

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA DE PERFORACIÓN Y EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CENTRO

Roxanna Alba Cruz¹, Giselle Lissette Valdés Valdés², MSc. Azucena González Verde³

1, 2, 3. Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos», Vía Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba. roxanna.alba@umcc.cu

Resumen

La presente investigación se realiza en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo Centro, ubicada en la Finca “La Cachurra”, poblado de Guásimas, municipio de Cárdenas, provincia de Matanzas; con el objetivo de diagnosticar el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. Para dar cumplimiento al mismo se aplicaron las técnicas, métodos y herramientas siguientes: revisión y análisis de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa y tormenta de ideas. Se obtiene como resultado que el sistema de gestión integrado de capital humano en la entidad está implementado de manera correcta, al estar catalogado como recomendable por la Oficina Nacional de Normalización de Villa Clara.

Palabras claves: Capital humano; competencias laborales; diagnóstico; gestión; recursos humanos.

Introducción

La gestión de los recursos humanos (GRH) es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Pues el modelo de GRH DPC, es un modelo funcional adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones. A la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional (Cuesta Santos, 2010).

El crecimiento de la producción potencial de un país, es decir, de sus posibilidades para producir bienes y servicios, depende no solo del capital físico disponible sino de la calidad de su mano de obra y del adelanto de los conocimientos entre otros factores semejantes, considerando que los niveles de educación alcanzados reflejan, en principio, el aporte de ésta al incremento de la productividad.

El éxito de cualquier organización depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización. La participación activa de las personas es importante para que un sistema de gestión de la calidad de una organización logre resultados coherentes y alineados con sus estrategias y valores. Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias (Oficina Nacional de Normalización, 2016).

Cuba es un país subdesarrollado, donde la Gestión de los Recursos Humanos no ha estado alejada de las tendencias mundiales, producto a que sus industrias también se modernizan y exigen de una estructura administrativa sólida, donde el área de Recursos Humanos juegue un papel decisivo en la administración de su personal y son precisamente empresas como la de Perforación y Extracción de Petróleo Centro (EPEP-Centro) un modelo eficiente dentro del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, ya que se esfuerza en garantizar la gestión efectiva de su recurso más importante y hace posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad lo que es favorecido por el apoyo y la decisión de la alta dirección de la organización de implantar lo establecido en la norma que la sustenta (Oficina Nacional de Normalización, 2007b). El EPEP-Centro se encuentra ubicada en la Finca “La Cachurra”, poblado de Guásimas, municipio de Cárdenas, en la provincia de Matanzas. Esta empresa posee varios yacimientos ubicados en las provincias centrales del país, cuenta además con la infraestructura necesaria para la realización de su actividad principal, la extracción, recolección, tratamiento y venta de petróleo crudo, así como la documentación necesaria en las actividades auxiliares y es casualmente dicha entidad a la cual estará dedicado este proyecto quien persigue como objetivo general: diagnosticar el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Los principales métodos y técnicas empleadas fueron los siguientes: revisión y análisis de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa e indirecta y tormenta de ideas, permitiendo dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

Desarrollo

Conceptos generales

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Morales Cartaya, 2009).

Un modelo de GRH: es un procedimiento o tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de GRH (Boyatzis, 1982). El modelo a poner en práctica es el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Cuesta Santos (2005) (Figura 1), el cual tiene una serie de elementos que permiten hacer de este un modelo funcional adecuado a la práctica laboral de empresas. El mismo permite que durante el proceso de investigación se vaya diagnosticando, interpretando y proyectando, para inmediatamente después ejecutar y transformar según lo proyectado, y con posterioridad se irá controlando esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

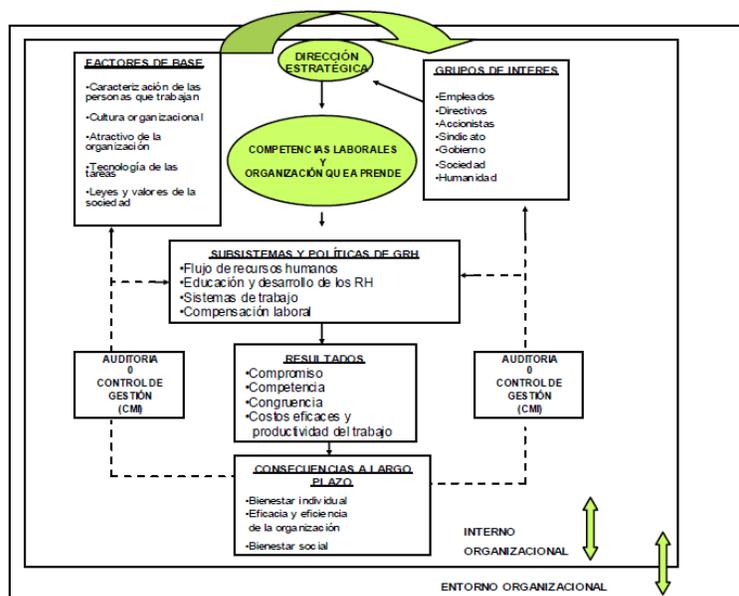


Figura 1: Modelo de GRH de DPC de Cuesta Santos (2005)

Fuente: Cuesta Santos (2010)

Organización del trabajo: proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

Planificación de Recursos Humanos: como actividad clave e integradora de Gestión de Recursos Humanos, es el proceso mediante el cual una empresa se “asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de rentabilidad, determinado el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.

