

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA DE SILOS.

Lic. Gabriel Santiago Galán Zulueta¹, Dra. Francisca Ibáñez García²

1. Filial Universitaria Municipal “Julio Jacinto Balaez Samá”

Jovellanos, Matanzas.

2. Filial Universitaria Municipal “Julio Jacinto Balaez Samá”

Jovellanos, Matanzas.

Resumen.

La presente investigación es el estudio realizado sobre Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa de Silos Matanzas. Esta Unidad Empresarial de Base según su objeto tiene como responsabilidad la conservación de los granos; garantizando en todo el país la materia prima.

Palabras claves: *Gestión; Sinergia; Organización; Idoneidad demostrada; Auditoria.*

El objeto general de estudio del presente trabajo es la gestión de Recursos Humanos y tiene como propósito el diseño de un modelo de sistema de gestión para la Empresa de Silos, conociendo que es fundamental integrar los Recursos Humanos desde el momento de la concepción de las estrategias de la Empresa, concediéndoles la misma importancia que a las dimensiones: económicas, financieras, comerciales y tecnológicas; partiendo de la necesidad de poseer una herramienta conceptual o marco de referencia para desarrollar la organización.

El trabajo parte de una investigación bibliográfica sobre los fundamentos teóricos y metodológicos sobre la GRH, su origen, desarrollo, rasgos y tendencias actuales.

Posteriormente, a partir de los resultados de la planeación estratégica y el diagnóstico actual de la organización se conforma el proyecto de un modelo de GRH para la Empresa de Silos; definiéndose las políticas, objetivos, funciones y subsistemas los que están conformados por: Competencias laborales, Organización del Trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, estimulación moral y material y auditoria sobre la base de la misión, visión y filosofía de la organización.

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE SILOS

Desde los primeros años de la década Del 90 se han estado introduciendo en el país Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) a nivel de los Organismos, instituciones y empresas. Aunque para Cuba, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las Estrategias nacionales y territoriales de empleo, se vienen desarrollando pasos que de conjunto con la aprobación de las Bases generales para el perfeccionamiento empresarial, ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada, en todas las empresas del país, lo que se convierte para nosotros en un factor excepcional para introducir y desarrollar la gestión de Recursos Humanos (GRH) con enfoques cualitativamente superiores.

El esfuerzo esta centrado en tratar de llevar baja integración del área de personal, con enfoques administrativos y reduccionistas, a enfoques multidisciplinarios, Interdepartamentales, transfuncionales, estratégicos, protagonistas de primer orden y de alta integración .Para lograr este objetivo se requiere dar un salto cualitativo que es necesario superar.

A partir de Este análisis se realizan en la organización UN grupo de acciones a priorizadas, como son:

Planificar las necesidades de personal.

Realizar estudios de organización que permitan perfeccionar las estructuras y un buen uso de las facultades.

Diseñar nuevas puestos y elaborar contenidos de amplio perfil.

Implementar métodos de trabajo más eficientes.

Mejorar las condiciones de trabajo.

Elaborar normas de rendimiento, tiempo y servicio para el cálculo de plantillas y establecimiento de sistemas de pago.

Establecer las vías de captación y selección de personal.

Fijar las indicaciones para evaluar el desempeño

Elaborar planes de capacitación.

Elaborar sistemas de pago de fácil comprensión y establecer las vías para el

Reconocimiento de los trabajadores

Elaborar el convenio colectivo de Trabajo.

Establecer sistemas de información.

Establecer acciones de auditorias o Control interno.

Sin embargo, todas estas acciones pueden desarrollarse sin que se logre el proceso de integración entre ellas y con la estrategia de la entidad, es decir, la actividad puede continuar desarrollándose por funciones tradicionales, en las cuales los directivos no ven los RH como algo estratégico ni desde el punto de vista estructural ni funcional, es necesario superar la concepción de los sistemas como simple sumatoria de las partes, que siguen fragmentadas, incumpliendo la primera ley del pensamiento sistémico de la ínter conectividad, y dando por buena cualquier relación entre ellos. Es esencial analizarlo y tratarlo íntegramente en la práctica en toda su complejidad.

Esta propuesta se encuentra basada en el diagnostico realizado, en las indicaciones metodológicas sobre política laboral y salarial vigente en el país, en la Resolución 12 de 1998 y la 21 del 1999, el Decreto – Ley 187, y las regulaciones del acuerdo 3679; así como las bases generales aprobadas por el MTSS para los sistemas de pago y estímulo Resolución 9/2008 y las recogidas por el Ministerio de la Agricultura.

Para garantizar la propuesta del Modelo se trabajo con las NC 3000 a 3002, utilizando las normas y sus principios, para lograr un impacto positivo en la calidad, eficiencia y productividad de los procesos para que se cumplan un conjunto de precisiones y preferencias a la UEB para la implementación del Modelo propuesto. Para el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Para este proyecto en nuestra entidad se ha tenido en cuenta garantizar las personas necesarias, con los conocimientos y la disposición requerida, así como propiciar un clima laboral que motive el aporte de los mismos para cumplimentar los objetivos y metas de la organización y los suyos propios.

Dentro de las acciones estratégicas propias de la gestión de los recursos humanos está seleccionar, conservar, formar, desarrollar e integrar el personal necesario para lograr mejores y mayores resultados en la organización.

Cualidades que reúne el SGRH:

Claridad y sencillez que sea comprendido por todos.

Orientación a la persona: calidad de entorno y condiciones de trabajo motivadoras.

