

Tema del Trabajo:

Propuesta de Procedimiento para Formalizar la Actividad de Recursos Humanos en la Empresa de Materiales de la Construcción Las Tunas.

Autores:

Yasenny Bravo Sánchez

Anyell María Guirado Cruz

Alexander José Leyva Marrero.

Datos de los autores:

- Yasenny Bravo Sánchez, Licenciada en Contabilidad y Finanzas, profesora de la asignatura Microeconomía del Centro Universitario Las Tunas, maestrante en Gestión Turística. **E-mail:** yasennybs@ult.edu.cu
- Anyell María Guirado Cruz, Licenciada en Contabilidad y Finanzas, profesora de la asignatura Microeconomía del Centro Universitario Las Tunas, maestrante en Dirección de Empresas. **E-mail:** anyellgc@ult.edu.cu
- Alexander José Leyva Marrero, Licenciado en Contabilidad y Finanzas, profesor de la asignatura Macroeconomía del Centro Universitario Las Tunas. **E-mail:** alexanderlm@ult.edu.cu

RESUMEN.

La Gestión de Recursos Humanos juega un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales, pues el hombre, debido a su actuación, constituye el recurso más complejo de una organización lo que justifica la necesidad de perfeccionar cada día más esta actividad. El Trabajo que se presenta, ofrece una Propuesta de Procedimientos para Formalizar la Actividad de Recursos Humanos en la Empresa Materiales de la Construcción Las Tunas. Los procedimientos propuestos brindan elementos que se ajustan a las características y especificidades de la empresa, permitiéndole a los especialistas y directivos del área de Recursos Humanos alcanzar mayores niveles de gestión, es por ello que la investigación tiene como objetivo; diseñar procedimientos para formalizar las actividades de cada uno de los subsistemas de recursos humanos. Estos procedimientos permitieron, homogenizar, reorganizar y controlar los procesos que deben realizarse para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las relaciones laborales de los trabajadores de la organización, conformando un sistema coherente y con relaciones a fines a su interacción, para el logro de la misión, estrategias y objetivos establecidos para cada nivel. En la investigación se tuvo en cuenta la utilización del materialismo dialéctico como método general del conocimiento y métodos específicos de investigación como el lógico abstracto con los procedimientos de análisis y síntesis e inducción y deducción. El trabajo se encuentra en la etapa de aplicación de los procedimientos a través de los cuales se ha logrado: mayor integración de los subsistemas comprendidos en el área de recursos humanos, evitar la duplicación de tareas y la ejecución de trabajos inútiles en materia de gestión de recursos humanos, mejora en los canales de información y participación internos en la empresa, entre otros.

INTRODUCCIÓN

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos. Precisamente esta esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

Nuestro país no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre la Gestión de Recursos Humanos, componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde su enunciado en las Bases Generales y en sus Principios pone énfasis en una nueva dirección y organización de la empresa, y sobre todo en la capacidad de ésta para superarse a sí misma. Brinda la posibilidad de desarrollar nuevas concepciones a través del objetivo central de propender al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de los trabajadores. La Gestión de Recursos Humanos debe considerarse la base esencial para que este proceso no solo lleve a cabo con éxito sus planteamientos actuales, sino que permita plantear nuevos objetivos para enfrentar los retos del mañana. Es por ello que se hace necesario desarrollar la Gestión de Recursos Humanos con un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales.

La Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas se encuentra en perfeccionamiento empresarial lo que le ha permitido comenzar un proceso de mejora continua de manera planificada y organizada y se convierte en un factor excepcional para desarrollar la Gestión de Recursos Humanos con enfoques cualitativamente superiores.

Aunque esta empresa muestra significativos avances en la Gestión de sus Recursos Humanos no existía un sistema integrador que permitiera agrupar las diferentes funciones que están concebidas en la gestión de los recursos humanos de acuerdo con las particularidades y características de la organización. Es por ello el problema de nuestra investigación consiste en la existente insuficiencia de control y organización dentro de la subdirección que rectora la actividad, que limitan la gestión de estos recursos.

Teniendo en cuenta el **problema** anterior el objetivo de este trabajo es: Diseñar procedimientos para formalizar las actividades de cada uno de los subsistemas de recursos humanos.

Hipótesis:

Si se diseñan procedimientos para formalizar las actividades de cada uno de los subsistemas de recursos humanos, se contribuirá a superar la insuficiencia de control y organización que limitan la gestión de estos recursos.

Objeto de Estudio: Proceso de Gestión de los recursos humanos.

Campo de acción: Subsistemas de recursos humanos.

DESARROLLO

1.1 Los Recursos Humanos.

Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento humano ha ido evolucionado tan rápidamente, especialmente en los últimos años, con relación a la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones; es como si de pronto hubiese despertado de un largo letargo que le impedía comprender que no se trataba de una raza ajena a su especie sino que era simplemente un reflejo de sí mismo.

Hasta hace pocas décadas, el Recurso Humano (RR.HH), el personal o más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban.

Sin embargo a partir de los años setenta, con la crisis económica originada por el denominado, en términos periodísticos, shock del petróleo, se produce, como una de las consecuencias inmediatas de dicha crisis, el fenómeno de reducción de plantillas, en parte originado porque en la mayoría de las grandes empresas las plantillas estaban sobredimensionadas y los costos de personal habían aumentado de forma alarmante, representando ya un elemento de fuerte repercusión en los beneficios empresariales.

Se produce entonces un cambio de actitud hacia las funciones de RR.HH, a partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un saber hacer, y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos y sociales. Las empresas de avanzada comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva establecer sistemas con este fin.

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

De esta forma el RR.HH es transformado en uno de los factores fundamentales de la Política Empresarial, que permite garantizar la fuerza de trabajo idónea para los planes corrientes y perspectivas, lograr la mayor eficiencia y eficacia de la fuerza de trabajo y coadyuvar que el trabajo se convierta en primera necesidad vital.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas, elemento básico en la organización aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios (Chiavenato, 1993).

Estos Recursos Humanos se caracterizan por:

- No pueden ser patrimonio de la organización a diferencia de otros tipos de recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son patrimonio personal.
- Desde el punto de vista cualitativo su cultura, relaciones interpersonales, comportamientos, etc., son difíciles de reproducir, de imitar y de sustituir, por tanto, son considerados como recursos escasos.
- Las experiencias, los conocimientos son intangibles y son manifestados por el comportamiento de los empleados en la organización.
- Son portadores de activos intangibles, es decir, poseen el saber hacer de la organización y disponen de conocimientos. Además son capaces de crear y añadir valor, tienen capacidad de gestión, de adaptación, de solucionar problemas y tomar decisiones, estos activos son difíciles de apropiar por parte de la empresa.
- Los RR.HH pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.
- Si se utilizan adecuadamente, no pierden “valor”, por el contrario mientras mayor y mejor uso tengan son más valorados socialmente, y en particular dentro de la organización.

1.2 Los Recursos Humanos como un factor determinante en la organización.

Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su importancia es invaluable, ellas son la clave del negocio, por ello deben integrarse en un proyecto motivante que ilusione y que sientan como propio.

La influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos es fundamental, la manera como las personas viven, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y convicciones son profundamente influenciados por las organizaciones. Y viceversa: estas también son influidas por la manera de pensar y sentir de su participante. Así, la interdependencia de necesidades del individuo y de la organización es inmensa, ya que tanto las vidas como los objetivos de ambos están inseparablemente entrelazados.

Tanto los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre las posibles alternativas. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos o por medios de ellos, alcanzar los objetivos organizacionales, (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, satisfacción de las necesidades de la clientela, etc.). Sin embargo, una vez reclutados y seleccionados los individuos, tienen objetivos personales que luchan para alcanzar y, muchas veces, se sirven de la organización para conseguirlos.

En nuestro país, el desarrollo de los recursos humanos, como parte de los cambios económicos, sociales y culturales, empezó hace cuatro décadas. Y las críticas que desde el punto de vista conceptual o práctico se pudieran realizar,

están dirigidas precisamente a que el diseño de nuestras organizaciones no ha estado a la altura de ese desarrollo de los recursos humanos.

Existe una tendencia orientada a transformar la visión que se posee de recursos humanos, basada en la medición de su impacto, donde se pretende demostrar que lo que suele considerarse gasto puede y debe observarse como una inversión. Sin embargo, y de manera contradictoria, existen empresas que aún no han asimilado la magnitud de los Recursos Humanos, aún suele vérselo como un mal necesario, un proceso obligatorio, en el cual se delega el cumplimiento de la normativa legal y el pago puntual de las obligaciones salariales.

Se trata, entonces, de cambiar la concepción de los recursos humanos en relación con su rol en la empresa. Deben pasar de un rol secundario, como área o actividad parcial funcional, cuya ejecución tiene restricciones y acciones diseñadas, a desempeñar un papel principal que determine el nivel de eficacia y eficiencia de la organización.