Competencias laborales: conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

Gestión por competencias en la GRH: la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo hoy especial relación con actividades clave de GRH como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y formación. Esos procesos clave de la GRH realizados por competencias, configuran en la actualidad esencialmente la denominada Gestión por competencias o la GRH con enfoque de competencias (González, 2020).

La selección de personal: es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica (Podsakoff *et al.*, 2011).

Capacitación: conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las

competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

Desarrollo: proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multi habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad (Organización Mundial del Trabajo, 2006).

Evaluación del desempeño: medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013). La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o *performance appraisal*, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño (Cuesta Santos, 2018).

Salario: la remuneración (salario) se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

Estimulación moral: sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores (Oficina Nacional de Normalización, 2007a) .

Estimulación material: sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

Se define la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) como la actividad orientada a crear las condiciones para que el trabajador pueda desarrollar su labor eficientemente y sin riesgos, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud o integridad, el patrimonio de la entidad y el medio ambiente (Viña Brito, 2007)

Durante las dos últimas décadas, los conocimientos acerca de la Seguridad y Salud en el Trabajo, integrados a toda la actividad de la empresa y vinculados a los programas de calidad total, han permitido que el mejoramiento de las condiciones de trabajo se vea como un elemento clave en el incremento de la eficiencia, y no como un elemento aislado, o como un programa más de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Breve caracterización de la empresa:

La EPEP- Centro forma parte de la Unión Cuba Petróleo perteneciente al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) ubicada en la finca “La Cachurra”, poblado de Guásimas, municipio de Cárdenas.

Este centro fue fundado el 18 de diciembre de 1976 y abarca la región central, es decir, las provincias de Matanzas, Villa Clara y Cienfuegos. La EPEP-C tiene un yacimiento principal que recibe el nombre de Varadero (el mayor yacimiento de petróleo del país, con reservas del orden de los 2 mil millones de barriles de petróleo pesado y viscoso con densidades entre 9 y 10 Grados API) y otros yacimientos periféricos: Varadero Sur, Guásimas, Cantel y Camarioca. Además tiene un área de desarrollo que aún no se ha declarado yacimiento comercial (entiéndase yacimiento explotable), cerca del municipio de Martí que recibe el nombre de Majaguillar.

La explotación de los mencionados yacimientos petroleros, se lleva a cabo conjuntamente con un socio extranjero, la Sherritt (Corporación Internacional). Actualmente cuenta con más de 300 pozos perforados y participa como representante del estado cubano en la perforación de nuevos yacimientos con compañías petroleras en la operación de los contratos de perforación a riesgo.

- Misión: satisfacer las necesidades energéticas del país como resultado de la exploración, el desarrollo de la explotación de yacimientos de gas o petrolíferos.
- Visión: organización empeñada en el desarrollo integral de la actividad petrolera nacional, de manera que alcance el liderazgo productivo y tecnológico en un ambiente innovador y participativo.

La EPEP-Centro tiene establecido un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para garantizar la gestión efectiva de su recurso más importante y hace posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, lo que es favorecido por el apoyo y la decisión de la alta dirección de la organización. El análisis fue realizado en el área de Recursos Humanos (Formación y Desarrollo) el cual tiene como misión garantizar la

formación, la capacitación y el desarrollo profesional de nuestro capital humano; a través de la gestión oportuna y eficaz con proveedores internos y externos. El mismo está formado por 6 subgrupos: Grupo de selección(GS), Grupo de Recursos Laborales(GRL), Grupo de Atención al Hombre(GAH), Grupo de OTS, Grupo de Perfeccionamiento y Comunicación(GPC) y el Grupo de Formación y Desarrollo(GDS).

Resultados del diagnóstico

Los resultados del diagnóstico se irán mostrando por los diferentes subsistemas que componen el Sistema de Gestión.

1. Evaluación del desempeño

El Director de Capital Humano fiscaliza que se cumpla lo establecido en este procedimiento.

Los Jefes Inmediatos son responsables de:

- Evaluar mensual y anualmente a sus subordinados el desempeño de la labor que realizan, valorando el cumplimiento de los indicadores que se recogen en el Certificado de Evaluación.
- Plasmar las acciones que deben ser acometidas para mejorar el desempeño de sus subordinados, incluyendo las acciones de capacitación en la evaluación anual.
- Custodiar los modelos de los cortes mensuales para ser presentados ante cualquier auditoría que lo solicite y para que les sirva de base para la evaluación anual.

Los especialistas y técnicos en Gestión de Recursos Humanos del Grupo Formación y Desarrollo asesoran a los responsables (jefes inmediatos) en la elaboración de las Evaluaciones, además asesoran a los responsables (jefes inmediatos) en la elaboración de las acciones de capacitación y las deben tener en cuenta, para la confección del plan de la entidad.

La Dirección de Capital Humano entrega a finales del mes de diciembre a cada área la cantidad necesaria de modelos de Evaluación del Trabajo Anual, teniendo en cuenta la cantidad de trabajadores que tienen cada una, en caso de que necesite más por diversas razones, pueden ser enviados por correo electrónico.

Los especialistas o técnicos en Gestión de Recursos Humanos del Grupo Formación y Desarrollo, asesoran a los responsables (jefes inmediatos) en todo este proceso de evaluación, de modo que éste se haga de forma eficiente, los cuales se apoyarán en el Reglamento de Evaluación del Desempeño vigente en la empresa, además del asesoramiento de los especialistas o técnicos en Gestión de RRHH.

Al concluir el período evaluativo es importante dejar claro los objetivos y tareas para el próximo período incluyendo los de superación, así como las conclusiones y recomendaciones de la labor desarrollada por el trabajador durante el año concluido. Todos estos resultados tienen que ser discutidos con el trabajador y el mismo firmará los modelos, tanto mensuales como anuales, como constancia de su conformidad.