Consistente: coincidencia entre las declaraciones, la política y las decisiones.

Eficaz: que los problemas no se agraven por demoras en las soluciones.

Flexible: la política de cada cual según lo que aporta exige sistemas flexibles.

Adaptable: cambia al cambiar las personas, la estructura y la estrategia.

Impulsor: animado a la acción, la iniciativa, la responsabilidad.

Innovador: promoviendo el desarrollo continuo de los Recursos Humanos.

Integrador: de todos los trabajadores en una cultura de UEB fuerte y coherente con la estrategia.

El Modelo de Gestión de los Recursos Humanos es entendido como:

Un conjunto de categorías, procedimientos, técnicas, decisiones y procesos conscientes de naturaleza dialéctica. Sustentado en el enfoque sistémico, de proceso y configuración al, desarrollado a través de un amplio conjunto de relaciones sociales de producción e interacciones que se establecen entre todos los implicados en el mismo. Dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los Recursos Humanos requeridos, competentes y motivados que desempeñen con eficacia, eficiencia y efectividad sus funciones para alcanzar los objetivos propuestos.

El modelar este proceso permite una mayor comprensión, ubicación y organización de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos en la organización y revelar las relaciones

internas, las interrelaciones y los aspectos esenciales para establecer las políticas, procedimientos y estrategias generales.

En la dirección de su desarrollo posibilita, además, una fundamentación más científica y propicia el perfeccionamiento continuo con la más amplia participación tanto de los sujetos de dirección como de los objetos implicados, todo ello encaminado al cumplimiento de la misión de la organización y acorde con la visión.

La propuesta del presente modelo de Gestión de los Recursos Humanos fija las políticas que la Empresa y las diferentes Unidades Empresariales de Bases, deben tener en cuenta en las acciones que deben acometer en el corto, mediano y largo plazo en cada uno de los subsistemas que lo integran para lograr una alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Garantizar las personas necesarias, con las aptitudes y conocimientos requeridos, teniendo en cuenta la superación técnica y profesional de todos sus integrantes de forma continua, propiciando un clima laboral y de retribución que garantice de forma sistemática un alto desempeño, en aras de cumplir los objetivos de la organización y los suyos propios, a través de las siguientes acciones:

Garantizar una eficaz dirección de los Recursos Humanos que ubique a la organización en un lugar cimeros logrando los índices de eficiencia siguientes:

Correlación Salario Medio Productividad de 0.98.

Productividad según Valor Agregado alcanzando \$ 21300.00 pesos anuales por trabajador.

Obtener una bolsa de empleo con la finalidad de asegurar y seleccionar de los posibles candidatos que demanda la organización.

Elevar los indicadores de eficiencia de la capacitación, a través Del análisis costo beneficio de cada acción realizada.

Asegurar la capacitación al 90% de los trabajadores, en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Utilizar las matrices de competencias laborales para la evaluación del desempeño.

Perfeccionar la organización del trabajo.

Perfeccionar los sistemas de pagos y estimulación garantizando la correspondencia de los resultados y objetivos fundamentales de la UEB.

Asegurar el plan de capacitación de las diferentes categorías ocupacionales en el CNCI y la superación posgraduada de los profesionales que garantice el relevo de la organización.

ALCANCE: este objetivo estratégico es aplicable a todas las UEB de la Organización de Empresa de Silos y tiene correspondencia con las proyecciones estratégicas y objetivos de trabajo de los Organismos Superiores.

METAS: Los momentos actuales exigen de un nuevo sistema de Dirección y Gestión Empresarial para enfrentar cambios y nuevos retos, por ello nos hemos propuesto:

Cumplir con calidad la política de capacitación y desarrollo de nuestros Recursos Humanos, alcanzando en los casos que sea necesario los Estándares internacionales de competencia requeridos.

Incremento de los niveles de productividad, calidad y competitividad en nuestras unidades Empresariales de Bases.

Consolidar la cultura tecnológica e imagen empresarial.

Consolidar la cultura de aprendizaje y actualización permanente del hombre.

Garantizar la preparación gerencial en los diferentes niveles y/o Subdivisiones estructurales de Dirección.

Mantener la seguridad, confiabilidad y eficiencia de las operaciones en cada una de las áreas.

Continuar promoviendo el perfil amplio de los obreros en las Unidades Empresariales de Bases, así como su preparación previa a certificaciones Internacionales en las especialidades necesarias.

Realizar la gestión de capacitación a partir de la confección de los enfoques de competencias laborales.

Trabajar en el enfoque de las DNC Determinación de las necesidades de Capacitación a partir del análisis de los costos y beneficios.

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA DE SILOS MATANZAS

El modelo de GRH que se presenta tiene como definición los objetivos siguientes:

Crear un favorable clima laboral en la organización.

Determinar las necesidades de personal, en función de los planes de desarrollo de la empresa.

Captar el potencial humano con las competencias adecuadas.

Desarrollar procesos de selección, que aseguren el personal idóneo.

Crear un ambiente de participación y creatividad.

Diseñar programas de formación y desarrollo que contribuyan a un desempeño exitoso.

Asegurar la superación continua de los cuadros y sus reservas.

Evaluar con rigor el desempeño de todos los trabajadores.

Desarrollar de forma sistémica una política de compensación y estimulación.

Desarrollar un sistema de auditoria y control de GRH.

Para garantizar el carácter sistémico del este modelo de GRH de la empresa, tiene que tener definido su misión, visión y objetivos estratégicos, en correspondencia con los Propuestos por el Ministerio.