1.3 Gestión de Recursos Humanos.

Gestión de Recursos Humanos (GRH) no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas bajo la denominación de Administración de Personal. Esta se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que le permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. La GRH significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona de modo correcto, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios.

La GRH implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influenciados los hombres relacionados con la empresa. La responsabilidad y ejecución de recursos humanos es de todos, pero principalmente de la alta dirección y de los mandos de líneas. Asumir este criterio posee un sentido práctico ineludible, ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

No existen leyes ni principios universales para la GRH. La misma tiene carácter contingencial porque depende de la situación organizacional: del ambiente, de las políticas, de la tecnología empleada por la organización, y sobre todo depende de la calidad y cantidad del RR.HH disponible. A medida que cambian esos elementos, cambia por lo tanto la forma de administrar los RR.HH. De ahí su carácter contingencial que se compone de técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. La GRH no es un fin en sí mismo, sino un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización.

1. 4 Sistema de Gestión Recursos Humanos.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) es un Organismo complejo, creado en un determinado marco, espacio-temporal, formado por elementos y subsistemas interrelacionados que lo componen, con cualidades que no tienen los subsistemas por separados, y que permiten elaborar e implantar acciones y alcanzar diversos objetivos, en interacción con elementos de los recursos materiales y financieros, que posibilitan alcanzar una mayor eficiencia empresarial.

Teniendo en cuenta la existencia de diversos modelos de GRH nuestro estudio se basó fundamentalmente en el de Idalberto Chiavenato (ver anexo 1) a partir del cual se le introducen variaciones de los elementos que componen los distintos subsistemas: subsistema de provisión, de aplicación, mantenimiento, formación y desarrollo, auditoria y control.

Para una mejor visualización de los procedimientos aplicados para cada uno de los subsistemas antes mencionados se hizo necesario caracterizar la empresa objeto de estudio.

1.5 Caracterización de la Empresa Materiales de la Construcción Las Tunas.

La Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas, con estructura organizativa como se muestra (anexo2), está ubicada en la Avenida Camilo Cienfuegos N° 223 en la ciudad de Las Tunas, se subordina al Grupo Empresarial Industrial de la Construcción del Ministerio de la Construcción. Posee un grupo de centros de producción fundamentalmente en el municipio Las Tunas, además en los municipios de Puerto Padre, Majibacoa y Colombia.

Fue fundada en junio de 1966, y creada por Resolución No. 58/81 del Ministerio de la Construcción como Empresa de Materiales de la Construcción No 2 de Las Tunas y por Resolución No. 123/2002 emitida por el Ministerio de la Construcción en su apartado sexto fue cambiada la denominación de la entidad por Empresa de Materiales de Construcción Las Tunas, la misma cuenta con la siguiente misión:

Misión:

“Proporcionar el desarrollo constructivo con materiales de calidad, basados en la excelencia, innovación y experiencia”.

La empresa tiene como Visión:

Somos líderes en la producción de materiales de la construcción en el territorio, nos distinguimos por aplicar y desarrollar progresivamente un sistema de

gestión de la calidad que satisface la expectativa de los clientes y nos permita mantener una posición de competitividad en unión de lograr la excelencia. Contamos con directivos y trabajadores motivados, con alto desempeño y sentido de pertenencia, con tendencia de asumir la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones como vía para llegar a la auto dirección de los procesos.

Objeto Social.

1. Producir, transportar y comercializar de forma mayorista áridos incluyendo la arena sílice y otros materiales provenientes de la cantera, pinturas, yeso, cal y sus derivados, sistema y productos de arcilla y barro, elementos de hormigón, terrazo, aditivos, repellos texturizados, monocapas, cemento cola, mezcla deshidratada, losetas hidráulicas, elementos de hierro fundido y bronce, productos para la industria del vidrio y la cerámica, productos refractarios, hormigones hidráulicos, recubrimientos e impermeabilizantes, incluyendo su aplicación; carpintería de madera, incluyendo su montaje y ofrecer servicios de posventa, todos ellos en moneda nacional y divisa.
2. Brindar servicios de mantenimiento y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales de producción de materiales de construcción; de laboratorio para ensayos de materiales de construcción, de alquiler de equipos de construcción, complementarios y transporte especializado, de transportación de carga general; de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transporte automotor, construcción y complementarios, así como sus agregados; de alquiler de almacenes, de parqueo; de alquiler de locales, servicios científico-técnicos y ejecución de proyectos de I+D e innovaciones tecnológicas, así como de asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de materiales de construcción; servicios especializados de voladura, incluyendo su proyecto; producir y comercializar de forma minorista excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a sus trabajadores y de almacenamiento y expendio de combustible y lubricantes, este último solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción, todos ellos en moneda nacional.

La empresa trabaja en tres ramas fundamentales: cantera, hormigón y cerámica roja, produciendo materiales como: áridos, elementos de pared, de piso, de techo y carpintería de madera.

Características de los Recursos Humanos en la Empresa.

La empresa Materiales de la Construcción Las Tunas, tiene elaborada la estrategia de Recursos Humanos y definidas las políticas de esa área para lo cual cuenta con un Sub-Director y Técnicos que atienden a nivel de empresa las siguientes actividades:

- Organización del Trabajo y Salario.
- Recursos Laborales.
- Protección e Higiene del Trabajo.
- Cuadros.

➤ Capacitación.

En cada establecimiento de Producción y Servicios tienen un técnico en Gestión de Recursos Humanos que atiende las actividades señaladas anteriormente, excepto cuadros.

El Objetivo Estratégico del área de Recursos Humanos de la empresa es el siguiente:

- Elevar la eficiencia de los Recursos Humanos mediante una mejor gestión de la misma.

Misión y visión del área de Recursos Humanos de la Empresa

Misión.

Planificar, organizar y controlar, las acciones de la Gestión de los Recursos Humanos, dirigidas a dotar de conocimientos, motivación, condiciones de seguridad y salud del trabajo, así como, su uso racional, para garantizar una mayor eficiencia en la explotación de la fuerza de trabajo de la Entidad.

Visión.

Contamos con los trabajadores necesarios, con conocimientos, alto sentido de pertenencia y con excelentes condiciones de seguridad y salud del trabajo, para el cumplimiento de las metas trazadas por la Organización.

1.5 Estado Actual de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa.

A pesar de que en la empresa la Gestión de Recursos Humanos está en función de garantizar el aumento de la efectividad y la eficiencia en la que se valora la significación de los recursos humanos y el aprovechamiento óptimo de sus potencialidades, no se han logrado que los elementos que la constituyen se integren en un sistema coherente como partes interrelacionadas e interdependientes que permita darle un enfoque integrador y dinámico a la gestión.

Tomando como base las informaciones obtenidas en la investigación acerca de la GRH en la empresa se pudo conocer que:

- La planificación que se realiza posee deficiencias, pues en la identificación del número de trabajadores, no se aplican las técnicas de estudio al trabajo, balance de carga y capacidad con el rigor establecido por la legislación.
- En la descripción y análisis del puesto solamente se tienen presente las funciones del puesto sin tener en cuenta los deberes y las responsabilidades del mismo.
- En el proceso de reclutamiento no se explotan los canales de comunicación que posibiliten crear una cantera donde poder seleccionar el personal adecuado a las exigencias de la organización.
- El análisis que realiza el Comité de Ingreso para la posterior selección del candidato es superficial, pues no se aplican de manera efectiva las técnicas

necesarias. Como consecuencia de esto en ocasiones no se selecciona el candidato más idóneo.

- El proceso de incorporación al puesto de trabajo se realiza de manera efectiva, cumpliéndose lo establecido.
- La evaluación del desempeño se efectúa semestral para el caso de los obreros, servicios y administrativos mediante el Reglamento elaborado por la empresa, y en el caso de los técnicos es anual según lo establecido en la Resolución No.6/98 del MTSS.
- En las evaluaciones realizadas sólo se reflejan las insuficiencias que se presentan durante el desarrollo de su contenido de trabajo, sin tener en cuenta los conocimientos, disciplina laboral y superación profesional.
- La actividad de capacitación presenta dificultades, pues las acciones deben ser más amplias y no se deben limitar solamente a capacitar a aquel grupo de trabajadores que presenta dificultades en el resultado del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), sino que tiene que tener en cuenta el desarrollo del resto de los trabajadores. No se planifican necesidades de capacitación a largo plazo impidiendo el desarrollo individual de cada trabajador.
- La actividad de compensación salarial muestra niveles aceptables en la organización, pues en inspecciones realizadas por grupos externos a la empresa se ha comprobado que existe una correcta política salarial que garantiza que los sueldos y salarios de los empleados están en correspondencia con su desempeño.
- Se efectúa una gestión de seguridad y salud al trabajador pero aún faltan completar condiciones que permitan mejorar el funcionamiento de esta actividad.
- Existe poco accionar sobre la investigación y solución de las deficiencias relacionadas con la motivación.
- No existen acciones que permitan controlar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

1.6 Metodología empleada en la investigación.

La metodología utilizada en la investigación se apoyó en una secuencia de pasos lógicos permitiendo que el contenido tratado quedara detallado de una manera más comprensible.

