

### **NOTA IMPORTANTE:**

La entidad sólo puede hacer uso de esta norma para si misma, por lo que este documento NO puede ser reproducido, ni almacenado, ni transmitido, en forma electrónica, fotocopia, grabación o cualquier otra tecnología, fuera de su propio marco.

**ININ/ Oficina Nacional de Normalización**

---

**NORMA CUBANA**

**NC**

3002: 2007

---

**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—  
IMPLEMENTACIÓN**

**Integrated human capital management system—Implementation**

---

**ICS: 03.100.30**

**1. Edición      Mayo 2007  
REPRODUCCIÓN PROHIBIDA**

**Oficina Nacional de Normalización (NC) Calle E No. 261 Vedado, Ciudad de La Habana. Cuba. Teléfono: 830-0835 Fax: (537) 836-8048; Correo electrónico: nc@ncnorma.cu; Sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu**



**Cuban National Bureau of Standards**

## **Prefacio**

La Oficina Nacional de Normalización (NC), es el Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba y representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización.

La elaboración de las Normas Cubanas y otros documentos normativos relacionados se realiza generalmente a través de los Comités Técnicos de Normalización. Su aprobación es competencia de la Oficina Nacional de Normalización y se basa en las evidencias del consenso.

### **Esta Norma Cubana:**

- Ha sido elaborada por el NC/CTN 110 Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos compuesto por los organismos, organizaciones e instituciones siguientes:
  1. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
  2. Ministerio de Finanzas y Precios
  3. Ministerio de Economía y Planificación
  4. Banco Central de Cuba
  5. Ministerio de la Industria Sideromecánica
  6. Ministerio de la Industria Básica
  7. Ministerio de la Industria Alimenticia
  8. Ministerio de la Construcción
  9. Ministerio de la Agricultura
  10. Ministerio del Transporte
  11. Ministerio de la Informática y las Comunicaciones
  12. Ministerio del Comercio Interior
  13. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
  14. Ministerio de Educación
  15. Ministerio de Educación Superior
  16. Ministerio de Salud Pública
  17. Ministerio de Turismo
  18. CIMEX S.A.
  19. Oficina Nacional de Normalización
  20. Instituto de Estudio e Investigaciones del Trabajo
  21. Polo Científico del Oeste de Ciudad de La Habana
  22. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial
  23. Grupo Empleador de Cuba
  24. Central de Trabajadores de Cuba
  25. Consejo de la Administración Provincial de Ciudad de La Habana

### **© NC, 2007**

**Todos los derechos reservados. A menos que se especifique, ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o utilizada en alguna forma o por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo las fotocopias, fotografías y microfilmes, sin el permiso escrito previo de:**

**Oficina Nacional de Normalización (NC)**

**Calle E No. 261, Vedado, Ciudad de La Habana, Habana 4, Cuba.**

**Impreso en Cuba.**

## Índice

<b>0 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1. OBJETO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. REFERENCIAS NORMATIVAS.....</b>	<b>5</b>
<b>3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....</b>	<b>6</b>
<b>4. REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LAS ORGANIZACIONES LABORALES.....</b>	<b>6</b>
4.1 Requisitos generales.....	7
4.2 Requisitos vinculados a las competencias laborales .....	13
4.3 Requisitos vinculados a la organización del trabajo .....	15
4.4 Requisitos vinculados a la selección e integración .....	19
4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.....	23
4.7 Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo.....	29
4.8 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño .....	33
4.9 Requisitos vinculados a la comunicación institucional .....	35
4.10 Requisitos vinculados al autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano .....	38
4.11 Requisitos vinculados a la administración de capital humano .....	41
4.12 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.....	45
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>47</b>

## 0 Introducción

Para garantizar la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos, se tiene que cumplir un conjunto de requisitos relacionados con:

- Estrategia y objetivos.
- Métodos, sistemas y procedimientos de trabajo.
- Documentación y registros relacionados con la gestión integrada de capital humano.
- Competencias laborales.
- Organización del trabajo.
- Selección e integración de los trabajadores a la organización.
- Capacitación y desarrollo.
- Estimulación moral y material.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación institucional.
- Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Administración de capital humano.
- Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

En la elaboración de esta norma se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las normas NC ISO 9001:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos; NC ISO 9004:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño; NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos; NC 18001:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos; NC 18002:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Directrices para la Implantación de la NC 18001:2005 y la NC ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

La conformidad con la presente norma no excluye la observancia de las obligaciones jurídicas establecidas en el país.

NOTA Constituye una preocupación el uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o / a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Por su connotación se incluye esta nota que a manera de advertencia aparece en textos y publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

## SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—IMPLEMENTACIÓN

### 1 Objeto

La presente norma establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación, toma como referencia el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos que sirve de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La presente norma será aplicable por aquellas organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano.