SUBSISTEMAS QUE LO INTEGRAN:

- Competencias Laborales.
- Organización Del Trabajo.
- Reclutamiento y Selección.
- Capacitación y Desarrollo.
- Evaluación Del Desempeño.
- Estimulación y Compensación.
- Seguridad y Salud Del trabajo.
- Comunicación Institucional.
- Auditoria.

COMPETENCIA LABORAL POLITICA:

Establece la competencia de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dicha actividad, donde se establece con un procedimiento documentado en la identificación y validación en la competencia distintiva de la organización, los procesos de actividades principales y de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con la competencia identificado y validado.

OBJETIVOS:

- Establecer fuente y vías en el estudio del proceso o métodos de la medición del

Trabajo, para mejorar los procedimientos.

Lograr estudio de organización del trabajo con temas y herramientas definidas para elevar la productividad.

Definir los indicadores principales a evaluar en las categorías ocupacionales.

Cumplir con los pasos de la selección de los trabajadores.

- a) Recopilación de información acerca del cargo
- b) Criterios de selección al aspirante a ingresar en la organización.
- c) Información a los candidatos sobre las características del cargo.
- d) Recopilación de información sobre los candidatos.
- e) Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.-
- f) Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.

Velar por la idoneidad demostrada de cada trabajador y posibilita la selección para un puesto, la permanencia, el desarrollo, promoción, democión el estímulo por los resultados.

Cumplir con la atención y proposición de los recién graduado de técnico medio y

Nivel superior con los requisitos siguientes

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO POLITICA:

Determinar la necesidad de la fuerza laboral actual y perspectiva, así como caracterizar y definir los puestos de trabajo y realizar estudios de carga y capacidad así como el presupuesto para el desarrollo de todo el proceso de los Recursos Humanos.

OBJETIVOS:

Determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal, actuales y perspectivas, así como asegurar la plantilla necesaria.

Optimizar el factor humano de la UEB desarrollándolo, formándolo y promocionándolo de acuerdo con las necesidades futuras de la misma.

Mejorar el clima laboral motivando al factor humano de la Empresa.

Determinar los objetivos, las políticas y las acciones necesarias para desarrollar el Sistema de los Recursos Humanos en su conjunto, reflejándose en un presupuesto de gastos para llevar a cabo los mismos.

Motivar el factor humano.

Contribuir a maximizar el beneficio de Empresa y las UEB.

La Organización del Trabajo como Subsistema del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, es el proceso sistemático de elaboración de los Planes Estratégicos y Tácticos, programar las acciones y proyectar los recursos necesarios para el cumplimiento de la proyección estratégica para conseguir en el plazo y forma fijados los objetivos de la Organización, así como programar las acciones y proyectar los gastos de todo el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Los principios en los que está basada la planificación serían: la utilización eficiente y eficaz de los RRHH, combinando el aumento del nivel de actividad con el mantenimiento o incremento del nivel de ocupación, sobre la base de elevar la utilización de las capacidades y el rendimiento de los recursos materiales, apoyándose en estrategias de innovación de producto y proceso.

La planificación será objetiva, tomando en cuenta las condiciones reales del entorno, previendo los recursos materiales y financieros que serán necesarios para acometer la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa.

ALCANCE:

El presente subsistema del sistema de gestión de los recursos humanos es aplicable a todo el universo de Empresa y Unidades Empresarial de Base y sus áreas.

FUNCIONES:

Previsión, programación, acciones, plan de trabajo y salarios y presupuestos de gastos relacionados con la atención al hombre.

Elaboración del programa de acción: Para la elaboración de este programa se realiza un diagnóstico en cada uno de los subsistemas comprendidos en este sistema, que nos permite determinar las acciones a desarrollar en cada uno, definiendo plazos y responsables para su cumplimiento.

Elevar la motivación por el trabajo partiendo del diagnóstico realizado para la determinación de las necesidades, se elabora un programa de motivación que incluya las acciones, fechas de realización, responsables y participantes.

Elaborar el programa de atención al hombre, el cual formara parte del convenio Colectivo de Trabajo.

Determinar la plantilla de cargos teniendo en cuenta lo establecido en la resolución 26 del MTSS del 2006.

Identificar de manera cuantificable aquellas medidas que se inscriben en el plan para medir la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo que justifique el incremento de la productividad.

Reflejar la relación entre la dinámica del salario medio y la productividad, los gastos de atención al hombre, así como la formación y el desarrollo para el incremento sistemático de la calificación.

Elaborar, presentar y aprobar el modelo con los indicadores de trabajo y salarios desagregados en meses y trimestres, en la Empresa, así como en cada una de las UEB del sistema, que se reflejan en el modelo establecido.

Elaborar de forma trimestral el modelo establecido, que contiene la ejecución del plan de estimulación y otros gastos de atención al hombre.

Definir de forma mensual se controlan la planificación operativa y la situación actual de la fuerza de trabajo, en el modelo establecido y los trabajadores disponibles en los casos necesarios en el modelo establecido por la Resolución 34/2012.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

POLITICA:

Disponer del mejor potencial humano como cantera para seleccionar adecuadamente, teniendo en cuenta el aprovechamiento de las capacidades individuales para la creación y consolidación de una cultura altamente productiva.

OBJETIVOS:

Identificar y medir aquellos atributos, que le permitan desarrollar exitosamente los puestos de trabajo que la organización necesita cubrir.