Primer paso: Recopilación bibliográfica.

Segundo paso: Familiarización con la entidad.

Tercer paso: Estudio preliminar.

Cuarto paso: Elaboración de los Procedimientos que se proponen.

Para ello se tuvo en cuenta:

- La puesta en vigor de la Resolución 297/03 del MFP

- El formato que está establecido en la empresa para la elaboración de procedimientos. Para cada uno se detallan:
 - Código de la empresa.
 - Organismo al que pertenece.
 - Nombre de la entidad.
 - Área a la que pertenece.
 - Título del procedimiento.
 - Objetivo
 - Desarrollo del procedimiento.
 - Inicio de la operación.
 - Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación.
 - Alcance.
 - Explicación del procedimiento.
 - Documentos que se elaboran.
 - Referencia utilizada.
 - Responsable de la custodia y archivo.

- Las especificidades de la empresa y la forma en que está organizada la actividad de RR.HH.

- Los enfoques teóricos conceptuales sobre Gestión de Recursos Humanos y específicamente la teoría de Idalberto Chiavenato.

- Las resoluciones que para esta actividad dictan principalmente el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), el Ministerio de la Construcción (MICONS), Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Ministerio de Educación Superior (MES).

- La estrategia de la empresa y las políticas de RR.HH.

Se trabajó en equipo con especialistas que atienden la actividad de RR.HH, hasta llegar a conformar los procedimientos para cada subsistema, los que se organizaron de la siguiente forma (anexo3):

1.7 Procedimientos que se proponen para el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Provisión y Empleo

- Procedimiento para la Planificación de recursos humanos:

Se definirán las necesidades presentes y futuras para cada área funcional de la empresa. Permitirá suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de la organización.

- Procedimiento para el Análisis y descripción del puesto:

Permitirá determinar las tareas y actividades que serán desempeñadas por un grupo de personas. Servirá de ayuda a otras funciones de la actividad de recurso humanos como son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño administración de sueldos y salarios.

➤ Procedimiento para el Reclutamiento:

Este proceso permitirá atraer, a través de varias fuentes de reclutamiento, candidatos que posean los requisitos para ocupar el cargo que debe ser llenado en la empresa.

➤ Procedimiento para la Selección:

Se determinarán las técnicas de selección que permitan escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo.

➤ Procedimiento para la Incorporación:

Proporcionará al candidato una orientación para su perfecta integración a la organización y al grupo. Este proceso permitirá al nuevo trabajador aprender el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamientos requeridos por la empresa.

Evaluación del desempeño.

➤ Procedimiento para evaluar el desempeño de los trabajadores. Permitirá:

Tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo. Identificar los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas o actividades.

Brindar oportunidades de promoción principalmente de crecimiento y desarrollo a los trabajadores.

Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y reconocimientos.

Hacer coincidir las necesidades de los trabajadores con la misión y los objetivos de la empresa, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.

Mantenimiento

➤ Procedimiento para la Compensación salarial. Permitirá:

Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.

Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.

Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de pago adoptados por la empresa.

➤ Procedimiento para Higiene y Seguridad:

Se realizará un estudio y control de las condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad que influyen poderosamente en el comportamiento humano.

➤ Procedimiento para la Motivación:

Se llevarán a cabo acciones que permitan mantener una fuerza de trabajo motivada, participativa y productiva dentro de la empresa.

Capacitación.

- Procedimiento para la Capacitación.

Se realizarán programas de capacitación constante a los trabajadores para mejorar el desempeño de las tareas y atribuciones que permitan dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades necesarias.

Control.

- Procedimiento para el Control.

Permitirá mostrar como funciona el sistema, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización. El proceso de control funciona de acuerdo con la información que recibe y contribuye a la toma de decisiones.

A continuación se detallan como quedaron conformados los procedimientos elaborados para cada uno de los subsistemas anteriormente expuestos.

1.8 SUBSISTEMAS.

1.8.1 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN Y EMPLEO.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso para la Planificación de los trabajadores.

Código: B-1-1

Objetivo del procedimiento:

- Determinar las necesidades de fuerza de trabajo en correspondencia con los planes de la organización.

Desarrollo del procedimiento

Inicio de la operación: Director de la empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Definir la plantilla de los trabajadores, que requiere:
 - Conocer la producción o los servicios a realizar (cantidad, calidad y surtidos)
 - Definir la estructura de dirección.
 - Conocer la tecnología con que se cuenta.

- Análisis del flujo productivo y organización del trabajo y la producción.
- Efectuar la medición de la capacidad instalada de cada puesto de trabajo.
- Definir por cada puesto de trabajo en dependencia de la carga y capacidad, el número de trabajadores.
- La plantilla la elabora el especialista en OTS en conjunto con la administración y la Organización Sindical, la cual es analizada por la Dirección de la Empresa y aprobada por el GEICON.
- Legalización de la plantilla de trabajadores mediante el modelo establecido por la Legislación vigente. Modelo (P-2)
- Definir las posibles bajas de cada puesto durante el año y el período específico de la baja (jubilación, enfermedad, promociones).
- Definir las necesidades de los trabajadores por puesto de trabajo mediante la comparación de la plantilla aprobada (P-2) y la cubierta (P-4).

Documentos que se elaboran:

- Modelo P-2
- Modelo P-3
- Modelo P-4 (Anexo 4)

Referencia utilizada:

- Resolución No.57/88 CETSS Establece la habilitación de la plantilla y su actualización.
- Resolución No.26/06 MTSS. Reglamento General sobre la organización del trabajo.

Responsable de la custodia y archivo.

El responsable de la custodia y archivo será designado cuando se efectuó el análisis por la subdirección de Recursos Humanos con todos sus integrantes y los responsables de esta actividad en los establecimientos.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso para la Descripción y Análisis del Puesto de trabajo.

Código: B-1-2

Objetivos del procedimiento:

- Establecer las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo.
- Definir la preparación y características personales que un trabajador debe reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto.
- Proporcionar informaciones que sirven de base a casi todas las actividades de recursos humanos.

Desarrollo del procedimiento

Inicio de la operación: Director de la empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Escoger los métodos de descripción y análisis más adecuados según la naturaleza y las características de los cargos. Los métodos más ampliamente utilizados son los siguientes:
 - Método de observación directa.
 - Método de cuestionario.
 - Método de entrevista directa.
 - Método mixto.
- Crear una comisión que será la encargada de realizar la descripción y análisis.
- Analizar la ubicación de los cargos en el organigrama, con el objetivo de definir.
 - Relación del cargo con su superior.
 - Relación del cargo con sus subordinados.
 - Nivel del cargo dentro del organigrama.
 - Relación del cargo con sus colaterales.
- Analizar la información que referente al puesto se encuentra en los calificadores de cargo.
- Denominación del puesto de trabajo, respetar el nombre que aparece en la plantilla.
- Categoría ocupacional, área y establecimiento al que pertenece el puesto.
- Determinar el contenido de trabajo que requiere:
 - Describir las tareas a realizar. ¿Qué hace?
 - Describir la manera en que se realizan las tareas, especificando las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se utilizan ¿Cómo lo hacen?
 - Definir la finalidad del puesto de trabajo ¿Para qué lo hace?
- Nivel de Utilización.
- Identificar las responsabilidades de cada puesto respecto a:
 - Herramientas y equipos.
 - Materiales y materia prima.
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Informaciones confidenciales.
 - Otros trabajadores (morales o resultados).
 - A los resultados de otros puestos y de la Empresa
- Conocer las condiciones de trabajo predominante en cuanto a:

- Ambiente de trabajo.
- Temperatura.
- Iluminación.
- Ruido.
- Vibración.
- Humedad.
- Suciedad.
- Pestilencia.
- Impureza.
- Toxicidad del aire.
- Composición del aire.
- Seguridad: Riesgos físicos y psicológicos a los que está sometido el ocupante del cargo.
- Peligrosidad (tipo, dónde, cuándo).
- Tensión nerviosa (trabajo donde se requiere de alta atención para evitar la muerte o invalidez total).
- Sustancias rápidamente inflamables y explosivos.
- Sustancia altamente corrosivas o infectocontagiosas.
- Plantas de petróleo y equipos electrónicos de alta tensión.
- Radiaciones.
- Agente biológicos expuestos a metales candentes.
- Lugares cerrados y extremadamente estrechos.
- Trabajos a gran altura en andamios.
- Conducción en ómnibus.
- Soldadores con balones de oxígeno, gas y acetileno.
- Condiciones financieras:
- Salario total.
- Salario escala.
- Pago por ser de la categoría ocupacional técnico.
- Pago por contabilidad.
- Pago por jornada irregular.
- Pago por postgrados (maestrías y doctorados).
- Pago por Coeficiente de Interés Económico Social (CIES).
- Determinar las demandas personales que el cargo exige al trabajador:
 - Requisitos mentales
 - Formación académica.
 - Conocimientos generales y específicos.
 - Habilidades.
 - Conductas de carácter general y específico.
 - Disciplina laboral.
 - Características personales.
 - Aptitudes verbales.