A la hora de realizar la evaluación del trabajo anual es importante tomar como base las competencias laborales contenidas en el perfil de cada cargo, que tributan a cada competencia y el indicador en % de la demostración de la competencia a partir del desempeño de las funciones y/o tareas. Del análisis de las competencias del perfil resultan las brechas que pudiera tener cada trabajador para las que se deben proponer acciones en el modelo de evaluación del trabajo anual.

El resultado del corte mensual servirá de base para la evaluación mensual de resultados a considerar para la obtención del pago por resultados.

- Al trabajador que en el mes tenga un desempeño laboral superior, el jefe podrá otorgarle la puntuación que considere entre 90 y 100 puntos.
- Al trabajador que en el mes tenga un desempeño laboral adecuado, el jefe podrá otorgarle la puntuación que considere entre 71 y 89 puntos.
- Al trabajador que en el mes tenga un desempeño laboral deficiente, el jefe podrá otorgarle la puntuación que considere entre 0 y 70 puntos.

La evaluación mensual de resultados quedará reflejada en el mismo modelo del corte anual. Los especialistas o técnicos en Gestión de RRHH del Grupo de Formación y Desarrollo deben jugar un papel muy importante en este proceso, asesorando a los responsables (jefes inmediatos) en la detección de las brechas de los trabajadores que constituyen freno al buen desempeño de los trabajadores, así como para determinar las acciones de capacitación con cada uno de ellos.

2. Capacitación y desarrollo

El Consejo de Dirección es responsable de aprobar las acciones de capacitación solicitadas por los jefes inmediatos o especialistas principales a sus trabajadores; aprobadas a su nivel por los directores de las UEB y de regulación y control.

Los jefes y especialistas principales de las áreas son los responsables de:

- Certificar las competencias laborales de los trabajadores de los procesos de extracción, recolección y separación de petróleo y tratamiento y venta.

- Determinar las necesidades de Capacitación (DNC) y entregar modelos individuales e informes de esta tarea al GFD.
- Solicitar las matrículas de sus trabajadores para participar en acciones de capacitación.
- Seleccionar asesorados por los especialistas y técnicos del GFD los instructores para acciones internas de capacitación.
- Garantizar la participación de sus subordinados en las acciones de formación, capacitación y desarrollo planificadas.

El Director de Capital Humano es el responsable de:

- Someter a aprobación del Consejo de Dirección el Plan de Capacitación y Desarrollo Anual de los trabajadores, los candidatos y/o las acciones de formación, capacitación y desarrollo a ejecutarse; así como los resultados del cumplimiento del plan de capacitación anual.
- Garantizar que la organización de la capacitación de los trabajadores se realice en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo.
- Garantizar que se disponga del presupuesto requerido para asignar los recursos materiales y financieros que se requieran para asegurar la capacitación de los trabajadores de la entidad y en consecuencia aprobar las solicitudes de cheques para pagos de acciones de capacitación con terceros y otras erogaciones de la cuenta para materiales de capacitación.
- Garantizar la inclusión del plan anual de capacitación aprobado para los trabajadores de la entidad en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Los jefes o especialistas principales de las áreas determinan las necesidades de capacitación manifiestas y/o encubiertas de todos los subordinados y la actualizan anualmente, incluyendo las acciones en materia de SST¹, Protección contra Incendios y MA, teniendo en cuenta para ello el perfil de competencias laborales de cada cargo y otras fuentes de base, técnicas e instrumentos. Estas necesidades se reflejan en el modelo: Registro individual de necesidades de capacitación, acciones y proyección estratégica y en modelo: Registro individual de certificación de competencias del trabajador, necesidades de capacitación, acciones y proyección estratégica, para los casos de los trabajadores de los procesos claves extracción, recolección y separación de petróleo y tratamiento y venta. Las necesidades encubiertas, se reflejan en las evaluaciones del desempeño de cada trabajador.

¹ Seguridad y Salud del Trabajo

El Director de Capital Humano en los primeros días de Junio somete a aprobación del Consejo de Dirección el Plan de Capacitación y Desarrollo del siguiente año en su primera versión, para su presentación a la Unión CUPET de conjunto con el Plan de Negocios de la Empresa. El jefe de Grupo de Formación y Desarrollo revisa y reajusta, de ser necesario, el Plan de Capacitación y Desarrollo en correspondencia con el presupuesto aprobado cinco días hábiles posteriores al recibo de esta información y se somete nuevamente, si hay cambios de acciones, a la aprobación del Consejo de Dirección. El Plan de Capacitación y Desarrollo una vez aprobado definitivamente requiere de las firmas del Director General y del Secretario General de la Organización Sindical. El jefe de Grupo de Formación y Desarrollo en octubre primero y finalmente en diciembre, concilia nuevamente con las áreas las acciones a incluirse definitivamente, en Plan de Capacitación y Desarrollo.

Los especialistas en Gestión de los RR. HH del GFD de conjunto con los técnicos, especialistas principales y/o jefes de las áreas evalúan el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se efectúan excepto en el caso de aquellas acciones de carácter informativo y/o durabilidad no mayor de 8 horas.

Estas evaluaciones se aplican:

- Al finalizar la acción de capacitación para determinar el beneficio por matrícula.
- Al conocer los resultados evaluativos de la acción impartida para determinar el beneficio a corto plazo.
- Transcurridos 6 meses de la impartición de la acción para determinar el beneficio a mediano plazo.
- Transcurrido un año para determinar el beneficio a largo plazo.
- Cuando se considere que la acción muestra cambios en la efectividad aun en plazos superiores al año.