Conformar una bolsa o banco de reserva con los datos de los candidatos externos e internos que van a constituir la fuente primaria de reclutamiento.

Obtener personas con aptitud y desempeño para ocupar los puestos de trabajos en la entidad, establecer los pasos a dar desde que el trabajador se presenta en la empresa hasta que empieza a desempeñar su trabajo.

ALCANCE:

El presente subsistema del sistema de gestión de los recursos humanos es aplicable a todo el universo de la Empresa y Unidades Empresariales de Base.

FUNCIONES:

Identificar los medios o vías más comunes para la captación y reclutamiento de los mejores candidatos para dotar la organización con el personal idóneo en el puesto de trabajo.

Cumplir las etapas del proceso: reclutamiento, selección e incorporación.

Determinar las fuentes internas y externas de reclutamiento.

Determinar las técnicas y procedimientos para reconocer o retirar la idoneidad: evaluación mensual y anual del desempeño, análisis de la matriz de competencia, examen médico pre-empleo, comprobaciones de conocimientos, entrevistas, examen psicométrico, investigaciones y observaciones directas.

Determinación del periodo a prueba en dependencia del grupo salarial y Categoría ocupacional.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

POLITICA:

Asegurar el carácter de inversión inteligente en el desarrollo de los recursos humanos, con el propósito de sistematizar la preparación y el entrenamiento de los individuos en acciones que contribuyan a elevar la cultura organizacional.

OBJETIVOS:

Asegurar el plan de preparación de las diferentes categorías ocupacionales y la superación del personal profesional que garantice el relevo necesario de la organización.

Desarrollar la Capacitación a partir de Las Matrices de Competencias Laborales en los puestos de trabajo.

Mantener la actualización y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades tecnológicas de los trabajadores.

Asegurar la preparación sistemática de operadores de procesos que permitan mantener los estándares de competencia requeridos, así como la reposición de fuerza de trabajo calificada.

ALCANCE:

El presente subsistema del sistema de gestión de los recursos humanos es aplicable a todo el universo de la Empresa y Unidades Empresariales de Base.

FUNCIONES:

Realizar la determinación de Necesidades de Capacitación y la planificación de la Formación a partir del Estudio de las Competencias Laborales que se requieren para el desempeño en el puesto de trabajo.

Continuar desarrollando el programa de Homologación y Certificación

Utilizar la red de centro creados para la certificación de obreros en las especialidades fundamentales.

Garantizar la preparación política y para la defensa de jefes y reservas.

Las formas para la evaluación y control de los resultados de esta actividad, se realizarán de la siguiente forma:

Comportamiento de los indicadores principales de las UEB

Determinación de necesidades de capacitación.

Análisis costo beneficio de las acciones a implementar

Planes Integrales de Preparación.

Verificación de las competencias del trabajador en su puesto de trabajo.

SISTEMAS DE ESTIMULACIÓN MATERIAL Y REMUNERACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

La estimulación está dirigida a obtener niveles superiores de producción con eficiencia: Incremento de la productividad, disminución de los gastos totales y de los costos de producción disminución de los consumos de materias primas y materiales, de las mermas y pérdidas en la comercialización, de los combustibles, de los consumos energéticos acortamiento en los plazos de ejecución de las Inversiones, así como disminución del ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

INDICADORES PARA LA SELECCIÓN DE LOS CUADROS Y TRABAJADORES A ESTIMULAR MORALMENTE

1. Los indicadores que se tienen en cuenta para la selección son los mismos que se le miden a cada cuadro mensualmente y que se encuentran en el procedimiento para la Evaluación.
2. Se tendrá en cuenta la puntuación obtenida por cada uno y en dependencia de ella se evaluará quiénes serán los destacados.
3. La integralidad estará dada por el resto de los resultados obtenidos por el cuadro en su ejercicio de dirección no tomados en cuenta en los indicadores que puntúan Ejemplo:

Disciplina, eficiencia económica, respuesta ante contingencias, las que son invalidantes a pesar de obtener la puntuación fijada.

Selección mensual de trabajadores destacados se realizara en asamblea con todos los trabajadores aquellos que fueron seleccionados en sus respectivas áreas por la realización de un trabajo de calidad que hayan permitido resultados económicos favorables a la Empresa y UEB.

Determinado esto en los Consejos de Dirección mensual a propuestas de sus Jefes Inmediatos.

- a) Realización de asamblea en el cual se propone y se aprueba el destacado del mes.
- b) Todo el trabajador que sea dos veces Destacado en el Trimestre es propuesto en al Consejo de Dirección como Destacado en el Trimestre, al cual se le otorga certificado de reconocimiento entregado en acto masivo en su CDR, escuelas de sus Hijos o Asamblea Socialista de la Empresa.
- d) Todo trabajador que obtenga al menos en dos oportunidades reconocimientos

Trimestral tienen derecho hacer propuesta Mejor Trabajador del Año y ser seleccionado a nivel de Empresa a los cuales se le otorga distintos reconocimientos morales y materiales.

e) Los Destacados Nacionales se colocaran en el Sitial de Honor de la Empresa su foto, con los méritos obtenidos en el periodo.

f) Los Destacados de los diferentes periodos podrán ser invitados a los Consejos de Dirección periódicos, así como se invitara al análisis del cumplimiento y perspectiva del Plan de Negocios de la Entidad.

h) La Emulación Colectiva podrá realizarse por cumplimiento de indicadores colectivos a través de un gallardete de reconocimientos trimestral y con la posibilidad de la realización de una actividad cultural o deportiva con el apoyo de las organizaciones políticas y de masas de la entidad.

i) La realización de cumpleaños colectivos, actividades de fechas históricas o de ejecución de cumplimiento de tareas productivas se desarrollan en mítines, actividades culturales o recreativas donde se destaca la celebración que se realiza.