- Dotes de mando.
- Memoria.
- Creatividad.
- Inteligencia.
- Concentración en el trabajo.
- Capacidad para asimilar las instrucciones.
- Temperamento.
- Ser comunicativo.
- Ser reservado.
- Normas de educación formal.
- Requisitos físicos:
 - Peso.
 - Sexo.
 - Edad máxima y mínima.
 - Resistencia al esfuerzo físico.
 - Posición del trabajador.
 - Visibilidad.
 - Audición.
 - Precisión de los movimientos.
 - Rapidez de los reflejos.
 - Observador.
 - Cuidado de la apariencia personal.
 - Destreza en la coordinación muscular para movimientos repetidos o esporádicos, en manejo de máquinas, en las actividades motoras, en los montajes y en las clasificaciones.

Documentos que se elaboran:

- Descripción y Análisis para cada puesto de trabajo.

Referencia utilizada:

- Resolución 28/2006 MTSS. Reglamento sobre Implantación de los nuevos Calificadores de Ocupaciones y Cargos de amplio perfil.

Responsable de la custodia y archivo.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso para el Reclutamiento de los trabajadores.

Código: B-1-3

Objetivo del procedimiento:

- Identificar y obtener los suficientes candidatos calificados con capacidad para ocupar puestos y cargos en la organización.

Desarrollo del procedimiento.

Inicio de la operación: Director de la empresa

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Determinación de las características del personal a reclutar, según las exigencias del puesto.
- Identificar y seleccionar las fuentes de reclutamiento que puedan ser internas o externas.
- Primeramente se efectúa el reclutamiento interno donde se toma como fuente inicial de empleo la posibilidad de ocupar la plaza con personal declarado disponible o interrupto, que reúna los requisitos establecidos. Esto se cumplirá siempre que la plaza a cubrir pertenezca a un grupo de igual o inferior complejidad a la que desempeñaba anteriormente.
- Si no existe personal disponible o interrupto, o existiendo no posee los requisitos para ocupar la plaza vacante, se efectúa la convocatoria a través de murales, matutinos, vespertinos y Asamblea de Afiliados, para el conocimiento del resto de los trabajadores que muestren interés.
- En caso de no existir aspirantes o existiendo no resultan idóneos para cubrir la plaza vacante, se efectúa el reclutamiento externo a través de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social, la radio y el periódico.
- La convocatoria debe de informar:
 - Nombre específico de la plaza.
 - Dirección del centro de trabajo de la plaza vacante.
 - Funciones generales de la plaza.
 - Requisitos del cargo.
 - Régimen de trabajo y descanso.
 - Sistema de pago y/o estimulación a la que se encuentran acogida.
 - Otros beneficios materiales.
 - Fecha de inicio y de terminación de la convocatoria.
- La duración de la convocatoria es de acuerdo a lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Documentos que se elaboran:

- Convocatoria.
- Solicitud del trabajador (Reclutamiento interno)
- Radicación de las plazas en la DTSS (FT-25)
- Boletos de asignación de la DTSS de los seleccionados

Referencias utilizadas para elaborar el procedimiento.

- Resolución No.8/2005 MTSS Reglamento General sobre Relaciones Laborales.

Responsable de la custodia y archivo.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

ÁREA: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso para la Selección de los trabajadores.

Código: B-1-4

Objetivo del procedimiento:

- Seleccionar cuál de entre varias personas es la más idónea para ocupar el puesto.

Desarrollo del procedimiento.

Inicio de la operación: Director de la empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Subdirector de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Contar con el Comité de Ingreso, que es el encargado de analizar a los candidatos que optan por la plaza. Resolución 8/2005 (Procedimiento para la Constitución y Funcionamiento de los Comités de Ingreso)
- Selección de la persona o personas con experiencia en la actividad de la plaza que está en convocatoria para asesorar al Comité de Ingreso.
- El Comité de Ingreso analiza la idoneidad de los candidatos en base a los requisitos establecidos en la Resolución 8/2005 del MTSS y a técnicas de selección que a continuación se relacionan:
 - Entrevista de selección.
 - Pruebas de conocimientos o capacidad.
 - Test Psicométrico.
 - Dinámica de grupo.
 - Exámenes(físicos médicos)

No es necesaria la aplicación de todas estas técnicas, el Comité de Ingreso decide cuáles va a utilizar.

- Para dar mayor precisión y objetividad al análisis el Comité de Ingreso se basa en datos e informaciones del Descripción y Análisis del puesto de trabajo.
- De acuerdo a los resultados del análisis, el Comité de Ingreso emite su recomendación al Director, el que toma la decisión final.
- Se comunica a los candidatos cuál fue el seleccionado y se incorpora a la bolsa de empleo, los no seleccionados.

- El candidato seleccionado pasará un período de prueba que determinará la selección definitiva. En este período el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo.
- La duración del período de prueba es en dependencia de la complejidad del cargo u ocupación de que se trate, por acuerdo de la Dirección y la Organización Sindical de la Entidad, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- Todo trabajador de nuevo ingreso debe pasar el período de prueba excepto:
 - Los recién graduados que son objeto del adiestramiento laboral establecido en la legislación vigente.
 - Contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra cuando el período del contrato no excede de seis meses.
 - Contratados a domicilio de carácter temporal.
 - Designados para ocupar cargos de dirección, de funcionarios, y otros que se cubren por designación, salvo que se decida su nombramiento provisional antes de su designación definitiva.
 - Trabajadores que debido a su experiencia y reconocida trayectoria laboral pueden ser exonerados por el jefe de la entidad.
 - Otros casos previstos en la Ley.
- Se realiza la legalización de las relaciones laborales definitivas a través del contrato de trabajo para el caso de los trabajadores de las categorías ocupacionales de obreros, servicios, administrativos y técnicos excepto los que establece la Resolución 15 y 16/2000 del MTSS; o la legalización a través de la designación para el caso de los trabajadores de la categoría ocupacional de dirigentes y los establecidos en la Resolución 15 y 16/2000 del MTSS.

Documentos que se elaboran:

- Acta del Análisis por el Comité de los diferentes candidatos.
- Aprobación por el Director de la entidad o Jefe de Establecimiento.
- Contratos: Eventuales y Definitivos.

Referencias utilizadas para elaborar el procedimiento.

- Resolución No.8/2005 MTSS Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Resolución No.15/2000 MTSS Cargos de Confiabilidad
- Resolución No.16/2000 MTSS Cargos de Funcionarios.
- Decreto Ley 197

Responsable de la custodia y archivo.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso para la Incorporación de los trabajadores al puesto.

Código: B-1-5

Objetivo del procedimiento:

- Proporcionar la adaptación e integración del candidato al puesto y a la organización.

Desarrollo del procedimiento

Inicio de la operación: Director de la Empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Los trabajadores que se incorporan a la entidad con independencia del tipo de contrato que suscriben, son objeto de recibimiento por parte de la administración en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro que serán las encargadas de brindar la información que a continuación se relaciona:
 - Historia y tradiciones de la entidad, establecimiento, centro o área, así como galardones y estímulos recibidos.
 - Misión de la entidad, establecimiento, centro o área.
 - Sistema de pago y estimulación salarial.
 - Sistema de estimulación moral.
 - Capacitación de los trabajadores.
 - Posibilidades de promoción.
 - Idoneidad demostrada, competencia laboral, evaluación del desempeño.
 - Normas de seguridad y salud del trabajo.
 - Reglamento disciplinario interno.
 - Convenio Colectivo de Trabajo.
 - Importancia de su puesto de trabajo para los demás.
 - Su responsabilidad con el Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Mostrarle el centro de trabajo así como la delimitación del acceso a las áreas.
 - Explicar las funciones del puesto de trabajo.
- En el caso de los trabajadores internos la información disminuye, pues hay elementos que conoce y no son necesarios enseñar.

Documentos que se elaboran:

- Acta de Incorporación del trabajador

Referencias utilizadas para elaborar el procedimiento.

- Resolución No. 8/2005 MTSS. Reglamento General sobre Relaciones Laborales.

Responsable de la custodia y archivo.

1.8.2 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso para Evaluar el Desempeño de los trabajadores

Código: B-1-6

Objetivo del procedimiento:

- Determinar y acreditar el desempeño de las personas en la organización, la actuación de los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos.
- Facilitar la toma de decisiones respecto a la permanencia, el desarrollo, la promoción y la retribución por los resultados finales.
- Garantizar la mejora en la actuación de los trabajadores en el futuro.
- Validar las decisiones tomadas en la captación, selección e incorporación del personal, así como en la formación de los mismos.
- Facilitar la comunicación jefe subordinado a lo largo de todo el año y mejorar el clima laboral de la organización.