Su aplicación dependerá, entre otros factores, de la aplicación de la estrategia de las organizaciones, del desarrollo para la Gestión Integrada de Capital Humano, de la complejidad de la estructura organizativa, así como de los procesos de producción o servicios que realizan.

### 2 Referencias normativas

Los documentos que se mencionan seguidamente son indispensables para la aplicación de esta Norma:

NC ISO 9000: 2005, Sistema de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario

NC ISO 9001: 2001, Sistema de gestión de la calidad-Requisitos

NC ISO 9004: 2001, Sistema de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño

NC ISO 14001: 2004, Sistema de gestión ambiental-Especificaciones con orientación para su uso

NC 18000: 2005, Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Vocabulario

NC 18001: 2005, Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Requisitos

NC 18002: 2005, Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Directrices para la implantación de la NC 18001

NC 3000: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humanos-Vocabulario

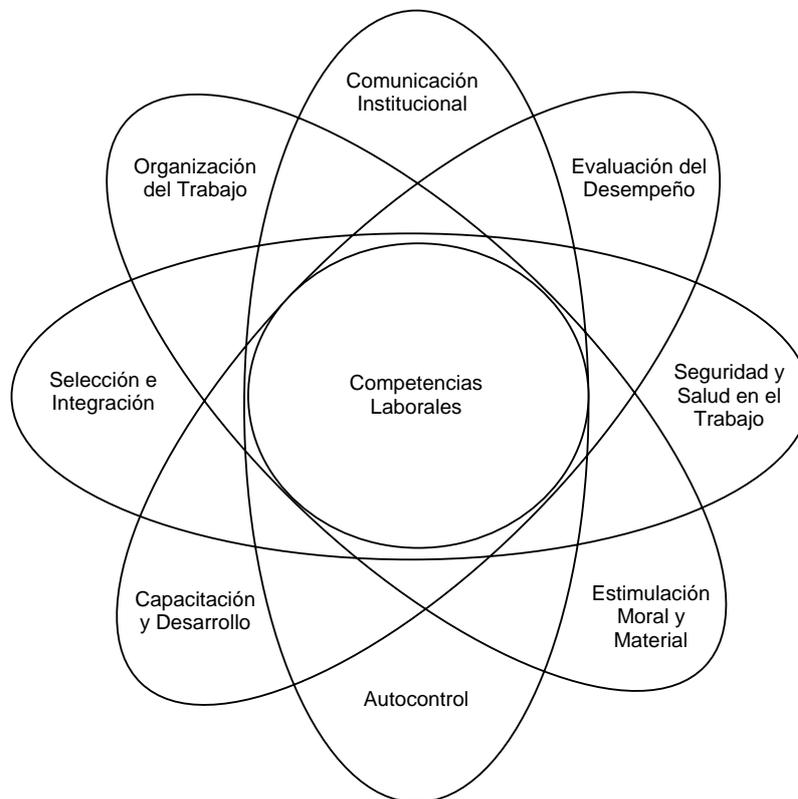
NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humanos-Requisitos

### 3 Términos y definiciones

Para el propósito de esta norma son aplicables los términos y definiciones dados en las normas NC ISO 9000:2005; NC 18000:2005 y NC 3000:2007 Sistema de Gestión de Capital Humano-Vocabulario.

### 4 Requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. Se resume en el esquema siguiente:



Las organizaciones deben establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos y que aparecen también en la presente norma.

## 4.1 Requisitos generales

### a) Requisitos generales de la Norma NC 3001:2007

**4.1.1** La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

**4.1.2** La implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá incluir la documentación siguiente:

- a) La política de gestión de los recursos humanos y los objetivos.
- b) El manual de gestión de capital humano.
- c) Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- d) Los registros.

**4.1.3** Los procedimientos documentados obligatorios para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá corresponderse con las actividades siguientes:

El control de la documentación.

El control de los registros.

Las auditorías internas.

El control de las no conformidades.

Las acciones correctivas.

Las acciones preventivas.

La identificación, validación y certificación de las competencias.

Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación.

La selección de los trabajadores.

La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.

La evaluación del desempeño.

El autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

NOTA Los procedimientos generalmente están recogidos dentro del manual, pero pueden reflejarse también en un documento aparte e incluso pueden recogerse dos procedimientos en un mismo documento.

**4.1.4** La organización tendrá definida y consensuada con los trabajadores y su organización sindical, la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.

**4.1.5** La alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

**4.1.6** En la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio.

**4.1.7** La alta dirección deberá definir y aprobar la estructura de la organización, así como las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y las interrelaciones entre ellas.

**4.1.8** Un miembro de la alta dirección de la organización deberá dirigir el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para lo que deberá estar designado y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

**4.1.9** La organización deberá identificar los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y su interrelación e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización deberá gestionar los procesos de acuerdo con los requisitos de ésta norma.