Se considerará en la propuesta los aspectos regulados en el Acuerdo 3679 y en las bases generales aprobadas por el MTSS para los sistemas de estimulación adecuándolo a la Resolución 9/2008.

DETERMINACION DE LOS INDICADORES FORMADORES DE LA EMPRESA Y UEB

INDICADOR FORMADORES

Aquellos sistemas de pagos aplicados a la Empresa y UEB según las áreas de trabajo

INDICADORES DEL PAGO DE DIVISAS

Indicador formador las utilidades mensuales de cada una de las UEB y a nivel de Empresa.

Estos indicadores son utilizados para el 100 % de los trabajadores, aunque pueden estar afectados individualmente, o áreas de trabajo.

Los sistemas de pagos y estímulo en moneda nacional y moneda libremente convertible abarcan al 100 % de los trabajadores y cumplirá los principios y política establecidos en las bases generales (DEC. Ley 187) y la política aprobada por el Ministerio de la Agricultura. (Nota, los trabajadores de la TAR se excluye del pago de MN).

El principal incremento en la estructura del salario le corresponde a la parte variable o Salario móvil por ser ésta representativa en cada colectivo de trabajadores del cumplimiento y sobre cumplimientos de su desempeño y de los resultados de eficiencia logrados se compatibilizará la participación de los gastos de la fuerza de trabajo en la composición del costo de producción y en los gastos totales y el nivel de eficiencia que estos gastos le corresponden en la ejecución del Plan. se considerarán otros Ingresos o

remuneraciones provenientes del trabajo y que no se incluyen en el indicador fondo de salarios.

Los crecimientos del salario medio se sustentarán y fundamentarán en los crecimientos de la productividad del trabajo y la correlación entre ambos crecimientos no será superior a 0.91, asimismo el gasto de salarios por peso de producción será menor que el del plan anterior y no podrá excederse sobre el estimado del cierre del año.

SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO

POLITICA:

Organizar de modo que le permita materializar con efectividad su política y objetivos, siendo coherente con la política general de la organización, en especial de capital humano, calidad, medioambiental y garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes.

OBJETIVOS:

Planificar las acciones a partir de la identificación de peligros, evaluación de riesgos y establecimientos del programa de prevención.

Implementar el sistema a partir del establecimiento de responsabilidades, acciones de formación y de comunicaciones.

Verificar el establecimiento de las acciones correctivas.

Elaborar el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo.

Participar los trabajadores directos como a través de la sección sindical, en la identificación de las situaciones peligrosas y las propuestas de soluciones.

La seguridad y Salud del Trabajo deberá apoyarse en indicadores de gestión, cualitativa y cuantitativas, que puedan ser utilizadas como herramientas para el control del nivel de seguridad apoyándose en los requisitos y controles en determinadas actividades, como son las correspondientes a las instrucciones de seguridad y el análisis de riesgos.

Los indicadores del nivel de actividad económica de la organización como referencia a la mayor o menor exposición de los trabajadores a determinados riesgos, como pueden ser:

El número de lesiones por pesos producidos, los días perdidos por accidente por toneladas producidas, la ausencia y fluctuación del personal en puestos cuyas condiciones resultan muy desfavorables.

El Manual de Seguridad en el Trabajo.

Al elaborarse según sus características y funciones, se efectúa cumpliendo con lo establecido en la legislación vigente y se aprueba por la dirección de la entidad.

Para cada puesto de trabajo o actividad se crea un procedimiento de trabajo, en cuyo contenido se incorporan las reglas y otros requisitos de seguridad, en dependencia de los riesgos y la complejidad de las tareas que se ejecutan. En casos excepcionales se elaboran reglas de seguridad independientes para:

Realizar la instrucción general inicial y la capacitación de personal ajeno a la entidad laboral que accede a la misma en funciones de trabajo, para actividades temporales u otras acciones de capacitación extraordinarias;

Cuando, para garantizar la seguridad en el trabajo, es necesario establecer requisitos para el comportamiento de los trabajadores que no están previstos en las regulaciones existentes en materia de seguridad y salud en el trabajo, para la elaboración de los procedimientos de trabajo y/o de las reglas de seguridad y salud se tienen en cuenta los elementos siguientes:

Las regulaciones existentes sobre la materia;

Los resultados de la evaluación de riesgos y de la investigación de incidentes, accidentes, incendios, explosiones, averías, enfermedades profesionales y otros daños a la salud en el ámbito laboral.

Los requisitos establecidos en otros documentos para la explotación de los medios y objetos de trabajo, así como para la manipulación, almacenamiento y transportación de los materiales y materia prima;

Las exigencias y recomendaciones de las inspecciones Estatal y Sindical;

La experiencia de los trabajadores;

No se utilizan términos en otros idiomas, salvo que sea absolutamente necesario y sólo se emplean siglas y abreviaturas cuando son de general conocimiento.