Desarrollo del procedimiento.

Inicio de la operación: Director de la Empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Que el trabajador conozca las funciones generales asignadas a su puesto de trabajo en cada período.
- La evaluación del desempeño se realiza por el jefe inmediato superior y comprende a los trabajadores de las categorías ocupacionales obreros, servicios y administrativos.
- La evaluación del desempeño de cuadros y dirigentes se rige por los Decretos Leyes 196 y 197 del 15 de Octubre de 1999.

- La evaluación del desempeño se efectuará mensualmente y deberá concluir antes de los 10 días del próximo mes.
- Los directivos evaluarán la actividad del trabajador atendiendo a sus resultados obtenidos, no por los esfuerzos.
- La propuesta de evaluación de cada trabajador es analizada entre el evaluado, el evaluador y la Organización Sindical.
- Registrar en el modelo establecido para esos efectos los resultados finales de la evaluación individual de cada trabajador, y el mismo debe estar firmado por el evaluado y el evaluador.
- En la evaluación del desempeño se comprobará la correspondencia entre la Descripción y Análisis del Puesto del Trabajador (DAPT), la realización de la actividad, las competencias laborales, lo cual es medido a través de una serie de indicadores.
- Los indicadores establecidos para la evaluación del desempeño de los trabajadores son los siguientes:
 - Resultados del trabajo.
 - Calidad del trabajo.
 - Superación profesional.
 - Disciplina laboral.
 - Mantenimiento y conservación de equipo, medios de trabajo y Medios de Producción Individual (MPI).
- A cada indicador se le dará como máximo 5 puntos y luego se promediará.
- Las evaluaciones serán:

<u>Resultados</u>	<u>Puntos</u>
Meritorios	5
Bien	4
Regular	3
Mal	2-0

- Cada uno de los indicadores se valoran y se le asigna la puntuación correspondiente. La evaluación final será el promedio de los puntos obtenidos. Cuando el resultado final sea de Mal o Regular se efectuará un análisis para determinar cual alternativa elegir: capacitación, reubicación en otro puesto de trabajo o separación del centro.
- Al concluir cada evaluación, el jefe inmediato superior deberá reflejar por escrito el grado de cumplimiento de los trabajadores, de forma explícita y concreta, los incidentes que dieron origen a la evaluación, así como otros aspectos significativos de los cuales se concluirán con la calificación del trabajo.
- El jefe inmediato superior es el encargado de informarle al trabajador los resultados de la evaluación y este debe firmar para demostrar su conformidad.
- En caso de existir inconformidad por algún trabajador este puede reclamar ante el Director de la Empresa, el que decide lo que procede dentro de 30 días y contra esa decisión no cabe apelación alguna.

- El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso que considere que se violó algún procedimiento establecido para la evaluación del desempeño.
- Las evaluaciones se archivarán en el expediente laboral de cada trabajador, una vez recopiladas de todas las áreas de la empresa por el técnico de recursos laborales.

Documentos que se elaboran:

- Modelo para la Evaluación del Desempeño (Anexo 6).

Referencia utilizada:

- Resolución No.8/2005 MTSS. Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Reglamento de Evaluación del Desempeño en la Empresa.

Responsable de la custodia y archivo.

1.8.3 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso de Compensación salarial.

Código: B-1-7

Objetivo del procedimiento:

- Contribuir a que el trabajo expresado en resultados, ejerza su papel de vía imprescindible para la satisfacción de necesidades y expectativas del personal.
- Coadyuvar al incremento de los niveles de actividad, efectividad y de la eficiencia empresarial.
- Contribuir al incremento de la relación entre los resultados del trabajo y los incentivos salariales.

Desarrollo del procedimiento

Inicio de la operación: Director de la Empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- La retribución y compensación salarial se efectúa a través de dos formas:
 - Pago a tiempo: consiste en realizar un pago al trabajador en dependencia de su tarifa básica (de acuerdo al grupo escala al que

pertenece establecido en el calificador de cargo) y las horas realmente trabajadas.

- Pago a rendimiento: consiste en una relación entre los resultados de la producción o los servicios y el salario a devengar. Este se calcula de acuerdo al reglamento interno de distribución que establece el sistema de pago aprobado.
- La empresa aplica las dos formas de pago, donde el trabajador devenga su salario a tiempo en la primera quincena del mes siguiente el cual es ajustado en la nómina que refleja el salario por sobrecumplimiento o penalización que es liquidada en la segunda quincena del mes siguiente.
- Para efectuar el pago a rendimiento la empresa diseña y aprueba de conjunto con los trabajadores los sistemas de pago a aplicar.
- Aquellos trabajadores vinculados directamente a la producción se le aplica el sistema de pago a destajos colectivos, destajo individual, destajo indirecto.
- En el caso de los trabajadores indirectos a la producción se efectúa a través de sistemas de pagos por indicadores generales de eficiencia o indicadores específicos. Para el personal indirecto de los establecimientos (Dirección) se le aplica por indicadores específicos y en el caso de los establecimientos de apoyo a la producción (Oficina central, Equipo y aseguramiento) es por indicadores generales de eficiencia.
- Estos sistemas son analizados periódicamente tanto por la dirección de recursos humanos de la empresa como por la dirección de los establecimientos, trabajadores y sindicato con el objetivo de perfeccionar los mismos en aras del incremento de la eficiencia.
- Todo sistema de pago deberá estar conformado por la siguiente estructura:
 - Se abordarán los principios generales del sistema aplicar.
 - Objetivo del sistema.
 - Requisitos a cumplir para la aprobación y aplicación del sistema.
 - Trabajadores abarcados.
 - Indicadores:
 - a) Indicadores formadores: son aquellos que crean el salario.
 - b) Indicadores condicionantes: son aquellos que condicionan el salario formado.
 - Personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes.
 - Período de evaluación de los indicadores.
 - Descripción del sistema de pago:
 - c) Formación del salario a través de:
 - La tasa salarial: para el caso del sistema de pago a destajos.
 - Los Porcientos de cumplimiento, el fondo de salario con su respaldo productivo o ahorros de los gastos para el caso de los sistemas de pago por indicadores específicos o generales de eficiencia.
 - La distribución del salario formado: permitirá efectuar una retribución salarial a cada trabajador en dependencia de su incidencia en los resultados de su área, esto se efectúa a través de dos coeficientes:

- Coeficiente de Participación Laboral (CPL).
- Coeficiente de Distribución Individual (CDI).
- De conjunto con la elaboración y aprobación del sistema de pago se debe realizar el reglamento Interno de distribución, el cual debe contar con los siguientes aspectos:
 - Los trabajadores abarcados por cada área.
 - Áreas con sus respectivos indicadores formadores y condicionantes.
 - Los planes de los indicadores por los cuales se rige el sistema de cada área.
 - Los requisitos para la aplicación del reglamento.
 - Procedimiento para el cálculo del salario a distribuir.
 - Niveles de salario a percibir según los indicadores.
 - Relación de los porcentos de penalización por incumplimiento de los indicadores establecidos.
 - Hechos y conductas que limitan o invalidan la obtención del salario por sobrecumplimiento.
 - Período de evaluación y de pago.
 - Anexos (Indicadores del CPL y ejemplos de cálculo).
 - Una vez conformado el salario a tiempo y a rendimiento se confecciona la nómina.
 - La nómina es confeccionada por el área de Recursos Humanos y recibida por el departamento de Economía.

Documentos que se elaboran:

- Nóminas.
- Hoja de cálculo (pago a rendimiento).
- Certificación de los indicadores.
- Reportes de pago (pago a tiempo).

Referencia utilizada:

- Resolución 39/2004 MTSS Metodología del Sistema de Pago.
- Resolución 27/2006 MTSS Reglamento General de la Organización del Salario.

Responsable de la custodia y archivo.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Código: B-1-8

Objetivo del procedimiento:

- Garantizar las condiciones de trabajo ambiental y de seguridad a los trabajadores para de esta forma intensificar su concentración en el trabajo, la calidad, su estado físico y mental evitando daños a la salud de los trabajadores.

Desarrollo del procedimiento.