**4.1.10** Los registros deberán mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Los registros deben permanecer legibles, identificables y recuperables.

**4.1.11** La organización deberá cumplir con la legislación laboral vigente.

## **b) Implementación**

La organización para implementar un SGICH deberá, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

El cumplimiento de estas premisas otorga a la organización una orientación estratégica en su trabajo.

La adopción de la decisión acerca del diseño e implementación del SGICH, forma parte de la estrategia de la organización y, por tanto, va a incidir en todas las áreas y actividades que la integran y posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En su implementación y aplicación participan activamente los trabajadores y su organización sindical en correspondencia con la legislación laboral vigente.

Para ello es necesario que se:

- Acuerde en el Consejo de Dirección de la organización, existiendo la evidencia documentada de la discusión y el acuerdo correspondiente.
- Declare de forma explícita en los objetivos estratégicos de la organización, el diseño, implementación y la mejora continua del SGICH.
- Realice un proceso de información a los trabajadores sobre la decisión, el alcance y beneficios de su implementación, así como del alcance del SGICH en cuanto a los procesos y actividades que componen este sistema. Deben existir las evidencias documentadas de este proceso.

La alta dirección deberá definir la política de gestión del capital humano de la organización en la que se expresa el compromiso y la forma de actuación de ésta para llevar a cabo la gestión de su capital humano, así como su integración con la estrategia de la organización, las líneas de acción principales para cada uno de los procesos y actividades del SGICH y se elabora teniendo en cuenta:

- Los objetivos que guían la actuación de la organización en la gestión integrada de capital humano, entre los que se encuentran:
- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de capital humano.
- Las directivas y orientaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Organismo de la Administración Central del Estado o entidad nacional al que se subordina la organización.
- Las directivas y orientaciones de la alta dirección.

Esta política se discute y aprueba por la alta dirección, se comunica y divulga a los trabajadores y se recoge en un documento.

Una vez tomada por la alta dirección la decisión de la implantación y desarrollo del SGICH en la organización, ella define la política, traza las líneas de acción y marca las pautas para alcanzar los objetivos y metas en materia de gestión integrada de capital humano.

Los pasos a seguir por la alta dirección son:

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

A partir de la política de gestión integrada de capital humano aprobada y de la estrategia de la organización se definen los objetivos específicos para la gestión integrada de capital humano, los cuales constituyen la guía para desarrollar el trabajo de la organización en esta actividad.

Estos objetivos deben estar aprobados por la alta dirección, así como discutido con los directivos, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH; tienen que ser medibles y alcanzables, y se recogen en un documento.

El Manual de Gestión de Capital Humano constituye el documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH. El manual recoge como elementos fundamentales:

- La política de la organización para la gestión integrada de capital humano.
- Los objetivos específicos para la gestión integrada de capital humano.
- Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la organización.
- Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.
- Los procedimientos para la realización de cada uno de los procesos y actividades del SGICH.
- Los procedimientos que establecen cómo realizar el control de la documentación, el control de los registros, las auditorías internas del sistema, el control de las no conformidades detectadas y la ejecución de acciones preventivas y correctivas para evitar y eliminar no conformidades.

Es importante tener en cuenta que un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia (registro) de haber realizado dicha actividad. Un procedimiento documentado debe contener los siguientes apartados:

- Portada general: con indicación de las personas que elaboran, revisan y aprueban el procedimiento. Lo habitual es que cada una de estas tres personas sean distintas, pero en algunas actividades podría coincidir la misma persona. Con respecto a esto la norma no establece ninguna limitación.
- Cabecera: que aparece en todas las páginas del procedimiento, donde se indica el título del procedimiento, la edición, la fecha y la página de que se trata.
- Apartado objeto: donde se describe para qué sirve el procedimiento.
- Apartado alcance: donde se describe en qué situaciones debe aplicarse o puede aplicarse el procedimiento. A veces se une con el apartado objeto.

- Apartado referencias: donde se resumen todas las alusiones a otros procedimientos u otros documentos que se hacen en el procedimiento. Por ejemplo, si en el procedimiento se cita un manual de instrucciones o una disposición jurídica, dicho manual o disposición se incluiría en el apartado de referencias.
- Apartado definiciones: para recoger aquellas palabras, donde pueda ser conveniente aclarar bien algo, porque es de uso no habitual o bien porque se utiliza con un significado diferente al comúnmente establecido.
- Apartado principal: es aquel que describe las actividades que están documentadas por el procedimiento en cuestión.
- Apartado responsabilidades: donde se resumen todas las responsabilidades que se citan en el procedimiento.
- Registros: donde se enumeran qué registros se generan una vez que el procedimiento está en funcionamiento.

