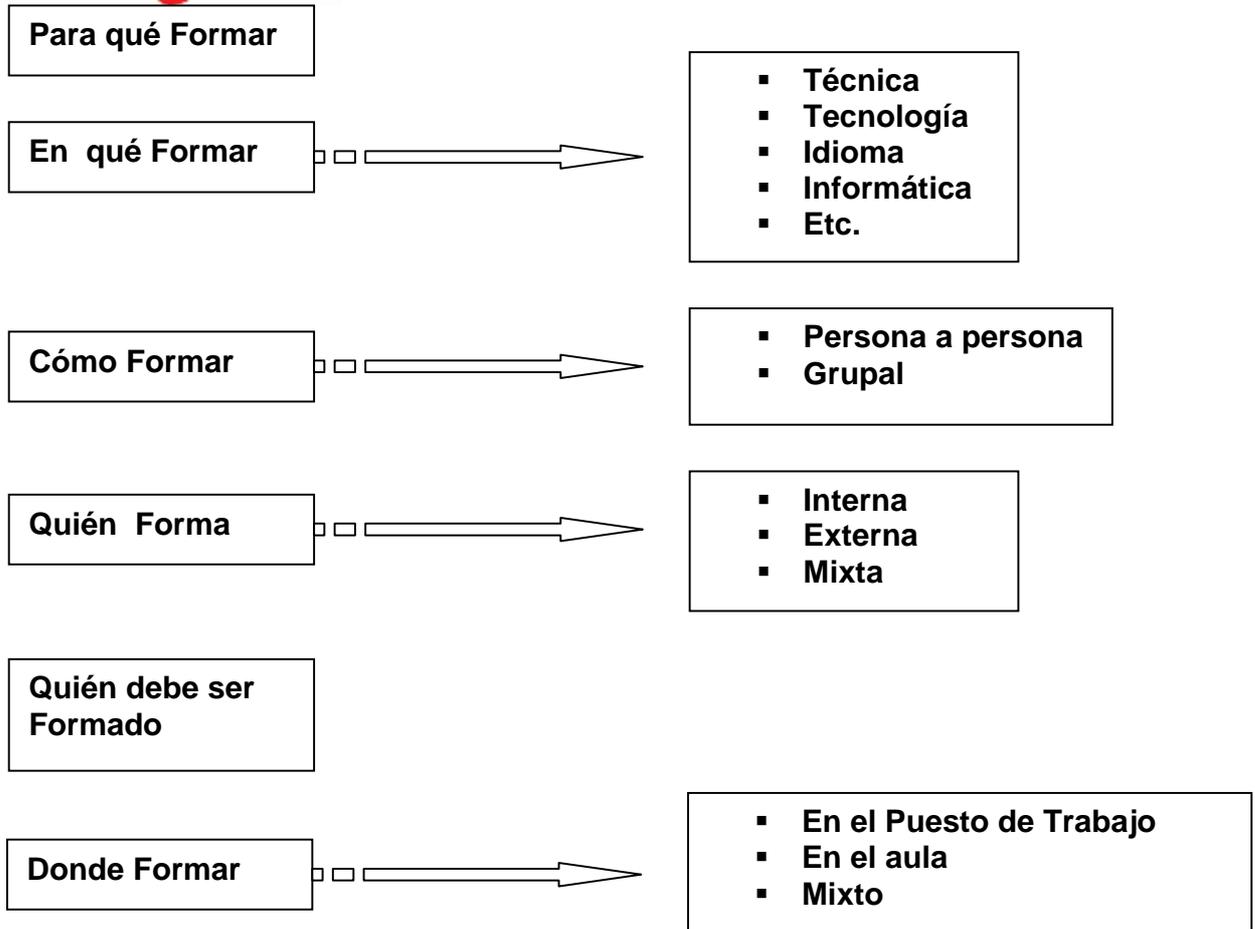
3.2.9 Capacitación y desarrollo:

En la organización existe una Estrategia de Capacitación que está elaborada a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA), que se realiza de manera anual a todos los dirigentes y trabajadores. En la División de Sancti Spiritus el 70 % de los trabajadores afirma estar motivado por la superación y están dispuestos a incorporarse a cualquier vía que se le ofrezca siempre y cuando eleven su nivel cultural y su preparación para el trabajo. En este sentido una de las principales necesidades es entonces establecer la ruta profesional de cada uno de los trabajadores y acorde a ella establecer una política de superación. Actualmente se imparten cursos y se diseñan varios para el trabajo en cada uno de los niveles y la Superación se chequea a través de la Evaluación del Desempeño.

Si se tiene en cuenta que los resultados de la Evaluación del Desempeño correspondiente al año 2009, objetos de esta investigación, fue de Excelente para todos los evaluados, tanto la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje, como la elaboración del Plan de Formación y el correspondiente chequeo de la Superación, carecen de valor efectivo, ya que en el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje debe tenerse en cuenta la información que brinda la Evaluación del Desempeño, que si fue bien diseñada y aplicada, tiene una notable importancia en la determinación de las brechas entre las competencias laborales de la persona y las requeridas para el cargo que ocupa.

Sobre tales brechas de todo el conjunto de empleados, considerando los distintos estratos de categorías laborales (obreros, técnicos, directivos, etc.), además edades, sexo, entre otros posibles. Al elaborar el Plan de Formación se requiere de mayor rigor en el Diagnóstico de las Necesidades de Formación.

Se sugiere como elementos esenciales en la elaboración del Plan de Formación dar respuesta a las siguientes preguntas:



Fuente: Elaboración propia

Las preguntas propuestas reflejan las esenciales a responder, no obstante pueden precisarse otras más que se consideren necesarias.

Es necesario recalcar que cualquiera que sea la tecnología utilizada para proyectar la Gestión del Capital Humano, tiene que ser concebida partiendo de la formación en el ámbito de sus concepciones, métodos y técnicas, en primer lugar mediante el proceso educativo de la Alta Dirección.

3.2.10 Disciplina laboral

En el período analizado no fueron aplicadas medidas disciplinarias a los trabajadores por el Decreto Ley 176 y 197, lo cual está motivado por el cumplimiento

de los reglamentos e indicaciones de la entidad y de la responsabilidad del personal en el desempeño de sus funciones

3.2.11 Organización del salario

La compensación laboral es una actividad clave de la Gestión del Capital Humano. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que esa persona le entrega específicamente a esa entidad para el cumplimiento de sus objetivos.

A partir de la Res. No. 9/08 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Reglamento General sobre las Formas y Sistemas de Pago, se establecen nuevas formas de pago, las que buscan una relación más armónica entre rendimiento del trabajador; productividad y salario. Además de la forma del pago a tiempo, la citada resolución propone cuatro formas de pago por resultados, bajo el criterio de que una entidad puede aplicar cuantos sistemas salariales sean necesarios, de acuerdo con la actividad laboral de sus trabajadores.

Las formas de pago por Resultados propuestas en la Res. 9/08 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social son:

- A destajo
- Por indicadores directos a la producción y los servicios
- Por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios
- Por indicadores generales y de eficiencia

Para la aplicación de estas formas de pago se deberá tener en cuenta la actividad que realizan los trabajadores a los cuales se les va a aplicar, considerando los siguientes aspectos:

A destajo: Requiere una estricta organización y formación del trabajo y del control de la calidad de la producción o de los servicios prestados, del tiempo de trabajo y de las normas de consumo material, no debe tener más techo salarial que el determinado por la capacidad del trabajador e incluye entre sus modalidades el destajo individual, el destajo colectivo, el pago por acuerdos, el destajo indirecto, el sistema 1X1 y el destajo progresivo.