Inicio de la operación: Director de la Empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Para garantizar la higiene y seguridad de los trabajadores se debe proceder a través de dos momentos:
 - a) Capacitación sobre las diferentes reglas, instrucciones, planes de medidas y experiencias de sucesos ocurridos.
 - b) Control de los riesgos:
 - Crear un grupo de trabajo o comisión para identificar y evaluar los riesgos, el cual estará compuesto por el trabajador, técnico especializado, la organización sindical y el jefe del área.
 - Efectuar un diagnóstico en todas las áreas de la empresa para definir las posibles causas de ocurrencia de accidentes y/o enfermedades profesionales.
 - Análisis y selección del listado de riesgo de cada puesto, área, centro de trabajo establecimientos.
 - Análisis del levantamiento de los riesgos.
 - Determinación del plan de medida.
 - Evaluación y control del plan de medida
 - Ajustes del plan de medida.
- Cada puesto requiere de la Regla de Seguridad y Salud donde se le informa al trabajador que debe hacer antes, durante y después de la jornada laboral.
- El plan de medida y el levantamiento de los riesgos laborales será firmado por el responsable de recursos humanos del establecimiento y el técnico de protección e higiene al trabajo (PHT)
- Garantizar que para cada puesto de trabajo existan equipos de protección individual y/o colectivos, adecuada iluminación y ventilación

Documentos que se elaboran:

- Modelo de Registro de Evaluación de riesgo. (Anexo 5)
- Programa de medidas de Prevención.
- Reglamento establecido de higiene y seguridad al trabajo.
- Reglas de cada puesto sobre la higiene y seguridad al trabajo.
- Instrucciones de capacitación.

Referencia utilizada para la elaboración de los procedimientos:

- Resolución No. 21/2001 MTSS. Control y Evaluación de los Riesgos Laborales.
- Ley 13/77 Protección e Higiene General.
- Instrucciones 17/27 y 17/28 /1982. Rigen la elaboración de las reglas por puesto de trabajo.

Responsable de la custodia y archivo.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso de Motivación.

Código: B-1-9

Objetivo del procedimiento:

- Contar con trabajadores motivados que posean un alto sentido de pertenencia por los resultados de la organización.

Desarrollo del procedimiento.

Inicio de la operación: Director de la Empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Para llevar a cabo el accionar de elementos motivadores de los trabajadores, se debe:
 - Realizar un diagnóstico del clima laboral existente en cada área de la entidad sobre los métodos y estilo de dirección, condiciones de trabajo, alimentación, recreación, comunicación, salario, reconocimiento por los resultados entre otros.
 - Elaborar un plan de medidas para erradicar las deficiencias.
 - Control del cumplimiento del plan de medidas.
 - Análisis con los trabajadores del cumplimiento del plan de medidas.
- El plan de medidas lo aprueba el director de la entidad y el sindicato.

Documentos que se elaboran:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Relación de las deficiencias detectadas durante el diagnóstico.
- Plan de medidas.

Referencia utilizada:

- Resolución No.13/2004 MTSS. Sistema de Estimulación Moral.
- Ley 13 Seguridad y Salud al trabajo.

Responsable de la custodia y archivo.

1.8.4 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso de Capacitación a los trabajadores.

Código: B-1-10

Objetivo del procedimiento:

- Dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades necesarias en el lugar y momento oportuno al menor coste posible.

Desarrollo del procedimiento.

Inicio de la operación: Director de la Empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) en las diferentes áreas en correspondencia con:
 - Resultados de la Evaluación del Desempeño, los relacionados con la carencia de conocimientos y habilidades.
 - Diagnóstico anual a través de las competencias laborales.
- Para efectuar el diagnóstico anual se toma como base las competencias laborales y las unidades de competencias las cuales se determinan de la siguiente forma:
 - Constitución y capacitación de los grupos de trabajo encargados de determinar las competencias laborales del puesto de trabajo. Este grupo debe estar integrado por.
 - El jefe (presidente).
 - El especialista más capacitado.
 - Representante del sindicato.
 - Identificación de las competencias laborales y unidades de competencia, las cuales se efectúan en base al objeto del área y los calificadores del cargo.
 - confección de la matriz de competencia.

- Los jefes inmediatos de cada área son los máximos responsables de la elaboración del DNC.
- La capacitadora de la empresa es la encargada de confeccionar el plan de capacitación anual y el plan eventual, en los que se integran las propuestas de capacitación de las diferentes áreas.
- El plan anual se elabora en el último trimestre del año, para el próximo año, en correspondencia con los resultados del diagnóstico de competencias laborales y la evaluación del desempeño anterior.
- Este plan se elabora en la misma fecha en que se elabora el plan económico de la entidad con el objetivo de tener en cuenta el presupuesto para la capacitación.
- En dependencia del modo de formación que se utiliza en la capacitación, el plan se confecciona:
 - A pie de obra, que son todas las acciones de capacitación que se realizan dentro de la empresa.
 - Incorporación a Escuelas, que son todas las acciones que se realizan fuera de la empresa a través de Unidades presupuestadas de capacitación del Organismo, el Ministerio de Educación Superior (MES) y el Ministerio de Educación (MINED).
- El plan eventual se elaborará en el transcurso del año en correspondencia con los resultados de la evaluación del desempeño y situaciones no previstas.
- Los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación son los siguientes:
 - Cursos de Habilitación.
 - Cursos De Formación Completa.
 - Cursos Perfeccionamiento o Promoción.
 - Adiestramiento a recién graduados.
 - Entrenamiento en el puesto de trabajo.
 - Cursos de Post-Grados, Diplomados y Maestrías.
- Los planes de capacitación de RR.HH se discuten y analizan con los representantes de la Organización Sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.
- La Dirección de la empresa debe gestionar y asegurar los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación.
- Organizar las acciones de capacitación para la ejecución de los planes mediante la coordinación con los Centros de Capacitación y los instructores, dando solución a las necesidades identificadas.
- El cumplimiento del plan de capacitación se evalúa trimestralmente a partir de :
 - El cumplimiento de inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
 - La participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados.
 - El aseguramiento material, humano y financiero.

- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.
- Las principales dificultades y medidas para resolverlas.
- La evaluación del impacto de la capacitación se realiza mediante un análisis donde se tienen en cuenta las siguientes preguntas y variables.

Preguntas:

Si se enseña lo que se necesita.
 Si lo que se necesita se aprende.
 Si lo que se aprende se aplica.

Variables:

Aumento de la Productividad.
 Aumento de la Calidad.
 Disminución del Costo.
 Aumento de la Disciplina Tecnológica.
 Disminución de Accidentalidad
 Disminución de Errores.
 Aumento de la Organización del Proceso.

- Elaborar un plan de capacitación a largo plazo que permita un mayor desarrollo de los conocimientos de los trabajadores, en correspondencia con la visión y expectativa de desarrollo general de la empresa.

Documentos que se elaboran:

- Matriz de Competencia.
- Planes de Capacitación. (Anexo 6)

Referencia utilizada:

- Resolución No.28/2006 MTSS. Reglamento sobre Implantación de los nuevos Calificadores de Ocupaciones y Cargos de amplio perfil.
- Resolución No.29/2006 MTSS. Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de Los Recursos Humanos, en las Entidades Laborales.

Responsable de la custodia y archivo.

1.8.5 SUBSISTEMA DE CONTROL.

Organismo: MICONS

Código: 126.0

Entidad: Empresa Materiales de la Construcción. Las Tunas.

Área: Recursos Humanos.

Título del procedimiento: Proceso de Control.

Código: B-1-11

Objetivo del procedimiento:

- Proporcionar los datos y la información necesaria, de tal manera que permita a todos los trabajadores la comprensión y el desempeño efectivo en sus actividades de trabajo.
- Contribuir a la toma de decisiones.
- Permitir controlar el cumplimiento de los procedimientos de cada subsistema.

Desarrollo del procedimiento

Inicio de la operación: Director de la Empresa.

Cargo o puesto de trabajo que inicia la operación: Sub-Director de Recursos Humanos.

Alcance: Oficina Central y Establecimientos de la empresa.

Explicación del procedimiento:

- El control se realizará permanentemente permitiendo corregir los elementos que demuestran en la práctica ser inoperantes o no conducir a los resultados esperados y/o agregar nuevas iniciativas que permiten alcanzar los objetivos propuestos.
- Definición de la base de dato necesaria para facilitar el control y el flujo de información que garantiza y mantiene actualizada la gestión de los recursos humanos. La misma deberá estar conformada en cada subsistema como sigue:
 - Provisión y Empleo:
 - Estrategias y políticas de recursos humanos de la empresa.
 - Planificación de las necesidades de personal.
 - Estructura organizativa.
 - Característica de la plantilla.
 - Estudio de los puestos de trabajo.
 - Gastos en que sea necesario incurrir.
 - Fluctuación por puestos de trabajos.
 - Listado de las fuentes de reclutamiento.
 - Cantidad de trabajadores disponibles o interruptos.
 - Definición de las exigencias, características y condiciones de las plazas que se ofertan.
 - Solicitudes de empleo.
 - Técnicas de selección.
 - Relación de los contratos de trabajo de las personas empleadas.
 - Proceso de integración.
 - Documentos que se elaboran en este subsistema.
 - Resoluciones y documentos normativos que regulan este subsistema.