Se define el puesto de trabajo o actividad para el que se aplica, la fecha de su puesta en vigor, el personal que lo elabora y el que lo aprueba, los procedimientos de trabajo y las reglas de seguridad y salud contienen los requisitos de seguridad para el puesto de trabajo o actividad de que se trate, considerando de forma integrada los siguientes aspectos:

Requisitos antes de comenzar el trabajo:

Requisitos de seguridad al iniciarse la actividad laboral;

Orden de revisión del estado seguro de los medios de trabajo;

Requisitos de seguridad para la puesta en marcha de las máquinas y equipos;

Revisión del estado de los equipos de protección individual, colectivos y contra incendios.

Requisitos durante el trabajo:

- Utilización de los equipos de protección individual y colectiva;

- Métodos seguros de trabajo con los medios, objetos y procesos de trabajo;
- Comportamiento del trabajador en caso de incidentes, accidentes, incendios y averías;
- Mantenimiento de los medios de trabajo durante la actividad laboral;
- Mantenimiento del orden y la limpieza del puesto de trabajo.

Requisitos al finalizar el trabajo:

- Orden de desconexión de los medios de trabajo;
- Limpieza del puesto de trabajo;
- Información al jefe del taller o sección sobre defectos detectados durante la actividad laboral en los medios de trabajo;
- Un régimen de control de los medios y herramientas de trabajo al finalizar la jornada.
- Forma de realizar la disposición final de los desperdicios y desechos.

Otros aspectos que se consideren necesarios por la naturaleza del proceso de trabajo.

- Los procedimientos de trabajo y/o las reglas de seguridad y salud se aprueban en su conjunto por el Jefe de la entidad, oído el criterio del buró o sección sindical. Su contenido forma parte de la instrucción inicial, periódica y extraordinaria. Es un deber de los trabajadores, jefes directos y directivos darle cumplimiento. Y salud se revisan cuando:
 - Se modifican los objetos, medios o procesos que corresponden al puesto de trabajo o actividad;
 - Se introducen nuevas inversiones, tecnologías o normas jurídicas; se produce deterioro de los equipos u otros medios de trabajo;
 - Se incorporan trabajadores con reducción de su capacidad laboral;
 - Ocurren accidentes, incendios, explosiones o averías en el puesto de trabajo o actividad.

Los procedimientos de trabajo y/o las reglas de seguridad

Objetivos:

- a) Definir la cantidad de equipos de Protección Personal por puestos de trabajo
- b) Determinar el tiempo de vida útil,
- c) Norma de consumo.

d) Planificar los recursos financieros.

Los índices a utilizar son los normados por la Empresa nacional.

Alcance:

El presente subsistema del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos es aplicable a todo el universo de la UEB y áreas.

Funciones:

Elaborar, aprobar y discutir con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo, con la aplicación del modelo del sistema de seguridad y salud del trabajo.

Elaborar e implantar el Manual seguridad y salud del trabajo con las bases legales.

Definir la estructura para atender la seguridad y salud del trabajo como las responsabilidades en correspondencia con el nivel de riesgo que existe en la organización.

Elaborar la actualización del proceso de evaluación de riesgo y elaborando el plan de medida para las soluciones.

Incluir en el plan de capacitación y desarrollo las acciones de capacitación inicial, periódicas e específicas de los trabajadores, incluyendo los inspectores sociales sindicales.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POLITICA:

Lograr de forma sistémica y eficiente la evaluación de la fuerza de Trabajo, a fin de garantizar el aprovechamiento y desarrollo óptimo de las habilidades y las capacidades Individuales logrando un alto desempeño.

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, es la actividad clave de los GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de la organización. Cuesta, A (1997) Tecnología de Gestión de Recursos Humano.

OBJETIVOS:

Valorar el comportamiento y logros, tanto individuales como colectivos, durante un periodo de tiempo.

Determinar y acreditar el desempeño de las personas en la organización, la actuación, 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.

Validar las decisiones tomadas en la captación, selección e incorporación del personal, así como en la formación de los mismos.

Favorecer la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados a lo largo de todo el año y mejorar el clima laboral de la organización

Valorar la idoneidad demostrada de los trabajadores, es decir, evaluar la actuación, los resultados, la competencia laboral y el comportamiento para lograr los objetivos propuestos.

ALCANCE:

El presente subsistema del sistema de gestión de los recursos humanos es aplicable a todo el universo de la Empresa y Unidades Empresariales de Base.

FUNCIONES:

Favorecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización garantizando la interrelación de las formas y sistemas de pagos con los resultados de la evaluación.

Valorar de forma continua e integral los resultados y las conductas en la consecución de los objetivos y convertirse en un proceso de retroalimentación y una herramienta de dirección.

Valorar los resultados alcanzados y definir los nuevos objetivos de trabajo.

RETRIBUCIÓN Y/O COMPENSACIÓN.

POLITICA: Establecer fuentes y vías de Estimulación para satisfacer en lo posible las necesidades materiales y espirituales que en la esfera laboral y social tienen los trabajadores, en correspondencia con los resultados productivos y del desempeño.

La forma de satisfacer, puede ponerse de relieve a través, de el reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador, de la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de participar en las decisiones del colectivo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, del fomento de una cultura de producción, del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de la seguridad en el empleo, etc.

Se concibe como un conjunto de tareas, medidas y acciones, que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades y a la creación de nuevos valores con vista a lograr los objetivos estratégicos de la entidad.

OBJETIVOS:

Lograr un tratamiento coherente, ordenado y dinámico, que de respuesta a las motivaciones de las personas en lo referido a la autoestima, autorrealización, y el sentimiento de pertenencia de la organización.

Propiciar 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.

Aportar elementos fundamentales para la correcta aplicación de la estimulación moral y material de los trabajadores.