Por indicadores directos a la producción y los servicios: Se aplica cuando no existen condiciones para el destajo y tampoco pone límite al salario. Se expresa mediante el cumplimiento o sobrecumplimiento del plan de unidades de producción, de valores, de equipos reparados, de clientes atendidos u otras formas de medir el resultado, con respecto de la calidad y los indicadores de eficiencia seleccionados. Penaliza el salario cuando existe incumplimiento del indicador formador.

Por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios: Se aplica cuando no existen condiciones para los sistemas de pago anteriores y se expresa mediante el cumplimiento o sobrecumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica de un parque de equipos, del ciclo de la operación comercial en la actividad de importación o del índice de satisfacción de los clientes. Tienen un límite de hasta un 30% del salario base del cálculo por resultados.

Por indicadores generales y de eficiencia: Se aplica fundamentalmente para el personal de las áreas de regulación y control de cada entidad o subdivisión de la misma y expresa cuantitativamente los resultados globales que debe alcanzar la empresa a esos niveles. Pueden estar relacionados fundamentalmente con las ventas, los ingresos, las utilidades, los aportes en pesos convertibles, los gastos de producción seleccionada y otros indicadores de eficiencia. Tiene un techo de hasta un 30% del salario base de cálculo.

La Res. No. 9/08 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, establece como objetivos para la aplicación de las diferentes formas de pago expuestas anteriormente los siguientes:

- Incrementar la productividad
- Reducir gastos y costos
- Disminuir los índices de consumo energético
- Elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida
- Obtener las utilidades previstas en el plan
- Sustituir importaciones e incrementar renglones exportables

- Reducir el gastos total por peso de ingreso total
- Cumplir el plan de producción o servicios seleccionados
- Cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en aquellas entidades laborales en que sus características corresponden
- Aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral

La entidad objeto de esta investigación, además de la forma del pago a tiempo, hasta el año 2008, aplicaba la forma de pago por resultados, mediante la aplicación de la Res.39/04 del MTSS, Reglamento de las formas y sistemas de pago del salario, donde se establece, en dependencia de las condiciones técnico organizativas del proceso laboral, de las características de la producción, los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados, las formas de pago del salario a tiempo y por resultados

A partir de la Res.09/08 del MTSS se comienza a efectuar el pago por resultados que intenta enderezar el nocivo alejamiento entre los resultados y los ingresos del trabajador; para propiciar que quien más aporta a la sociedad sea el mejor remunerado.

En la entidad se aplica el sistema salarial Por indicadores directos a la producción y los servicios, el cual no pone límite al salario y está vinculo al cumplimiento o sobrecumplimiento del plan de de los servicios brindados a los clientes y los indicadores de eficiencia seleccionados. Penaliza el salario cuando existe incumplimiento del indicador formador.

Sin embargo esta estimulación se está viendo afectada primeramente por la limitación para incrementar el nivel de ingresos al existir un campo de clientes limitados (solo a nivel empresarial y aquellas empresas que requieren de los servicios técnicos que se ofrecen), las tarifas de precios se encuentran desactualizadas por no existir aún un sistema de costo por cada actividad, que respalde nuevas tarifas acorde al incremento de la calidad del servicio con la

introducción de tecnologías de avanzadas a partir de un amplio proceso inversionista que ha acometido la Empresa Nacionalmente y al incremento de los costos de productos necesarios para el sostenimiento de la actividad, todo ello incide en que el incremento de la productividad del trabajo, el crecimiento de las utilidades y la disminución del gasto por peso de ingresos se base fundamentalmente en la disminución de gastos lo que no debe manifestarse de manera sostenida debido a que se requiere de un nivel de egresos para el funcionamiento de la Empresa así como el gasto que se incurre en salario por concepto de estimulación debe basarse fundamentalmente en el incremento de la eficiencia a partir de mayor producción que en este caso se expresa en la prestación de los servicios.