- Evaluación del desempeño.
 - Resultados de las evaluaciones del desempeño de cada trabajador.
 - Número de veces que el trabajador ha obtenido consecutivamente la calificación de mal o regular.
 - Número de trabajadores promovidos, demovidos, capacitados de acuerdo con los resultados de la evaluación.
 - Número de reclamaciones de los trabajadores por los resultados de la evaluación.
 - Documentos que se elaboran en este subsistema.
 - Resoluciones y documentos normativos que regulan este subsistema.
- Mantenimiento.
 - Tiempo laborado por cada trabajador.
 - Tarifa horaria de cada cargo.
 - Evaluación del coeficiente de participación laboral de cada trabajador.
 - Salario según tiempo trabajado por cada trabajador.
 - Salario pagado por sobrecumplimiento.
 - Trabajadores abarcados por cada sistema de pago.
 - Satisfacción que poseen los trabajadores sobre el sistema de salario, estimulación y otras recompensas.
- Formación y desarrollo.
 - Información proveniente del resumen de la determinación de necesidades de capacitación.
 - Cantidad de trabajadores que poseen acciones de capacitación.
 - Cantidad de trabajadores por forma de capacitación(perfeccionamiento, habilitación y formación)
 - Documentos que se elaboran en este subsistema.
 - Resoluciones y documentos normativos que regulan este subsistema.
- Realizar un análisis global del resultado de los indicadores económicos de trabajo y salario y luego un análisis específico para determinar la incidencia real de los recursos humanos en dicho resultado:
 - Producción terminada.
 - Insumos.
 - Producción mercantil.
 - Producción en proceso al inicio.
 - Producción en proceso al final.
 - Producción bruta.
 - Gastos materiales.
 - Servicios recibidos.
 - Valor agregado.
 - Promedio de trabajadores.
 - Productividad del valor agregado.
 - Fondo de salario.
 - Coeficiente de salario por peso agregado.

- Salario medio.
- Correlación salario medio-productividad.
- Programa de control.

Documentos que se elaboran:

- Programa de inspección del área de Recursos Humanos.
- Actas de los resultados de la inspección con el respectivo plan de medida.

Referencia utilizada:

- Legislaciones vigentes relacionadas con cada subsistema.

Responsable de la custodia y archivo.

CONCLUSIONES.

- Este trabajo de investigativo pretende constituirse como una ayuda para la empresa, y especialmente para la Dirección de Recursos Humanos, al establecer la estructura básica, andamiaje o esqueleto sobre el que debe soportarse la gestión de los recursos humanos. En el se aprovecha todo lo realizado por la empresa hasta el momento para estructurarlo adecuadamente, de forma que se permita el futuro avance y desarrollo de la gestión de los recursos humanos de la organización.
- Los procedimientos se complementan con los fundamentos prácticos que sustentan su implementación a partir de las legislaciones vigentes, pero aportan un conjunto de orientaciones metodológicas que se ajustan a las especificidades de la empresa.
- La aplicación de los procedimientos elaborados para cada uno de los subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de Recursos Humanos han permitido que la empresa:
 - Incorpore los recursos humanos cualitativa y cuantitativamente necesarios y los más adecuados a su estrategia y estructura.
 - Desarrolle, mantenga y proteja adecuadamente a sus empleados.
 - Evite la duplicación de tareas y la ejecución de trabajos inútiles en materia de gestión de recursos humanos.
 - Evite la ociosidad y el sobredimensionamiento de la plantilla.
 - Cumpla la normativa legal.
 - Disponga de un sistema adecuado de control de la gestión de los recursos humanos para informar y evaluar su eficacia y eficiencia.
 - Establezca sistemas de compensación adecuados.
 - Mejore los canales de información y participación internos en la empresa.

RECOMENDACIONES.

- Elaborar un programa que incluya la capacitación de los involucrados para llevar a la práctica los procedimientos propuestos.
- Utilizar el trabajo como material de consulta para la superación de técnicos y directivos de la empresa.
- Seguir perfeccionando los procedimientos propuestos para garantizar la mejora continua en la gestión de recursos humanos.
- Adecuar y hacer extensivo a otras empresas los procedimientos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1- Administración.. Segunda Edición. Quinta Parte P- 224.
- 2- Agüero Martínez, Caridad. Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Cárnica Las Tunas. Tesis en opción al título de Master en Dirección de Empresa. Las Tunas 2004.
- 3- Alhama Belamic, R./Alonso Arrastía, F/ Cuevas Cañizares, Rafael. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. Economía. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana 2001. p-4
- 4- Barranco, Francisco J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide. Madrid. 1993 p – 342.
- 5- Bauzá Velázquez, Heriberto/ Eugenio Bello Fernández. Diplomado en Gestión Empresarial. Marzo 2003.
- 6- Bustillo, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994
- 7- Castillo Triana, Idalina. Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo/ Idalina Castillo Triana. Revista Economía y Desarrollo.129 (2):64-78, Julio-Diciembre, 2000.
- 8- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial Mc´Graw-Hill. México.1993 p – 568
- 9- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Parte I y II (s.e). (s.n) P-120, 121,125 – 140.
- 10-Cuesta Santos, Armando Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Academia. 181 p. (1997).
- 11- Cuesta Santos, Armando. Gestión por Competencias. La Habana: Editorial Academia, 2001.
- 12-Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. 2005.

- 13-Díaz Monjiolti, Ela. La Gestión de Recursos Humanos en el perfeccionamiento de la Empresa cubana actual/ Ela Díaz Monjiolti. Revista Economía y desarrollo 210(1): 120, Enero-Junio, 2003.
- 14-Gestión de Recursos Humanos. En: Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.
- 15-Harper y Lynch. Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. España. 234 p. (1991)
- 16-Medina Peña, Yadira. Diseño Estratégico de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el CIGET de Las Tunas. Trabajo de diploma. Centro Universitario Las Tunas. 2003.
- 17-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 27/2006. Reglamento General sobre la Organización del Salario.
- 18-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 28/2006. Reglamento sobre Implantación de los nuevos Calificadores de Ocupaciones y Cargos de amplio perfil.
- 19-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 29/2006. Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del Trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las Entidades Laborales.
- 20-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8/2005. Reglamento de las Relaciones Laborales
- 21-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No.15/2000 Cargos de Confiabilidad
- 22-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No.16/2000 MTSS Cargos de Funcionarios.
- 23-Ortueta, R. Técnicas de dirección de personal/: Quinta Edición. 1991 p – 206.
- 24-Pérez Martínez, Yamisleydis. Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Cerámica Las Tunas. Trabajo de diploma. Centro Universitario Las Tunas. 2004.

25-Programa de Preparación Económica Para Cuadros. Control Interno II /José Carlos del Toro Ríos... [et al.]. – La Habana, Cuba, 2005. – p 53,54.-58

26-Administración de Recursos Humanos [en línea] marzo 2006.Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admónrrhh/ri/htm>

http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/te_capren.htm

<http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml>

27-Aspectos importantes en la gerencia de recursos humanos.[en línea] marzo 2006

<http://www.monografias.com/trabajos14/recurhummanip/recurhummanip.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/asim/asim.shtml>

28-Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo Actual y Futuro en Cuba. [en línea] mayo 2006.Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.htm>

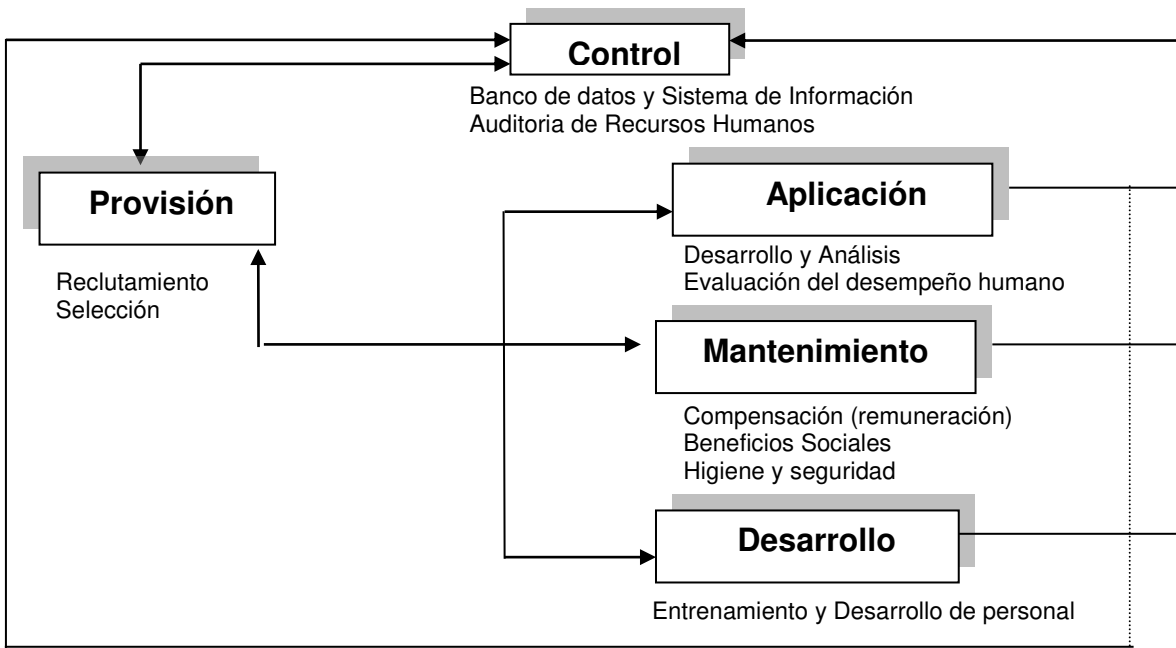
29-Gestión pos Competencias. [en línea] abril 2006. disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos10/asim/asim.shtml>