Favorecer la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales logrando la sinergia entre organización- individuos.

Reforzar y desarrollar conductas positivas y valores en las personas a partir de la correspondencia entre el aporte o contribuciones de las mismas con la retribución recibida por la organización.

ALCANCE:

El presente subsistema del sistema de gestión de los recursos humanos es aplicable a todo el universo de la Empresa y UEB.

FUNCIONES:

Lograr el cumplimiento de los indicadores productivos, técnicos, económicos y laborales de la organización.

Lograr el incremento en los niveles de actividad, la productividad y la eficiencia.

Reconocer los comportamientos y logros, tanto individuales como colectivos, durante un período de tiempo.

Satisfacer las necesidades básicas en consecución de las metas y las posibilidades de desarrollar las capacidades requeridas, para un desempeño eficaz.

Determinar las compensaciones al trabajo realizado, tratando de que sean equitativas al desempeño en cada persona, en relación con el resto de los recursos humanos de la UEB

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

POLITICA:

Definir la misión, visión y los valores de la Empresa y UEB y la aprobación del objeto social, así como deberá garantizar que lo conozca y dominen todos los trabajadores a través de asamblea y matutinos.

Definir la política integrada para la gestión del capital humano en la UEB, garantizándose el conocimiento y el dominio de los trabajadores en asambleas, murales y otros medios de comunicación.

OBJETIVOS:

Establecer las funciones adecuadamente y los mecanismo y órganos colectivos en los

diferentes niveles.

Realizar acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente en las nuevas incorporaciones, para que conozcan y dominen:

- a) La estructura de la organización.
- b) Sus estrategias y objetivos.
- c) Su cultura y valores.

Realizar análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los indicadores de trabajos y salarios.

Definir todos los canales de comunicación interno e y externo para transmitir y compartir informaciones y valores de los trabajadores, los usuarios o Clientes y el entorno.

ALCANCE:

El presente subsistema del sistema de gestión de los recursos humanos es aplicable a todo el universo de la Empresa y UEB.

FUNCIONES:

Definir los criterios de medidas que puedan ser utilizados para conocer la comunicación institucional en el sistema.

Determinar el conocimiento y dominio de los trabajadores de la misión, visión y los valores de esta, a través de las diferentes medidas utilizadas en La UEB.

Establecer el intercambio permanente de las informaciones entre los trabajadores y la dirección.

Retroalimentación de los impuestos de política y medida, así como las inquietudes, criterios y sugerencias de los trabajadores.

Lograr la participación activa de los trabajadores en la confección del plan en las tomas de decisiones.

Participación de los trabajadores en la imagen de la UEB tanto interna como externa.

Motivar y estimular permanentemente a los trabajadores para incrementar la producción, la productividad y la innovación.

Lograr la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades y procesos.

AUDITORIA

POLITICA:

Establecer el análisis de las políticas y practicas de gestión de recursos humanos de la organización y evaluación de su funcionamiento actual con el objeto de evaluar las acciones llevadas a cabo en materia de recursos Humanos, en un periodo de tiempo concreto. Es un sistema de revisión y control que su propósito principal es evaluar la situación actual, detectar posibles violaciones y proceder a su solución inmediata dentro de la organización en materia de recursos humanos.

OBJETIVOS:

Revisión del Sistema de Gestión y de su documentación.

Revisar que los procesos de Selección, Reclutamiento e incorporación del personal se realice cumpliendo con los lineamientos establecidos en el Sistema de gestión de los Recursos Humanos.

Cumplimiento del plan integral de capacitación y desarrollo de la fuerza laboral.

Revisión de los sistemas de pago y Estimulación (Moral y Material).

ALCANCE:

El presente subsistema del sistema de gestión de los recursos humanos es aplicable a todo el universo de la Empresa y UEB.

FUNCIONES:

Definir los criterios de medidas que puedan ser utilizados para conocer el comportamiento de los elementos objeto de auditoria en el sistema:

Criterios de Cantidad: Por ejemplo, número de empleados, porcentaje de rotación de los mismos, números de admisiones, etc.

Criterios de Calidad: Es decir, métodos de selección utilizados, resultados de la formación impartida, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.

Criterios de Tiempo: Como pueden ser la rapidez de la integración del personal recién admitido, permanencia promedio del empleado en la UEB, etc.

Criterios de Costos: Relación costo - beneficio de la formación, costo de los beneficios sociales, costo directo e indirecto de los accidentes laborales.

Elección del agente y el momento para realizar la auditoria.

Cumplir el programa de auditorías planificadas de la siguiente forma:

Internas

Autocontrol:

La Empresa y sus UEB con la guía de auditoria que se presenta se auditaran Internamente. Es recomendable realizar revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas a las circunstancias particulares de la organización, con el fin de permitir acciones preventivas y de mejora.

Auditorias Programadas por la Empresa: La Dirección de Recursos Humanos de la GIAS elaborará anualmente el programa de las auditorias a realizar en el año y le hará entrega a las Empresa para su conocimiento, teniendo en consideración al menos una Auditoria en el periodo.

Externas

Auditorias Programadas por la Empresa: La Dirección de Recursos Laborales del Silos programará las auditorias a realizar en el año y la entrega al grupo Empresarial para su conocimiento y el de sus Entidades Auditorias Programadas por el Grupo Empresarial: el Grupo Empresarial programara las auditorias y entregara el programa a las Empresas en el primer trimestre del año.