Cuando la norma se refiere a un procedimiento documentado obligatorio, quiere decir que se exige a la organización la existencia con carácter obligatorio de ellos, independientemente de la presencia de otros procedimientos. Para la implementación del SGICH son procedimientos documentados obligatorios:

- El control de la documentación: permite cómo comprobar que los documentos que se están utilizando son los adecuados (apartado 4.2.3. de la NC ISO 9001:2001).
- El control de los registros: facilita lo que se va a registrar, cómo se va a registrar y cuánto tiempo se guardará (apartado 4.2.4. de la NC ISO 9001:2001).
- Las auditorías internas: debe reflejar los criterios que se seguirán en las auditorías, el alcance, la frecuencia y la metodología que se utilizará (apartado 8.2.2. de la NC ISO 9001:2001).
- El control de la no conformidad: determina qué actuaciones se llevarán a cabo cuando se detecte una no conformidad (apartado 8.3. de la NC ISO 9001:2001).
- Las acciones correctivas: especifica cómo se actúa cuando se detecta una no conformidad (apartado 8.5.2. de la NC ISO 9001:2001).
- Las acciones preventivas: detalla cómo actuar para evitar que se llegue a producir una no conformidad (apartado 8.5.3. de la NC ISO 9001:2001).
- La identificación, validación y certificación de las competencias: describe cómo se lleva a cabo este proceso por la organización (ver apartado 4.2 inciso b) implementación, de la presente norma)
- Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación: describe cómo se lleva a cabo los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación (ver apartado 4.3 inciso b) implementación, de la presente norma)
- La selección de los trabajadores: describe cómo se lleva a cabo la selección de los candidatos para ocupar un cargo (ver apartado 4.4 inciso b) implementación, de la presente norma)
- La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano: describe cómo se lleva a cabo las actividades relacionadas con la capacitación y desarrollo (ver apartado 4.5 inciso b) implementación, de la presente norma).
- La evaluación del desempeño: describe cómo se lleva a cabo la evaluación integral de los trabajadores a partir de los resultados, la idoneidad y la competencia (ver apartado 4.8 inciso b) implementación, de la presente norma)
- El autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: describe cómo se lleva a cabo la evaluación y control sistemático del funcionamiento del SGICH (ver apartado 4.10 inciso b) implementación, de la presente norma).

Una organización puede emplear, además, tantos procedimientos documentados como crea conveniente para asegurar un adecuado control, realización y planificación de sus actividades y procesos relacionados con la gestión integrada de capital humano, pero estos seis son los imprescindibles.

La organización debe realizar, sistemáticamente, una revisión de la aplicación del SGICH implementado con el objetivo de la mejora continua de éste.

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 de documentación, implantación hasta la fase de certificación.

Al finalizar el proceso de implantación se debe realizar una auditoría interna para comprobar que todo está realizándose según lo previsto y detectar los posibles fallos, desviaciones y no conformidades. La organización debe realizar sistemáticamente auditorías internas.

La existencia de un clima laboral satisfactorio presupone tener en cuenta algunos de los indicadores más importantes que interactúan, que influyen en el comportamiento individual y colectivo, y que es necesario atender y gestionar, como son:

- Factores motivacionales y de satisfacción laboral. Estímulos morales y materiales. Actividades culturales y deportivas.
- Factores físicos-ambientales. Mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y de seguridad y salud en el trabajo.
- Factores psicosociales y organizativos. Comunicación institucional, participación de los trabajadores en la vida de la organización.
- Acceso a la capacitación y desarrollo.

La organización debe contar con una unidad estructural que atienda directamente todo lo relacionado con el SGICH. Un miembro de la alta dirección debe dirigir dicha unidad, estar designado y poseer la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Se debe tener en cuenta en la gestión integrada de capital humano, que la gestión por procesos consiste en la integración de actividades que interactúan, que no se anulan las funciones verticales tradicionales, y que es necesario lograr una coordinación estrecha de carácter horizontal y transversal. Es importante identificar las interrelaciones entre los diferentes procesos que componen el SGICH para evitar la superposición de funciones y la duplicidad de la documentación.

Para el diseño e implementación del SGICH la alta dirección debe tener presente cinco conceptos que son claves: identificación de los procesos, interrelación de las acciones, resultados planificados, mejora continua, y gestión de procesos.

- **Identificación de los procesos.** Se identifican todas y cada una de las actividades principales o grupos de actividades que se realizan, con lo que se confecciona el Mapa de Procesos del SGICH. Se definen los responsables de cada proceso.
- **Interrelación de las acciones.** Las actividades pueden afectar a varias áreas o funciones, por lo que es necesario analizar cómo se relacionan entre sí. Los procesos interfuncionales se apoyan en una estrecha coordinación.