Indicador Formador

El Indicador Formador en el nivel empresarial es la Eficiencia en Sentido Amplio o Efectividad para el mes que se analiza. Este indicador supone el nuevo valor creado por la empresa de forma absoluta en el período que se informa, por lo tanto es esencialmente cuantitativo, y se calcula como sigue:

$$If = Uar (0, X)$$

Donde:

If = Indicador formador

Uar = Utilidades del mes antes del pago del Rendimiento sobre la Inversión de la Empresa, Si la misma arroja un resultado ≤ 0 no habrá pago por resultados en dicho período y si hubiera saldos negativos acumulados de otros períodos, el saldo positivo del mes en cuestión servirá para cubrir dichos saldos negativos y la diferencia sería el valor sobre el que se efectuarían los cálculos que se explicarán más adelante, si no lo lograra, tampoco habrá pagos por resultados y si hay pérdidas supondrá descuentos en el salario básico que se explicarán luego. A esto se llega restando, a todas las ventas e ingresos de la empresa, todos los gastos de la misma y aplicando el cálculo del gasto de la Reserva para Contingencias, pago de intereses

bancarios, arrendamientos – si los hubiera -, el Impuesto sobre Utilidades y demás obligaciones con el estado.

0, X = Este es el coeficiente que reclama el nivel superior, que hasta el momento es el 70%, y parece que lo será durante este año al menos, lo que supondrá que se dispondrá del 30% de este Rendimiento sobre la Inversión.

Indicadores Condicionantes (I.C.)

Los Indicadores Condicionantes son cualitativos, es decir, expresan en qué medida se han comportado con relación al patrón de referencia elegido, que en la División es el plan para el mes en cuestión en cuanto a las horas transmitidas y el real del año anterior en cuanto a los otros dos. El comportamiento de los mismos, como se explica en las propias fórmulas, caracterizarán el comportamiento de la empresa y tienen la misión de ajustar, en un primer momento, el importe destinado para el pago de salarios por resultados.

Se establecen 3 niveles de indicadores condicionantes:

Primer Nivel – De Producción y Eficiencia por Entidades:

- Cumplimiento de la correlación Salario Medio / Productividad del período que se analiza comparado contra el real del año anterior, de la Empresa ó las divisiones, según el caso.
- Cumplimiento del Plan de Producción en horas de la Empresa ó las divisiones, según el caso.
- Cumplimiento de la correlación Gasto Total / Ingreso Total, para el período que se analiza comparado contra el real del año anterior, de la Empresa ó las divisiones, según el caso.

Para el ajuste del monto formado, a tenor del comportamiento de los I.C. se calculan dos indicadores, que agrupan los tres anteriormente mencionados y aprobados en las Bases Generales del Sistema, tanto para el nivel empresarial como para el de

división que genera dinero. El primero es la Correlación Salario Medio Productividad y el segundo resulta del promedio obtenido de la suma del Cumplimiento del Plan de Producción en horas de la Empresa ó las divisiones, y el Cumplimiento de la correlación Gasto Total / Ingreso total, para el período que se analiza comparado contra el real del año anterior, de la Empresa ó las divisiones, dividido entre dos.

Estos indicadores se calcularán de igual forma a nivel de empresa, así como a nivel de división, solo que se utilizarán los valores correspondientes a cada caso: Para la empresa se utiliza el consolidado general y para la división los valores propios del territorio.

En el caso de las divisiones territoriales, se evaluará si el coeficiente calculado es más pequeño, igual o mayor que los de la empresa. En el primer caso se le aplicará como descuento adicional la diferencia existente entre el coeficiente de la división y el de la empresa, si son iguales o mayores, no se hará ningún descuento adicional.

Segundo Nivel - Específicos por Áreas:

- Cumplimiento de los indicadores establecidos que miden el desempeño de cada área o esfera de trabajo, según el caso.

A continuación se trata sobre los indicadores condicionantes para las áreas de las divisiones.

Área de Operaciones

- Indicador de cumplimiento del plan de transmisiones y radioenlaces en valores.