En lo referente al plan de carreras se realiza a las reservas de cuadro. Se realizan comparaciones de las competencias actuales con las competencias como futuro directivo y en función de las diferencias se llevan a cabo cursos de superación con temas instructivos todos los meses.

3. Competencias Laborales

Las competencias laborales son tenidas en cuenta para los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y selección del personal.

La empresa tiene establecidas las competencias siguientes:

- Competencias organizacionales: competencias comunes para todos los trabajadores de la organización.
- Competencias por proceso: competencias establecidas para los diferentes procesos que intervienen en la entidad.
- Competencias individuales por cargos o puestos de trabajo: competencias establecidas como exigencias para los individuos de los diferentes cargos.

Además, la EPEP-C tiene creados los perfiles de cargos por competencia para todos los cargos, y de ahí los grupos o escalas a los que pertenecen, los cuales son tomados para la asignación del salario.

4. Selección del personal.

Fuentes de reclutamiento de candidatos: Lugar donde es factible encontrar candidatos potencialmente idóneos. Constituyen fuentes de captación:

Internas:

- Incapacitados parcialmente que reúnan los requisitos para el cargo.
- Disponibles que se hayan originado de procesos de racionalización.
- Jóvenes en etapa de culminación del adiestramiento.

Externas:

- Disponibles que se hayan originado de procesos de racionalización en otras entidades que constituyen reserva laboral de las Direcciones Provinciales y Municipales de Trabajo.
- Jóvenes y mujeres sin vínculo laboral que forman parte de la reserva laboral de las dependencias Municipales y Provinciales de Trabajo.
- Centros de Formación y de Enseñanzas.
- Empresas empleadoras del territorio.
- Solicitudes espontáneas.

Requisitos: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Se tienen en cuenta las competencias laborales de los puestos a ocupar.

Comité de Expertos: órgano que se crea en la entidad para asesorar al jefe en el ejercicio de su facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada y para tomar la decisión relativa a la promoción, permanencia y selección de los trabajadores para cursos de capacitación y desarrollo.

El proceso de reclutamiento, selección, inducción e incorporación del personal parte de la gestión de competencias en la Gestión del Recurso Humano y por tanto está enfocado a la búsqueda de personas competentes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, que se integren adecuadamente a la institución y respondan a los requerimientos de la misma, de manera que permita planificar una serie de acciones para garantizar a las diferentes áreas los recursos humanos necesarios y competentes.

A continuación, detallamos cada una de las etapas a seguir:

1. Los jefes de áreas envían las solicitudes de fuerza de trabajo al Director de Capital Humano. Este último revisa y analiza con el Grupo de Recursos Laborales si proceden o no las solicitudes efectuadas y la posibilidad de respuesta. Una vez recibida la orientación del Director Recursos Humanos, que atiende la esfera de Selección, procede a elaborar la convocatoria teniendo en cuenta la información anteriormente descrita sobre el cargo que aparece en la solicitud efectuada por los jefes, además de los requisitos que establece el perfil de competencias para el cargo (el nivel de calificación, requerimientos técnicos, misión, principales funciones y otras informaciones de interés).
2. Reclutamiento: para llevar a cabo este proceso se utilizan las siguientes técnicas: Recogida de información acerca del cargo, análisis del perfil de competencia, convocatoria, divulgación de la misma por los diferentes puntos de la empresa, uso de los medios de difusión masiva tales como la radio municipal y provincial y los telecentros, recopilación de la información presentada por los aspirantes, registro del personal presentado, orientación al aspirante acerca del proceso por el cual transitará. En el proceso de captación y selección se valoran prioritariamente las fuentes internas de la empresa en segunda instancia las fuentes externas.

A los candidatos presentados se procederá a: inscribir en el Registro de Personal, y luego el técnico en Gestión de Recursos Humanos que atiende selección orienta al aspirante acerca de: información sobre el puesto que se desea cubrir, trámites a realizar, pasos por los cuales recorrerá, disposición de los mismos a ser procesados, documentos que deben presentar.

Una vez finalizada la convocatoria y el candidato resulte no trabajador de la entidad se procederá a radicar la plaza en la dependencia del Ministerio de Trabajo según sea el municipio (Cárdenas, Varadero o en última instancia Matanzas previa autorización del Director de Capital Humano).

3. Selección: el principio rector en esta etapa es la idoneidad demostrada que comprende el análisis y validación de requisitos generales y específicos establecidos en el reglamento instituido para ese fin.

Idoneidad demostrada: principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

Técnicas establecidas en el proceso de selección que permiten reconocer la idoneidad demostrada del candidato: análisis del perfil de competencia, entrevistas, investigación, evaluación médica, observación directa, evaluación psicológica la cual incluye la entrevista especializada que efectúa la psicóloga, exámenes de conocimiento teórico- práctica según corresponda, verificación de la certificación de estudios terminados, evaluación del desempeño (para aspirantes que constituyen trabajadores de la entidad)

Posteriormente al llenado de datos por la convocatoria se efectúa la entrevista inicial (previo análisis del perfil de competencia para el cargo) y análisis de la documentación adquirida, para conocer: la disposición de los aspirantes a ser procesados, verificar su nivel escolar, valorar su experiencia laboral, formación profesional, estabilidad laboral, méritos obtenidos, educación formal.