- **Resultados planificados.** Los resultados son efectos, y no se actúa directamente sobre ellos. La gestión de procesos posibilita el monitoreo y control permanente sobre la marcha de los procesos, por lo que debe estar en capacidad de prevenir y ajustar éstos.
- **Mejora continua.** La mejora en la gestión integrada de capital humano debe ser un proceso continuo. Se implementan los procesos de acuerdo con los objetivos identificados, se evalúan los impactos de cada proceso en dichos objetivos, y se identifican oportunidades de mejora para incrementar la capacidad, para cumplir los objetivos y potenciar la gestión.
- **Gestión de procesos.** El establecimiento y desarrollo de la gestión de procesos, se evalúa por el cumplimiento de los objetivos, el seguimiento, medición, análisis y mejora en la implantación del SGICH.

## 4.2 Requisitos vinculados a las competencias laborales

### a) Requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a las competencias laborales

**4.2.1** La alta dirección deberá designar y constituir el Comité de Competencias de la organización.

NOTA El Comité de Competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.

**4.2.2** La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

**4.2.3** La alta dirección deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.

**4.2.4** La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

**4.2.5** Deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores.

NOTA Este proceso se realiza por la propia organización la que deberá hacer constar, mediante el documento correspondiente, que se cumple con las competencias identificadas y validadas.

**4.2.6** La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

**b) Implementación**

A las competencias laborales se les concibe, en el Modelo de referencia, como el factor por excelencia de la gestión integrada de capital humano y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes:

- La organización (competencias distintivas de la organización).
- Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

La alta dirección de la organización para atender todo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias de los diferentes niveles, designa a uno de sus miembros para presidir el Comité de Competencias de la organización.

El Comité de Competencias está integrado por:

- Miembro de la alta dirección (Presidente).
- Directivos de la organización.
- Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias.

La organización elabora un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias. Este procedimiento describe la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso de identificación de las competencias en los diferentes niveles establecidos, precisando entre otros aspectos:

- Las herramientas y métodos que se utilizan en el proceso de identificación de las competencias.
- Las responsabilidades de quienes intervienen en el proceso.
- Cómo se lleva a cabo el proceso.
- Cómo se registran los resultados y se presentan para su aprobación.

Una vez que se realice el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, siguiendo el procedimiento establecido, se procede al análisis y aprobación por la organización de las competencias identificadas. De este proceso quedan validadas y aprobadas por la alta dirección y recogidas en un solo documento:

- Las competencias distintivas de la organización, aplicables a sus trabajadores.
- Las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.
- Las competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales, que se reflejan en los perfiles de competencias elaboradas para dichos cargos y que son aplicables a los trabajadores que los ocupan.

El Comité de Competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas. También identifica a otros trabajadores, cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.

La identificación de los trabajadores con “desempeño laboral superior” y con “desempeño laboral adecuado”, le permite al Comité de Competencias visualizar el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores asociados con un desempeño laboral superior en determinado cargo. También facilita determinar las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, lo que sirve de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior.

El empleo de la técnica de la entrevista de incidentes críticos, se recomienda para identificar las competencias asociadas a un desempeño laboral superior y consiste en entrevistar a cada uno de los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo.

El perfil de competencias de los cargos de los procesos de las actividades principales de la organización se identifica mediante el análisis de la transcripción de las entrevistas; el análisis y codificación de las conductas; las características y capacidades individuales que demuestran, tanto los trabajadores con un desempeño laboral superior, como los trabajadores con un desempeño laboral adecuado.

A partir del documento donde se recogen las competencias para los diferentes niveles, que aprobó la alta dirección de la organización, se procede a la validación de las competencias lo que significa que las identificadas para los diferentes niveles se describen en un procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la gestión integrada de capital humano de la organización.

En este mismo procedimiento se define la forma en que se va a llevar a cabo en la organización, la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de las competencias como resultado final de este proceso.

La organización debe diseñar el documento que va a utilizar para certificar las competencias de sus trabajadores, así como establecer los registros correspondientes que aseguren el control y la confiabilidad de la entrega de esta certificación.

La certificación de las competencias constituye el reconocimiento formal, en la organización donde el trabajador se desempeña, de las competencias demostradas por este, y por consiguiente evaluadas por otras personas. Significa la constancia de la evaluación de una competencia demostrada para un trabajo determinado a partir de estándares definidos y garantiza la calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que posee para ello.

### **4.3 Requisitos vinculados a la organización del trabajo**

#### **a) Requisitos de la Norma NC 3001: 2007, vinculados a la organización del trabajo**

**4.3.1** La alta dirección deberá identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo.

NOTA El estudio del trabajo comprende el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados y son necesarios para mejorar los procedimientos y procesos de trabajo en las organizaciones.

**4.3.2** La alta dirección deberá aprobar el programa para la realización de los estudios del trabajo.

**4.3.3** La alta dirección deberá aprobar las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar.

NOTA Estas personas tienen que estar preparadas para realizar la tarea.