Responsable de certificar: Jefe de la División y el Jefe Comercial

Área de Mantenimiento

- Indicador del coeficiente de disposición técnica.

Responsable de certificar: Jefe de Operaciones de la División

Centros transmisores.

- Indicador de efectividad de los centros transmisores
- Indicador de cumplimiento del plan de transmisiones en horas.

Responsable de certificar: Jefe de Operaciones de la División.

- Indicador del coeficiente de disposición técnica

Responsable de certificar: Jefe de Operaciones de la División.

Área de Economía

- Indicador de efectividad del área de economía.
- entrega a tiempo de todas las informaciones que salen fuera de la División (0,3) y con calidad (0,7) de los Balance de Comprobación de Saldos. Certifica: Director Económico

- indicador de calidad en cuanto a su criticidad y sugerencias a dificultades en su Análisis Económico. Certifica: Consejo de Dirección.

Responsable de certificar: Director Económico y Consejo de Dirección

Área Comercial.

- Indicador de efectividad del área comercial
- Indicador de calidad de facturación.

Responsable de certificar: Jefe Económico de la división.

Área de Aseguramiento.

- Indicador de efectividad de Aseguramiento
- Indicador de disposición técnica del transporte

Responsable de certificar: Jefe de Grupo Nacional de Transporte

- Indicador de higiene

Responsable de certificar: Jefe de Capital Humano

- Indicador de cumplimiento de cuotas para comensales.

Responsable de certificar: Jefe de Capital Humano.

- Indicador de Sobrantes y Faltantes

Responsable de certificar: Jefe Económico

- Indicador de cumplimiento de alguna actividad por falta de aseguramiento

Responsable de certificar: Jefe de la División

Área Técnica

Esta área se evaluará por funciograma

Responsable de certificar: Jefe de la División

Área de Capital Humano

- Indicador de efectividad de Capital Humano

SS = indicador de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Responsable de certificar: Jefe de División

M= indicador de motivación

Qs = quejas del sindicato que prosperen y referidos a la Gestión de Atención al Hombre.

Responsable de certificar: Consejo de Dirección

Tercer Nivel - Funciograma ó resultados individuales del Trabajo:

- Cumplimiento Indicadores, tareas, funciones o parámetros establecidos a nivel individual que miden el desempeño de cada trabajador, según el caso.

El funciograma, (que debe estar confeccionado para todos los cargos en el mes de marzo) es un documento que se puede abrir a todos los empleados sin excepción si tienen tareas fijas a realizar cada mes. Esto trae implícito los planes de trabajo y además incluye aquellos que se le pidan puntualmente tareas para un período determinado por algún nivel con autoridad para hacerlo. (Anexo 10)

Su elaboración es de obligatorio cumplimiento en Radiocuba, pues será una herramienta indispensable para la evaluación de su desempeño y calificación en cada período y el apoyo sustancial que se le ha encargado para el pago de salarios por resultado del trabajo. Además resulta un instrumento que garantiza la adecuación del perfil de cargo general al contenido de trabajo particular.

De manera particular, este proceso evaluativo, cooperará notoriamente con la determinación de necesidades de superación de los diferentes empleados. Este

documento deben poseerlo tanto el evaluador, el evaluado como el área de Capital Humano.

Teniendo en cuenta que la Res.09/08 del MTSS, entró en vigor a partir del primero de enero del 2009, a continuación se muestra el procedimiento utilizado para el cálculo de los Indicadores formadores y Condicionantes en la División Radiocuba Sancti Spíritus:

- De igual forma la Oficina Económica envía mensualmente a la Dirección Nacional sus Estados Financieros.
- La Dirección Nacional procesa los datos recibidos de todas las Divisiones Provinciales del país, efectuando el cálculo del Indicador Formador a partir de los resultados obtenidos por cada División y los envía para su distribución.
- La Oficina de Capital Humano de la División, elabora mensualmente el Modelo Reporte para el pago por resultado y estimulación en divisas, teniendo en cuenta los indicadores condicionantes y lo envía en los primeros días del mes siguiente, a la Dirección Nacional.
- La Dirección envía la Certificación de autorización de pago, una vez depositado el dinero en la Sucursal Bancaria correspondiente.
- La Oficina de Capital Humano, al recibir la documentación enviada por la Dirección Nacional procede a la distribución del estímulo tanto en moneda nacional como en divisa, teniendo en cuenta los resultados obtenido por cada trabajador en su evaluación del desempeño (Anexo 9).