El especialista en Gestión de los Recursos Humanos que atiende la esfera de selección:

- Entrega al técnico de seguridad y protección la autorización a ejecutar el proceso de investigación de los candidatos presentados. Esto no procede para los trabajadores de la entidad, los cuales se verifican según las fechas establecidas por el decreto 200 según los puestos de trabajo.
- Coordina con el médico la fecha de realización del chequeo médico. Una vez presentados al chequeo médico los candidatos, el médico analiza la documentación presentada, valora el estado de su salud a través de las técnicas escogidas que le permiten evaluar los requerimientos físicos del perfil.
- Coordina con el psicólogo la fecha de realización del chequeo psicométrico a los mismos. El psicólogo evalúa y certifica su estado de salud mental utilizando las técnicas que le permiten valorar las competencias genéricas del perfil (test psicológicos, entrevistas especializadas, etc.) de modo que les faciliten la posibilidad de emitir una valoración psicológica acerca de su competitividad, motivación, capacidad de adaptación, estabilidad emocional, capacidad de trabajo en equipo, otros aspectos que considere necesario. La declaración de no apto en estos pasos conlleva a la paralización del proceso, lo cual le es informado al aspirante.
- Convenio con el jefe del área o especialista en cuestión la fecha de realización de los exámenes de conocimientos. Estos se realizarán teniendo en cuenta las competencias y

habilidades que constituyan claves para desempeñar la ocupación. Informa a los candidatos la fecha de su ejecución. Pueden realizarse en el tiempo en que el aspirante se encuentra en proceso de investigación. Los especialistas de las áreas certifican el conocimiento de las competencias del perfil, de no ser aprobados los mismos invalidan la continuidad del proceso lo cual le es informado por el especialista de selección al candidato presentado. Después de recibidas del técnico de Seguridad y Protección la certificación del proceso de investigación (las cuales se efectúan en el ámbito social, laboral o estudiantil de los aspirantes), se procede a confeccionar por el especialista en selección el informe con el resultado de las técnicas aplicadas).

- Solicitan al jefe inmediato del aspirante los resultados de las evaluaciones mensuales (para trabajadores que hayan laborado un corto período de tiempo) o anual del desempeño según lo establecido en el procedimiento evaluación anual del desempeño.
- Elabora el informe al director de la Dirección o UEB con copia al coordinador del comité de expertos en donde se arroja la siguiente información: nombre y apellidos, cargo que desempeña, explicación del motivo o causa que conlleva a determinar la idoneidad, resultado de las técnicas aplicadas. Entrega los expedientes de los aspirantes a solicitud de los mismos. El director del área emite el certificado finalmente de admisión, promoción o movimiento a efectuar en caso de trabajadores de la Entidad.
- Procede a la localización del aspirante e informa a los candidatos que no fueron seleccionados sobre su situación.

Los aspirantes seleccionados (se exceptúan los trabajadores de la entidad, los cuales recibieron en su momento de entrada dicha instrucción) reciben las instrucciones generales iniciales de seguridad industrial. Los aspirantes seleccionados (se exceptúan los trabajadores de la Entidad, los cuales recibieron en su momento de entrada dicha instrucción) reciben las instrucciones generales iniciales de seguridad industrial, proceden además al proceso de actualización de su situación en el Registro Militar. Una vez actualizados los especialistas en selección proceden a otorgar al candidato seleccionado un número de control antes del proceso de contratación.

4. Inducción e incorporación de los trabajadores al nuevo Empleo. Plan de Acogida que comprende las siguientes acciones: el especialista C en Gestión de Recursos Humanos y técnico A en Gestión de Recursos Humanos que atienden la actividad de selección:
 - Entrega el manual de bienvenida a la organización (casos de nuevo ingreso) el cual ofrece informaciones útiles sobre la entidad y otros aspectos de interés para el candidato: Historia de la entidad, galardones, estímulos recibidos, estructura, objeto, misión, visión, valores, principales actividades que desarrolla, símbolos que la identifican, presentación de los miembros del Consejo de Dirección, sistema de pago, breve reseña sobre la estimulación por el que paga el salario, capacitación ,período a prueba por el cual transitará, etc.

- Informaciones establecidas por el técnico en seguridad y protección del área de Seguridad y Protección del Campamento incluye la entrega de su identificación como trabajador para casos de nuevo ingreso.
- El recorrido por las principales áreas de la entidad (casos de nuevo ingreso).
- Entrega del perfil de competencia para el nuevo cargo.

Una vez incorporado el candidato al área previa coordinación con sus directivos es responsabilidad de los mismos presentarlos a los factores del área y colectivo laboral iniciando para el trabajador su período a prueba. En el caso de que la incorporación corresponda a trabajadores de la entidad el jefe inmediato garantizará las instrucciones específicas del puesto, así como la documentación, medios y condiciones necesarias para lograr un buen desempeño y medios disponibles necesarios para desarrollar su trabajo.

Período a prueba para trabajadores de nuevo ingreso: comprende la etapa en que el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño del cargo. Comprende los límites mínimos de 90 días y tiempo máximo de 180 días. Cada jefe con el trabajador comprueba su adaptabilidad y cumplimiento de las exigencias y expectativas del cargo, utiliza como herramienta la evaluación del desempeño mensual.

El especialista o técnicos en Gestión de Recursos Humanos emitirán como mínimo con 15 días de antelación al vencimiento del período a prueba información al director con copia al especialista en selección de la relación de trabajadores que próximamente se finalizará su período a prueba. El director del área donde se encuentra el trabajador solicita al comité de expertos el análisis acerca de la idoneidad del aspirante.