30-La Bidireccionalidad en la gestión de los Recursos Humanos[en línea] mayo 2006.Disponible en:

<http://www.rrhmagazine.com/conektia04/art1rh.htm>

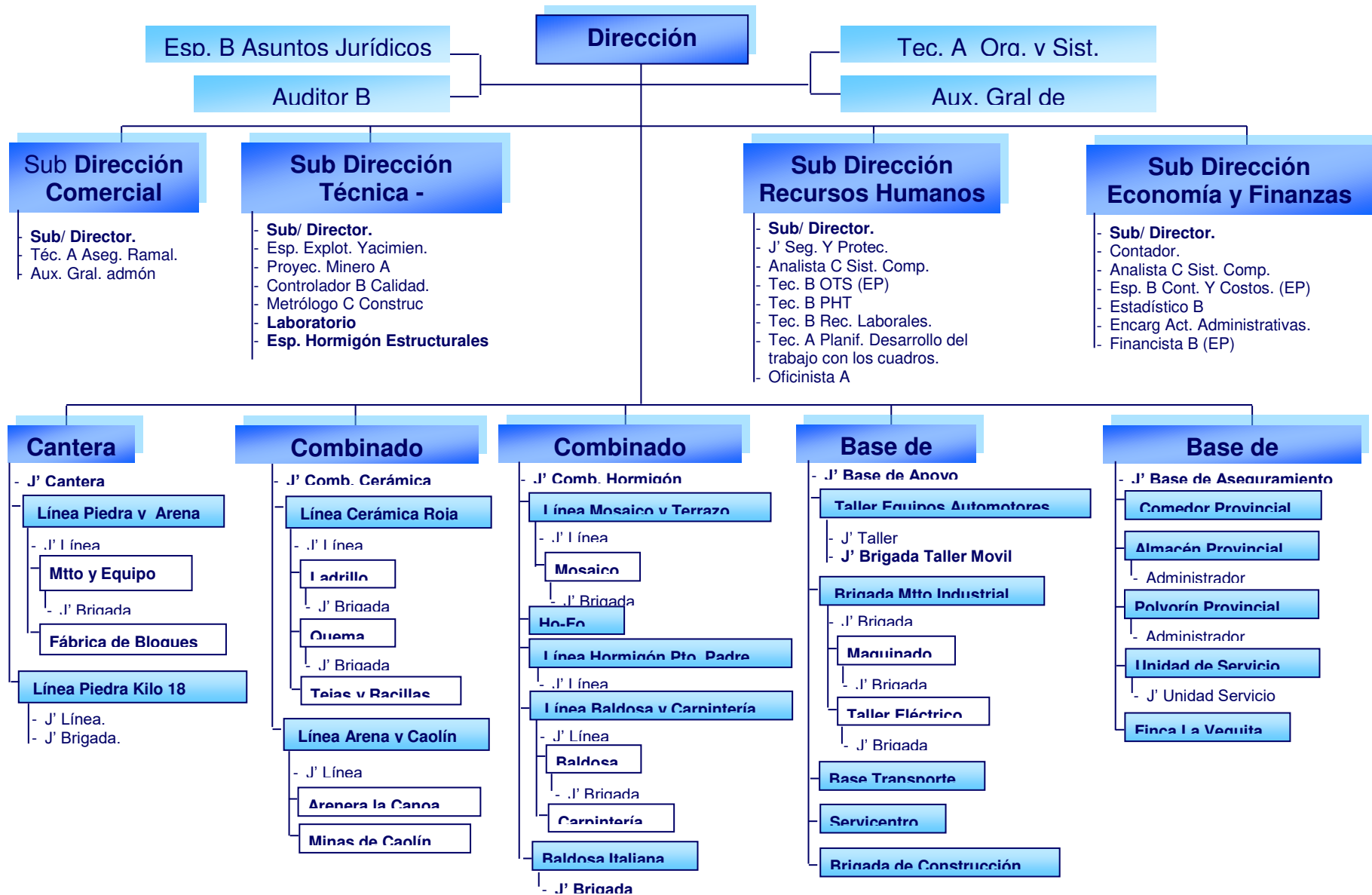
ANEXO 1



Modelo de Idalberto Chiavenato (1993)

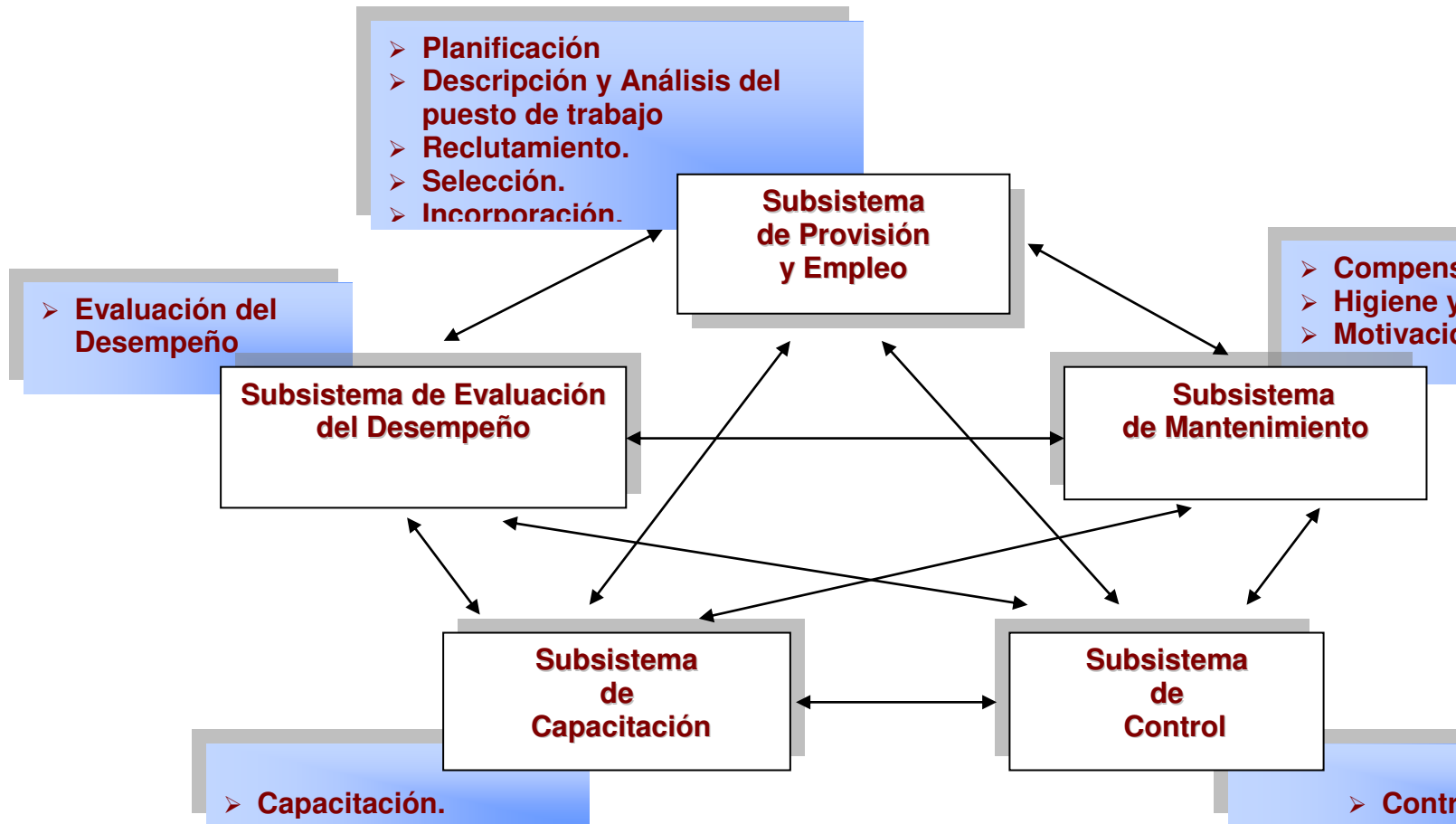
ANEXO NO 2.

Estructura Organizativa de la Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas.



ANEXO NO. 3

Esquema Organizativo de los Subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas.



Elaborado por:	Aprobado por:
----------------	---------------

Leyenda: H: habilitación.

P: perfeccionamiento o promoción.

Fc: formación completa.

A: adiestramiento a recién graduados