Periódicamente se evalúa la aplicación del sistema de pago y se toman medidas ante el incumplimiento por debajo del 0.97% según lo establecido por el Reglamento Interno de distribución del Sistema de Pago por Resultados para la División, aprobado por el Sindicato Nacional del Ministerio de las Comunicaciones.

El pago por resultados, lo reciben los trabajadores en el mes posterior al que se certifican los indicadores, lo que constituye una limitante a la estimulación, al estar muy separados en el tiempo los resultados alcanzados y la estimulación recibida.

Es importante destacar que en la entidad se aplica, por orientaciones de la Dirección Nacional, el sistema salarial *Por indicadores directos a la producción y los servicios*, de forma general para todos los trabajadores, el cual no pone límite al salario y está vinculado al cumplimiento o sobrecumplimiento del plan de de los servicios brindados a los clientes y los indicadores de eficiencia seleccionados. penaliza el salario cuando existe incumplimiento del indicador formador. No obstante, la Res. 09/08 del MTSS, establece que para el personal de las áreas de regulación y control de cada entidad o subdivisión de la misma, se debe aplicar el *Sistema salarial por indicadores generales y de eficiencia*, que expresa cuantitativamente los resultados globales que debe alcanzar la empresa a esos niveles y tiene un techo de hasta un 30% del salario base de cálculo.

3.2.12 Seguridad y Salud del trabajo

En la División se trabaja con un inventario de riesgos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, que esta actualizado y se trabaja de forma sistemática en la solución de los problemas. Cada trabajador cuenta con los medios de Protección Individual requeridos para cada puesto de trabajo. El Sistema de compensación laboral se compone de la retribución salarial, y condiciones de trabajo y sistema de alimentación.

Los trabajadores reciben una alimentación acorde con el régimen de trabajo. El servicio de alimentación en los almuerzos se recibe a través de la EPEES, el cual siempre garantiza la calidad y variedad de los productos que se ofertan, además el local donde se oferta el almuerzo presenta una excelente higiene y las condiciones necesarias para efectuar el mismo.

Comportamiento de la accidentalidad.

En la División no se han presentado causas de accidentalidad, ya que los trabajadores cuentan con los medios de protección necesarios para el desarrollo de sus actividades, además antes de comenzar a ejecutarlos deben haber leído las reglas de seguridad y firmado el permiso de seguridad que los avala para la realización de los trabajos.

3.2.13 En los aspectos contenidos en la guía sobre Tratamiento laboral y salarial de las interrupciones y Tratamiento al personal disponible no fue desarrollado por no proceder.

3.3 Resultados de otras técnicas empleadas en el diagnóstico

Se aplicó la Encuesta sobre Ambiente de Trabajo a 33 trabajadores para un 64% de encuestados. De ellos, 12 ubicados en puestos de trabajo que poseen riesgos laborales identificados. (Anexo No.8)

Fueron evaluados siete aspectos con los resultados siguientes:

- **Implicación Personal:** 28 encuestados, para un 85%, plantean que en la labor que realiza no han tenido la oportunidad de aportar ideas y sólo 5 dicen que si la han tenido.
- **Factores Objetivos:** El 100% de los trabajadores manifestaron que la temperatura del local de trabajo y la iluminación son buenas y que el nivel de ruido existente es aceptable. El 94% reconoce como suficiente el espacio de los locales de trabajo y el 79% dice que la alimentación le satisface siempre o la mayor parte de las veces.
- **Higiene:** El 88% valora como adecuada la higiene de los locales y las condiciones para que los trabajadores puedan mantener su higiene personal.
- **Seguridad y salud:** (solo para los puestos de trabajo que poseen riesgos laborales identificados) Los 12 encuestados para el 100%, plantean contar con los medios de seguridad necesarios para ejercer sus funciones, que son los adecuados y que ha sido instruido con las reglas necesarias para desempeñar su trabajo teniendo en cuenta los riesgos laborales de su puesto.