Posteriormente hace llegar el acta de certificación de idoneidad al técnico en Gestión de Recursos Humanos del área para su archivo en el expediente del trabajador y constancia del vencimiento del período a prueba. El técnico hace llegar una copia al especialista de selección para su archivo en el proceso y constancia de valoración de la idoneidad del aspirante durante el período a prueba.

El especialista en selección se entrevista con el jefe y el trabajador verifica la capacitación recibida, deja constancia y actualiza el expediente individual de capacitación de los trabajadores con las acciones de capacitación ejecutadas durante el período a prueba.

Para los casos en que las propuestas para cubrir el cargo constituyan suspensiones de la prestación de servicio por diferentes causas se procederá a incorporar al trabajador a partir de la fecha convenida, si el mismo posee vacaciones, durante ese tiempo se procederá a aplicar las técnicas señaladas para reconocer su idoneidad, la aplicación no excederá el tiempo previamente convenido. De no poseer vacaciones se procederá a reubicar en un cargo atendiendo a su trayectoria laboral con inmediatez, paulatinamente se le aplicarán las

mencionadas técnicas para reconocer la idoneidad del nuevo cargo, cuando se obtenga toda la información acerca de las técnicas aplicadas se procede a enviar el informe al director del área; este solicita un análisis previo del trabajador al comité de experto del área para la toma de su decisión final. El certificado de idoneidad es enviado a los especialistas de selección para la entrega de toda la documentación establecida al técnico en Gestión de Recursos Humanos del área el cual procederá según lo establecido con anterioridad. Para propuestas de dirigentes, se procede como se explicó en el epígrafe mencionado. El jefe inmediato garantizará los medios, herramientas y procedimientos, así como condiciones necesarias para que desarrolle su trabajo con éxito.

5. Compensación laboral

Se considera salario a la remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado. El nivel de salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados por el director general de la entidad.

Los responsables de velar por la correcta aplicación de estos pagos son:

- El jefe de Grupo de Recursos Laborales
- Especialista del Grupo de OTS (organización del trabajo y los salarios)
- Especialistas y técnicos en gestión de Recursos Humanos de las áreas.
- Jefe de Grupo de Contabilidad.

En la entidad el pago salarial se realiza en dos momentos (quincenal). En un primer momento:

- Salario fijo teniendo en cuenta la escala según calificadores de cargo por competencia.
- Pago adicional por aplicar el perfeccionamiento empresarial teniendo en cuenta tiempo real trabajado, o sea por reconocer la aplicación del sistema de dirección y gestión. (\$75.00 para todos los grupos por escala única del I-XIII, \$75.00 para los técnicos recién graduados y \$200.00 a partir del XIV- XIX).
- Maestría (\$80.00 teniendo en cuenta tiempo real trabajado), doctorado (\$150.00teniendo en cuenta tiempo real trabajado)
- Pago por altura: de 5 a 10 metros \$0.08 la hora, de 10 a 30, 0.16, de 30 a 50, 0.24 y más de 50, .032.

- Pago por nocturnidad: \$0.08 la hora cuando se labora entre las 7:00pm y las 11:00pm y 0.16 de 11:00pm a 7:00am.
- Pago a los instructores: para los instructores de carácter eventual entre \$60.00 y \$90.00 al mes y para instructores de carácter permanente \$120.00 al mes.
- Pago por operar grupos electrógenos: \$50.00 para operador A, \$40.00 para operador B y \$30.00 para operador C.
- Pago a profesiones certificadas internacionalmente \$125.00 en dependencia del tiempo real trabajado.
- Pago por condiciones laborales anormales (CLA)
- Pago de albergamiento \$0.08 cuando es inferior a 24 días y \$0.16 cuando es superior a 24 días.
- Pago por turnos rotativos.
- Pago a los directivos por interés laboral: la cuantía máxima es de \$40.00.
- Pago adicional para los trabajadores que laboran directos a la producción: valores entre \$1000.00 y \$ 2000.00.

Todos los pagos tienen un posible incremento del 15%, exceptuando a los trabajadores que laboran directos a la producción que es de un 20%.

En un segundo momento se realiza el pago por resultados que es en dependencia de las utilidades obtenidas en la entidad y se distribuyen según los calificadores y áreas.

Estimulación moral: es llevado a cabo por el departamento de atención al hombre, el cual es el encargado de dar reconocimientos a los trabajadores destacados en el mes por medio de diplomas, matutinos u otros escenarios de reuniones.

Estimulación material: se realizan actividades trimestrales para los destacados como cenas fuera de la organización y shows, regalos en días señalados, materiales de oficina y medios de protección al iniciar el año, meriendas y almuerzos especiales, así como aseo para los trabajadores directos a la producción, a los trabajadores albergados se les garantiza ida y regreso a sus hogares, a los destacados se les ofrece fines de semana en el motel Corsario con su familia, a los cuadros se les exige un examen médico riguroso en el Centro Profilatóreo Nacional de Guanabo, todos los trabajadores de la empresa tienen la posibilidad de comprar el módulo de ropa y calzado para trabajadores a través de puntos. Todas estas actividades son costeadas por la entidad.

6. Organización del Trabajo

La empresa para lograr mayores niveles de eficiencia en los recursos que dispone, así como todo lo referente con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la gestión de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.) se ha trazado como estrategia la realización de estudios de la organización del trabajo y la realización de los planes de medidas a esos efectos.

Existe un procedimiento para desarrollar el proceso de organización del trabajo (PC-OT/P 1711), así como se cuenta con el Plan de Estudios, que comprende la realización de los estudios de organización del trabajo que acometerá la empresa con las acciones encaminadas a lograr mayor productividad y organización de los procesos, el que se controla en los Consejos de Dirección.