Auditorias programadas por otros organismos territoriales de administración.

Al finalizar cada auditoria una vez dada las conclusiones del Grupo Auditor la entidad tiene 72 horas para hacer llegar a la Dirección de Recursos Humanos el plan de medidas correctivas a ejecutar para eliminar las deficiencias o inconformidades detectadas e implantar las recomendaciones recibidas con fecha y responsables.

Control:

La implementación de este Modelo de Gestión de Recursos Humanos tiene su control una vez que se implanten desde la alta dirección y la organización sindical, aseguran la más amplia participación de los trabajadores en la formulación de la estrategia y desde la elaboración del diagnóstico inicial, el establecimiento de los programas de gestión, la fase documentación, implantación hasta fase de certificación.

Se propone la estructura del diseño e implementación del Sistema de Gestión integrado del Capital Humano. (S.G.I.C.H), teniendo presente los cinco concepto claves:

Identificación de los procesos

Interrelación de las acciones

Resultados planificados

Mejoras continuas

Gestión de proceso.

EVALUACION ECONOMICA

- Con la implementación del modelo sistema integrado del capital humano la empresa

aumentaría la productividad del trabajo por concepto de la disminución del promedio de trabajadores, partiendo de la aplicación de los sistemas de pago y los estudios de la organización del trabajo a eso le incluimos la capacitación y su impacto en el sistema productivo, podemos ver que la empresa obtendría un ahorro de 100 trabajadores, este estudio de organización incluye las áreas administrativas con los estudios de carga y capacidades, aplicando correctamente las competencias laborales y la selección e integración del personal, la evaluación del desempeño que juega un papel muy importante.

- Cuando analizamos este ahorro relativo vemos que la empresa elevaría su salario medio por encima de los 470.00 pesos, la productividad se incrementaría en 1500,00 pesos por trabajador y la correlación salario medio productividad disminuiría en 0.03 centavos.

En divisa se obtendría un ahorro de:

CUC

- Estimulación..... 12000.00 CUC.
- Ropa de trabajo y presencia..... 3800.00 CUC
- Medios de protección..... 5738.00 CUC
- Alimentación 8640.00 CUC
- Total..... 30178.00 CUC
- **MONEDA NACIONAL.**
- Salario..... 513600.00 pesos.

BIBLIOGRAFIA.

VER, M, (1989). *Gestión de los Recursos Humanos*. Texto y Casos. Madrid.ED. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

MARTÍNEZ & HERRERA; 1996; Herrera, Cuesta (1996), Gómez; 1998 *.Nuevo enfoque en la administración de los recursos humanos por la gestión... Dirección de los Recursos Humanos.*

HAMPÓN, CUESTA., 1996. *La Literatura en Administración.*

MARTÍNEZ & HERRERA, 1996. *Modos de enfocar la ARH en las Empresas*

MARSÁN, J., et al. *La organización del trabajo*. Tomo I, Ciudad de La Habana, ISPJAE, 1987.

MTSS. Resolución 26. *General sobre la Organización del Trabajo Cuba, 2006a.*

RESOLUCIÓN 26. *Resolución general de Organización del Trabajo*, Ciudad de La Habana, Cuba, 2006b.

MTSS (2006c). *Exposición de motivos resolución que pone en vigor el Reglamento General sobre la Organización del Trabajo*. (Tomado del Programa del curso para Especialistas en Estudios del Trabajo del MTSS).

VELAZQUEZ. *Gestión de los Recursos Humanos*, 2003. [Consultado: 20 enero, 2007]. Disponible en: <http://www.cef.es/masters/Máster-en-Dirección-y-Gestión-de-Recursos-Humanos-RRHH--333333333M.A.S.P>

Bibliografía consultada

/SEA/. (/sea/). "*Ingeniería de Métodos*." Consultado: 16 Marzo, 2007, Fromm <http://>.

/SEA/. (/sea/). "*Medición del Trabajo*." Consultado: 19 Marzo, 2007, Fromm <http://>.

BARCINAS, F. (2001). *Capital Humano y Rendimientos de la Educación en México*.

Departamento de Economía Aplicada. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.

BARRANCO, F. J. S. (1994). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Del Marketing Interno a la planificación. U Madrid, Ediciones Pirámides S.A.

BEDOYA, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de Desempeño en empresas competitivas*. Facultad de Ciencias Administrativas. Lima Perú, Universidad Mayor de San Marcos.

CUESTA, A. (1999). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Ciudad de La Habana, Cuba, Editorial: Academia.

CUESTA, A. (2003). "*Recursos Humanos*." Consultado: 12 Mayo, 2007, Fromm

<http://eduniv.mes.edu.cu/03-Revistas-Cientificas/IngenieriaIndustrial/2003/3/10403301.pdf>.

CUESTA, A. (2005). *U Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Editorial: Academia.

CUESTA, A. (/sea/). "*Análisis y Descripción de puestos de trabajo*." Consultado: 12 Mayo, 2007.

ODÓN, W. (2001). "*Manual del Ingeniero Industrial*." Consultado: 20 Abril, 2007.

MTSS (2006). *Estudio de Tiempos*. Tomado de: Instituto de Investigaciones del Trabajo. Subdirección de Proyectos CAPITULO I: Conceptos Básicos y Principios de la Formación del Trabajo.

ARPAR y LINCHA (1992), Chiavenato (1993), C. Bustillo (1994), Modelo del CIDEA (1994) y Pachol (1995), Corporación Andina de Fomento (1991). Modelos más notables.