- **Ergonomía:** El 100% de los encuestados plantea que trabaja con comodidad desde el punto de vista físico, que la ubicación de su puesto de trabajo y la carga de trabajo que tiene son adecuadas.
- **Clima Laboral:** 30 trabajadores para un 91%, plantean que en la entidad hay unidad, sentido de pertenencia y se trabaja en equipo para solucionar los problemas. Evaluando el Ambiente de trabajo de forma general de Bueno.
- **Satisfacción laboral:** El 85% de los encuestados plantean sentir satisfacción con su trabajo, del 15% restante 2 trabajadores plantean no tener carro para el desempeño de sus funciones, y tres trabajadores alegaron necesidad de viviendas.

3.4 Principales dificultades identificadas en el diagnóstico.

Entre las limitaciones más significativas para la implementación del sistema de gestión del capital humano en la entidad se encuentran:

- 1 No está elaborada la documentación tecnológica para todos los puestos de trabajo.
- 2 El pago por resultados lo reciben los trabajadores en el mes posterior al que se certifican los indicadores.
- 3 El análisis efectuado a la Plantilla de Cargos, puso de manifiesto la necesidad, de efectuar cambios en la misma, como son: creaciones y conversiones de plazas.
- 4 La existencia de algunos cargos de los que puede prescindirse sin que ello afecte el funcionamiento de la Empresa
5. A partir de la aplicación de la Resolución No. 28 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, fueron identificados: 4 trabajadores no idóneo, por no tener requisito de calificación formal, de los cuales 4 no pueden realizar estudios por tener edad avanzada. 3 trabajadores aprobados por el Artículo 21 de la Resolución No. 8 del 2005, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de ellos 1 se encuentran estudiando nivel superior.

- 5 En la evaluación del Desempeño, los 51 trabajadores evaluados recibieron calificación de Excelente, lo que pone de manifiesto que existen errores puntuales y coyunturales que distorsionan la realización de las mismas, sin que necesariamente supongan actos voluntarios.
- 6 Si se tiene en cuenta que los resultados de la Evaluación del Desempeño correspondiente al año 2009, fue de Excelente para todos los evaluados, tanto la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje, como la elaboración del Plan de Formación y el correspondiente chequeo de la Superación, carecen de valor efectivo.
- 7) Se aplica el sistema salarial según la Res. 09/08 del MTSS, que establece que para el personal de las áreas de regulación y control de cada entidad o subdivisión de la misma, se debe aplicar el Sistema salarial por indicadores generales y de eficiencia. Sin embargo existen cargos mal definidos como directos a la producción así como el crecimiento constante de los indicadores de eficiencia (Productividad del trabajo, utilidades, gasto por peso de ingreso) resulta limitado al abarcar los servicios que se prestan solo la rama empresarial y sólo a aquellas empresas que técnicamente lo requieren.

3.5 Conclusiones del capítulo

La aplicación de la guía y otras técnicas empleadas en el diagnóstico permitió establecer el estado actual que presenta la gestión del capital humano en la División Radiocuba de Sancti Spíritus y valorar la situación existente, permitiendo crear las bases para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con las herramientas aplicadas, se concluye que a pesar de existir algunas limitaciones, la División Radiocuba de Sancti Spíritus, tiene creadas las bases fundamentales para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano.

CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de Gestión Capital Humano, de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los elementos que lo integran como Sistema, lo que permitió realizar un diagnóstico sobre su aplicación en la entidad objeto de la investigación.
- Los resultados obtenidos en la caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus, permitieron a partir de un resumen y análisis de su estrategia, obtener un conocimiento general de la entidad, así como, de su surgimiento y desarrollo, además la adecuación de la guía para el diagnóstico de la Gestión del Capital Humano.
- La División Radiocuba Sancti Spíritus, de resolver las limitaciones que actualmente presenta podrá implantar el Sistema de Gestión del Capital Humano, al tener creadas las bases fundamentales para la implementación, lo cual redundará en su perfeccionamiento.
- El perfeccionamiento de la gestión del Capital Humano contribuirá a incrementar la eficiencia y la productividad de la División, además, mejorar la organización del trabajo; aumentar la idoneidad, las competencias, fortalecer los valores y el sentido de pertenencia; desarrollar la dirección participativa; contribuirá también a la mejora continua de la evaluación del desempeño laboral y la formación de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Se de solución a los problemas identificados en el diagnóstico realizado, como vía para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano en la División Radiocuba Sancti Spíritus.
- Implementar el Sistema de Gestión de Capital Humano, basado en las nuevas normativas establecidas al respecto y los resultados de la presente investigación, así como, transmitir las experiencias adquiridas durante el proceso a otras Divisiones del país y a otros Organismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Convenio colectivo de trabajo general, División Radiocuba Sancti Spíritus. Enero 2008.
2. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia, 2005, Cuba.
3. Decreto Ley No. 187 de Agosto 1998 y su anexo las Bases Generales al Perfeccionamiento Empresarial.
4. Decreto Ley 252 del Consejo de Estado, Agosto 2007.
5. Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Agosto 2007
6. Directivo DGC No. 06/07, Planeación Estratégica 2007-2009, Febrero 2007
7. Directiva No. 17/07, Reglamento Disciplinario Interno de la División Radiocuba Sancti Spíritus
8. Guía metodológica para la realización del diagnóstico de perfeccionamiento Empresarial. Enero 2008
9. Informe Diagnóstico de la Productividad del Trabajo, Radiocuba Sancti Spíritus, Abril 2008 y 2009
10. Investigación, el Diagnóstico Empresarial Inicial Arma Fundamental de la Empresa en el Sistema Perfeccionamiento Empresarial, IPEL, Sancti Spíritus, Cuba. 2004.
11. Metodología para la elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. 2007.
12. Metodología para la Inspección a las visitas que están en Perfeccionamiento Empresarial. 2007.
13. Metodología para la realización del diagnóstico empresarial del Grupo Ejecutivo 2007.
14. Planeación estratégica de la División Radiocuba Sancti Spíritus 2008, 2009.

15. Ponencia La Encuesta un Instrumento útil en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, IPEL, Sancti Spíritus, Cuba. 2003.
16. Resolución III Congreso del PCC
17. Resolución Económica del V Congreso del PCC.
18. Resolución 12 Reglamentos para la aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial, Ciudad de la Habana, Diciembre de 1998
19. Resolución 28 del 2003 “Lineamientos Metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de organización y medición del trabajo”.
20. Res.39/04 del MTSS, Reglamento de las formas y sistemas de pago del salario
21. Res. No. 9/08 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago.

OTRAS CONSULTAS

- www.informaticahabana.com
- www.revista-mm.com
- adrisaga@aol.com
- angela.merida@faceii.uho.edu.cu
- conclusiones del foro internacional tablero de comando y prospectiva estratégica en México. septiembre/06.
- enavarro@improven-consultores.com
- www.virtual.unal.edu.co/ indicadores de gestión
- info@incose.org
- jose@fcee.ucf.edu.cu
- lema@ce.udsm.ac.tz

- llago@ceproni.moa.minbas.cu
- mpc@faceii.uho.edu.cu
- robertomcu@faceii.uho.edu.cu
- (ruddyax100@yahoo.es) (sergitov@hotmail.com)
- vicortiznet@gmail.com