7. Seguridad y Salud en el Trabajo

La empresa tiene establecida la Política Integrada de Gestión, la cual garantiza la protección de la salud de sus trabajadores, evitar daños a las instalaciones y al medioambiente, enmarcándose en uno de los procesos de la Gestión Integrada del Capital Humano.

El Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo tiene establecidos sus indicadores en la evaluación del desempeño de la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo.

Se cuenta con el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual garantiza la manutención y organización de la documentación, en este se incluye además la restante base legal y procedimientos documentados, estructura y responsabilidades que están presentes en los diferentes procedimientos del Sistema en correspondencia con los aspectos relativos a la seguridad y salud en el trabajo en la organización, logrando tener identificadas las normas y otros documentos legales de SST que le son aplicables.

El procedimiento de Organización de la Gestión de Riesgos establece los niveles y evaluación de riesgos y planes de prevención.

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) de la empresa está regido a su vez por la NC ISO 14001: 2004 y está concebido de manera tal que implica a todos los sistemas implementados en la entidad, a todos sus procesos y fundamentalmente a todos sus trabajadores; abarca un total de 14 áreas y una plantilla de aproximadamente 1522 trabajadores, siendo una necesidad primordial para la empresa, proteger al medio ambiente.

Siendo así la educación ambiental forma parte de la cultura y educación general de los trabajadores, cuyo fortalecimiento eleva la sensibilidad de todos con relación al cuidado y protección del medio ambiente, las necesidades de capacitación en este sentido se

identifican periódicamente y quedan recogidas en el Plan de Capacitación General de la entidad y de cada área en particular.

La identificación del riesgo de impacto ambiental también forma parte de la capacitación de los trabajadores de la EPEP-Centro y se realiza para evaluar la ocurrencia de los factores que pueden amenazar la seguridad e integralidad del medio ambiente.

Entre las posibles soluciones para minimizar los impactos ambientales en la EPEP Centro se destacan:

- La elaboración de planes del Medio Ambiente, donde se recogen todas las tareas que se proponen ejecutar para la mejora continua de la situación medioambiental.
- Se trabaja con un sistema hermético de recolección de gas y petróleo para minimizar la contaminación del medio.
- La modernización de la tecnología de control de la producción, utilizando procesos automatizados.
- La ejecución del plan de inspecciones y recorridos para detectar cualquier anomalía que pueda afectar el medio o la producción y se actúa en consecuencia para eliminar la falla y limpiar el derrame si lo hubiera.
- Cumplimiento de lo establecido en la Licencia Ambiental del centro.
- Inserción en el programa empresarial de capacitación periódica del personal para educar a los cuadros, técnicos y operarios en prácticas de trabajo, teniendo en cuenta la seguridad industrial y la protección al Medio Ambiente.
- El personal tiene identificados los riesgos de contingencias, un plan para el enfrentamiento de estos eventos, además, se realizan simulacros de averías donde se pone en práctica este Plan de Contingencia.
- Se cuenta con una Brigada de Salvamento la cual la conforman especialistas y técnicos en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), quienes cuentan con los conocimientos y competencias necesarias para estas funciones y se capacitan periódicamente.
- Se han situado recipientes debajo de todas las bombas para evitar que cualquier derrame pueda contaminar el medio.
- Los trabajadores participan en los foros de la ANIR y presentan soluciones a problemas ambientales.

- Existe el chequeo médico periódico a los trabajadores y el correspondiente Plan de Salud, para detectar a tiempo cualquier enfermedad que pueda estar incidiendo (problemas respiratorios)
- Están confeccionadas y se ponen en práctica las instrucciones de operación del puesto de trabajo, así como el reglamento tecnológico de cada área.
- Están hechas las conciliaciones con el SIUM de Varadero, Cuerpo de Bomberos y Defensa Civil de la zona, así como con la PNR del municipio de Cárdenas, para actuar en caso de cualquier emergencia.
- En el caso de la perforación la identificación de los impactos ambientales está recogida en la solicitud de la Licencia Ambiental que para tales efectos existe.
- Se controlan todos los incidentes producidos que puedan afectar el Medio Ambiente y se toman todas las medidas para su eliminación.
- Se realiza un diagnóstico ambiental riguroso para la obtención del Reconocimiento Nacional Ambiental que ha otorgado el CITMA a muchas de nuestras instalaciones petroleras.

8. Autocontrol del SGICH.

La empresa cuenta con Comité de Control Multidisciplinario que fue aprobado por la Resolución No. 79 del 2017 del Director General, el cual se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del SGICH.

La entidad cuenta, además, con un procedimiento documentado para la realización del autocontrol del SGICH donde aparecen detalladamente cómo se realiza el autocontrol, se definen las responsabilidades, los objetivos y otros elementos necesarios para que se lleve a cabo eficazmente.

Entre los aspectos a evaluar se encuentran:

1. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

Está aprobado plan anual de actividades del Grupo Formación y Desarrollo cumpliendo lo dispuesto en la Instrucción No.1 y el procedimiento interno vigente. El plan anual de actividades del Grupo Formación y Desarrollo asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos aprobados en el plan económico de la Dirección de Capital Humano y con el nivel a que se subordina.

2. Integridad y valores éticos

Firmado por el jefe de Grupo Formación y Desarrollo el Código de Ética de los Cuadros del estado cubano y se tiene observancia de los preceptos éticos. Están identificados y demuestran en su actuar los trabajadores del Grupo Formación y Desarrollo los valores éticos de la entidad

3. Idoneidad demostrada

Se utilizan en la Dirección de Capital Humano las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubanas. Cada trabajador del Grupo Formación y Desarrollo conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.

4. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

En del Grupo Formación y Desarrollo están identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones del área, para dar cumplimiento a los objetivos trazados. Se cumple con lo que corresponde al Plan de Seguridad y Protección Física conforme a lo establecido legalmente.

5. Políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos

Se cumple con el programa de SST en Grupo Formación y Desarrollo. En la Dirección de Capital Humano y en Grupo Formación y Desarrollo están diseñados y se aplican formas de pago por rendimiento, de acuerdo con la legislación vigente, para estimular el incremento de la productividad del trabajo en la Empresa.

6. Identificación del riesgo y detección del cambio

En Grupo Formación y Desarrollo se identifican y analizan los riesgos generados por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.) Se identifican y analizan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.

7. Determinación de objetivos de control

Una vez identificados los riesgos, éstos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos, se analizan los procedimientos y actividades de control más convenientes.

8. Prevención de riesgos

Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la Dirección de Capital Humano, el que debe proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y

una adecuada rendición de cuentas, a partir del análisis de los riesgos más relevantes y considerando el autocontrol como una de las medidas.

9. Indicadores de rendimiento y de desempeño

Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos específicos para medir el desempeño laboral de los trabajadores de Grupo Formación y Desarrollo. Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.

Conclusiones

Después de realizar un análisis del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano en la empresa objeto de estudio se puede concluir, que la EPEP-Centro cuenta con un exigente Sistema de Gestión del Capital Humano, lo cual permite que todos los elementos que se encuentra dentro de él tengan un excelente desempeño en su desarrollo en la entidad.

Las evaluaciones del desempeño son realizadas eficientemente con puntuaciones entre 0 y 100 puntos, tomando como base las competencias laborales contenidas en el perfil de cada cargo, que tributan a cada competencia y el indicador en % de la demostración de la competencia a partir del desempeño de las funciones y/o tareas.

Los planes de Capacitación y Desarrollo están elaborados para permitir a sus trabajadores el incremento del nivel de las competencias con vista a lograr un desempeño superior para así crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes, conllevando de esta manera que la entidad sea una “organización que aprende” pues alberga un buen conocimiento de las competencias de los empleados, así como los perfiles por competencia de los diferentes puestos, y, tiene un constante proceso de formación que busca el desarrollo en aras del futuro.

La EPEP-C tiene creados los perfiles de cargos por competencia para todos los cargos, y de ahí los grupos o escalas a los que pertenecen, los cuales son tomados para la asignación del salario.

En la selección juegan un papel importante los requisitos de estricto cumplimiento, el comité de expertos y la fase de reclutamiento para lograr contratar trabajadores capaces y confiables.

El pago salarial se realiza en dos momentos (quincenal), con un salario fijo en dependencia de las competencias laborales, con su respectivos pagos adicionales en los diferentes casos, y luego un pago por resultados en dependencia de las utilidades obtenidas en la empresa; cuenta también con una estimulación moral encargada de dar reconocimientos a los trabajadores destacados en el mes por medio de diplomas, matutinos u otros escenarios de reuniones y una estimulación material como cenas fuera de la organización y shows,

regalos en días señalados, materiales de oficina y medios de protección al iniciar el año, meriendas y almuerzos especiales, aseo, entre otros; todo esto provoca que en la entidad todos los trabajadores se encuentren a gusto, exista un buen clima laboral y sientan que su trabajo es valorado.

La empresa tiene como estrategia la realización de estudios de la organización del trabajo y la realización de los planes de medidas a esos efectos para lograr mayor productividad y organización de los procesos.

Tienen establecida la Política Integrada de Gestión, la cual garantiza la protección de la salud de sus trabajadores, evitar daños a las instalaciones y al medioambiente, contando con un Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, un procedimiento de organización de la Gestión de Riesgos y un Sistema de Gestión Ambiental. Una muestra de estos efectivos métodos de Gestión de los Recursos Humanos son los excelentes resultados que alcanza la Empresa de en el sistema de gestión integrado de capital humano, quien es catalogada como recomendable por la Oficina Nacional de Normalización de Villa Clara, lo cual evidencia la exigencia de sus directivos, la experiencia y disciplina de sus trabajadores y la excelencia y distinción demostrada a lo largo de los años como empresa y como guía para sus trabajadores.

Referencias bibliográficas

LEY 116/2014. *Código del trabajo de la República de Cuba*. Ministerio de Justicia. Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2014. p. 473

BOYATZIS, R.. *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons. 1982.

CUESTA SANTOS, A.. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 3^{ra} ed., La Habana: Ed. Academia y Félix Valera, 2010.

CUESTA SANTOS, A. *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Perú: Editorial Almagro EIRL, 2018.

GONZÁLEZ, E. y SÁNCHEZ BAYÓN, A. Nuevas tendencias en RR.HH. y desarrollo de talento profesional. *Journal of the Sociology & Theory of Religion*. Ediciones Universidad de Valladolid. vol. 9 no. 256, 2020.

MORALES CARTAYA, A. *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora política, 2009.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *NC 3001:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *NC-ISO 10018: 2016 "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas"*. La Habana, Cuba, 2016.[http: www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Recomendación 195 de OIT: Desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente, [en línea], 2006 [consulta: 16/3/2020], Disponible en: <http://www.iccdpp.org>

Podsakoff, N. P. et al. Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 2011.

VIÑA BRITO, S. y MARSÁN CASTELLANOS, J.. *Seguridad y salud en el trabajo*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2007.