**4.3.4** La alta dirección deberá definir y aprobar las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.

**4.3.5** La organización deberá contar con un procedimiento documentado, donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados.

**4.3.6** La organización deberá contar con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos, que contenga como mínimo:

- a) Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar.
- b) Herramientas y equipos que se utilizarán, así como condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas a garantizar.
- c) Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.

**4.3.7** La organización deberá realizar la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo o servicio preestablecida y actualizada.

**4.3.8** La alta dirección deberá garantizar la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo.

**4.3.9** La organización deberá elaborar su plantilla de cargos, según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación, y tendrá que contar con la aprobación del nivel de dirección correspondiente.

**4.3.10** La organización deberá demostrar que la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización.

**4.3.11** La organización deberá demostrar que sus indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos, respecto a la ejecución de períodos anteriores.

**b) Implementación**

Para el cumplimiento de estos requisitos se procederá de la siguiente manera:

- Identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos, a partir del análisis de los indicadores económicos y de calidad. Este análisis constituye una prioridad de la alta dirección
- A partir de los resultados del análisis, se decidirá la realización de los estudios del trabajo, que comprende el estudio de procesos, de métodos y la medición del trabajo.

Para la realización de estos estudios se tendrán como premisas las siguientes:

- Identificación del usuario o cliente, según corresponda.
- Definición de los atributos del producto, servicio, información o conocimiento, de valor agregado, que exige el usuario o cliente.
- Precisión de los procesos que respaldan dichos atributos.
- Definición de los sistemas de organización que respaldan los procesos. El estudio del trabajo debe basarse en los principios siguientes:
  - Integralidad, al considerar todos los recursos materiales, financieros y el capital humano de la organización, considerando el flujo logístico.
  - Sistemática, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas de productividad o rendimiento y la elevación de la eficiencia de los procesos de trabajo.
  - Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.

El estudio del trabajo comprende el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados.

El estudio de métodos se relaciona con la optimización del contenido de trabajo de procesos o flujos de trabajo, así como de cargos o puestos, o de tarea u operación; mientras que la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier gasto de tiempo ocasionado en la estructura de la jornada laboral, vinculado al aprovechamiento de la jornada, y con la determinación de normas de tiempo, de producción o de servicios para ejecutar la tarea u operación, cargo o flujo de manera mejorada como ha sido determinado por el estudio de métodos para incrementar la productividad o el rendimiento, tanto en procesos productivos como de servicios o de valor agregado, en general.

La medición del trabajo permitirá lograr el máximo aprovechamiento de la jornada laboral.

Las técnicas de estudio de tiempos, que pueden utilizarse son: muestreos del trabajo, observación continua (fotografía detallada) individual o colectiva, cronometrajes de operaciones o elementos, estimaciones analíticas o comparativas y normativas de tiempos-tipos predeterminadas.

Para la realización del estudio del trabajo, en la definición del problema y que describen el trabajo tal y como se efectúa en la actualidad, se pueden aplicar, entre otras, las técnicas siguientes:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Método de expertos.
- Técnicas de trabajo en grupo.
- Fotografía continua.

- Muestreo de trabajo.
- Diagrama de Ishikawa.
- Diagrama de Pareto.
- Modelación de clientes.
- Modelación de procesos.
- Análisis del valor del proceso.

En el análisis del problema se pueden aplicar, entre otras, las técnicas siguientes:

- Mapas relacionales.
- Mapas de procesos.
- Diagramas de análisis del proceso (OTIDA y OPERIN).
- Diagrama de recorrido.
- Diagrama de coordinación.
- Diagrama de análisis de operación (BIMANUAL).
- Fotografía continua.
- Técnicas matemáticas y de balance de cargas y capacidades.
- Técnicas de seguridad e higiene ocupacional.
- Ergonomía.
- Todas las técnicas empleadas en la fase anterior.

En la realización de los Estudios del Trabajo es imprescindible la participación de los trabajadores, de manera que su contribución al diseño y rediseño de los cargos y los procesos, les permitirá asimilar mejor los cambios y compartir la responsabilidad.

Como resultado del estudio podrán establecerse normas, en aquellas actividades que por sus características son susceptibles de normar, lo que requiere su revisión sistemática. Su empleo no debe limitarse a su vinculación con el salario, sino fundamentalmente como mecanismo para la planificación del capital humano.

En el rediseño del proceso de trabajo, un aspecto básico es el estudio de las capacidades y, en especial, el balance de carga y capacidades, lo que se realizará a partir del análisis del flujo logístico (el aprovisionamiento; el flujo de producción, la transportación y la distribución) para garantizar el funcionamiento armónico y uso adecuado de los recursos materiales, financieros y el capital humano.

En el análisis y diseño de los puestos de trabajo, cuando se requiera, se darán los pasos siguientes:

- Examen crítico.
- Determinación y aplicación del perfil de competencias.
- La participación activa y efectiva de los trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos se define el nuevo proceso o método de trabajo, para el cual se elabora una descripción escrita, que posibilite su consulta y divulgación y sirva de referencia para la formación y desarrollo de los trabajadores. Esta descripción debe contener como mínimo:

- Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar.
- Herramientas y equipos que se utilizarán, así como condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo, y ergonómicas a garantizar

- Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.

La organización tiene que garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente con los trabajadores que como resultado de los estudios del trabajo resulten disponibles.

Partiendo del perfil de competencias de los cargos, se definen las necesidades cualitativas y cuantitativas de capital humano que demanda la organización, en correspondencia con la misión y objetivos estratégicos.

La planificación exige la realización del registro de personal y la evaluación del potencial de sus trabajadores, del perfil de competencia de los cargos y de la determinación de la plantilla. Brinda la adecuación de las competencias de las personas según el cargo desempeñado y a desarrollar en el futuro para cumplir los objetivos estratégicos.

El principio rector para la determinación y optimización de las plantillas es el de la utilización óptima de capital humano.

Las plantillas de las organizaciones, se elaboran y aprueban según los indicadores, los procedimientos y por los niveles de dirección establecidos en la legislación.

#### **4.4 Requisitos vinculados a la selección e integración**

##### **a) Requisitos de la Norma NC 3001: 2007, vinculados a la selección e integración**

**4.4.1** La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.

**4.4.2** La organización deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple:

- a) Recopilación de información acerca del cargo.
- b) Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
- c) Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.
- d) Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.
- e) Recopilación de información sobre los candidatos.
- f) Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
- g) Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.

**4.4.3** La organización deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.

**4.4.4** La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

**4.4.5** La alta dirección deberá controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.

**4.4.6** La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.

**4.4.7** La organización deberá cumplir lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.

**4.4.8** La organización deberá formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia.

**4.4.9** La organización deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional.

**4.4.10** La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:

- a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.
- b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.
- c) Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral.
- d) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.
- e) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.

## **b) Implementación**

La organización debe establecer un registro donde se controlen los datos fundamentales de los candidatos que demuestran interés por ingresar a trabajar en ella, entre los que se encuentren los siguientes:

- Nombre y apellidos.
- Número de identidad permanente.
- Ubicación laboral actual.

- Dirección particular.
- Cargo que tiene interés en ocupar.
- Calificación formal que posee.
- Experiencia laboral en el cargo que tiene interés en ocupar.
- Forma en que se puede localizar.

La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado donde se establezca cómo es la realización del proceso de selección de los trabajadores de forma que su aplicación les permita elegir entre el conjunto de candidatos para un cargo que ya existe o de nueva creación, al más idóneo o más competente para desempeñarlo en correspondencia con el perfil de competencias elaborado para el cargo, así como con las competencias distintivas de la organización y de los procesos de las actividades principales. Este procedimiento tiene que establecer:

- Cómo realizar la recopilación de la información de la calificación formal y las competencias requeridas para los diferentes cargos de los procesos de las actividades principales.
- Cuáles son los criterios de selección que aplican a los aspirantes o candidatos a ingresar en la organización.
- Cuáles son las técnicas, métodos y herramientas que se utilizan por la organización para evaluar y seleccionar entre los aspirantes o candidatos a aquellos que se incorporan a la organización.
- Cómo se le brinda a los aspirantes o candidatos la información sobre el cargo que aspiran a ocupar.
- Cómo se recopila y obtiene toda la información necesaria por la organización para procesar y analizar a los aspirantes o candidatos que están interesados en ocupar determinado cargo en la organización.
- Cómo se realizarán las pruebas de aptitud física y psicológica a los aspirantes o candidatos.
- Cómo se realiza la información de la aceptación o no para integrarse a la organización a los aspirantes o candidatos.

En el proceso de selección e integración de aspirantes o candidatos a la organización se deben tener en cuenta las prioridades establecidas en la política de empleo del país para:

- Jóvenes y mujeres sin vínculo laboral.
- Personas con discapacidades.
- Licenciados del Servicio Militar Activo.
- Egresados de establecimientos penitenciarios.
- Personas con sanciones penales subsidiarias de la privación de libertad y otras sin internamiento.
- Egresados de los diferentes tipos de enseñanzas del Sistema Nacional de Educación.

La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso en las áreas o unidades de base en que resulten pertinentes, o el órgano similar con otra denominación en correspondencia con lo que se establece en la legislación laboral vigente, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

La organización tendrá elaborado y aprobado por la alta dirección y recogido en un documento el programa para llevar a cabo la acogida laboral de los nuevos trabajadores, que se incorporan a ella como resultado del proceso de selección realizado.

La organización confecciona el programa de acogida para garantizar la iniciación laboral adecuada del aspirante o candidato seleccionado para un cargo bajo la responsabilidad del jefe inmediato de este trabajador, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro.

La acogida es un proceso que incluye las actividades siguientes:

- Recibimiento oficial.
- Información sobre la historia y tradiciones de la organización, galardones y estímulos recibidos por esta.
- Objeto social, misión y valores de la organización.
- Estructura organizativa, producciones principales o servicios que brinda.
- Sistemas de pago y estimulación por el que paga el salario.
- Sistema de capacitación y desarrollo. Posibilidades de promoción.
- Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el cargo que va a ocupar.
- Normas de seguridad y salud en el trabajo que debe cumplir.
- Aspectos principales del reglamento disciplinario interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.
- Presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical.
- Otros aspectos de interés.

La organización debe garantizar:

- La formalización de la relación laboral de los trabajadores, utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección de funcionarios.
- El cumplimiento del período de prueba para evaluar que el aspirante o candidato seleccionado posee la idoneidad y competencias requeridas para el cargo.
- El registro, actualización y conservación del expediente laboral de cada trabajador.
- El traslado del expediente laboral por la vía institucional.

En relación con la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior sujetos al cumplimiento del adiestramiento laboral, la organización tiene que garantizar que:

- Los tutores seleccionados para atender a los recién graduados cumplan con los requisitos establecidos de conocimientos, actitud, prestigio y autoridad ante colectivo laboral.
- Cada recién graduado posea un plan individual de adiestramiento laboral en correspondencia con su perfil o especialidad y con el grado de complejidad del cargo para el que se preparan.
- Se tomen todas las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento del plan individual de adiestramiento laboral de cada graduado y se realice la evaluación periódica y final del cumplimiento del plan y del desempeño del recién graduado.
- Exista un expediente para cada recién graduado donde se archive copia del plan individual de adiestramiento laboral y de sus evaluaciones parciales y final.
- Exista en el expediente laboral del recién graduado copia de su Plan de Adiestramiento y de la evaluación final de él.

La organización tiene que analizar sistemáticamente los resultados del proceso de selección e integración a partir de los siguientes aspectos:

- Completamiento de la plantilla.
- Fluctuación de la fuerza laboral.

- Trabajadores contratados después de cumplir satisfactoriamente el período de prueba.
- Funcionamiento del Comité de Ingreso u órgano similar.
- Cumplimiento del Plan de Acogida Laboral.
- Atención y preparación de los recién graduados.
- Resultados de la evaluación del desempeño del personal que ingresa en el período.
- Promociones y movimientos internos del personal que ingresa en el período.

Además, debe evaluar el impacto que estos indicadores tienen en el cumplimiento de sus objetivos y estrategia, tomando las acciones correctivas y preventivas que considere necesario.

#### **4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo**

##### **a) Requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a la capacitación y desarrollo**

**4.5.1** La alta dirección deberá determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.

**4.5.2** La organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.

**4.5.3** La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.

**4.5.4** La organización tendrá elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.

**4.5.5** La alta dirección deberá analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlo e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo.

**4.5.6** La alta dirección deberá garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.

**4.5.7** La organización tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.

**4.5.8** La alta dirección deberá analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.

**4.5.9** La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de "Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente", a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**b) Implementación**

La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que tiene en cuenta la dirección de la organización para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador. A partir de la integración de estos planes individuales se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de la organización. Se realiza a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, y los máximos responsables son los jefes de las áreas.

Para su elaboración las áreas de capacitación y capacitación orientan, coordinan y controlan el trabajo.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación de cada trabajador tiene como resultado la identificación de las brechas que este presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente. Los resultados del diagnóstico y las brechas de cada trabajador, deben quedar registrados en un documento a nivel de cada área. El documento contiene de cada trabajador:

- Sus necesidades de capacitación.
- Las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades.
- Las fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración.
- El lugar donde se proponen desarrollarlas (dentro de la organización, fuera de la organización etc.)

La organización debe tener un plan de capacitación y desarrollo de capital humano, donde se integren todas las acciones que van a dar solución a las necesidades identificadas por el diagnóstico y en él deben reflejarse como mínimo los elementos siguientes:

- Las acciones de capacitación.
- Los modos de formación que se van a utilizar para ejecutar la acción.
- Fecha de inicio y terminación para cada acción.
- Quiénes y cuántos participan en cada acción de capacitación.

La organización tiene que contar con un presupuesto para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. Este presupuesto forma parte del presupuesto general de la organización. Tienen que existir evidencias de su planificación e inclusión en el presupuesto general.

Tienen que existir evidencias, en las actas de reuniones de la dirección de la organización y de las áreas, así como de las reuniones con los trabajadores de los análisis y aprobación de los planes de capacitación y desarrollo correspondiente. El plan de capacitación y desarrollo de la organización forma parte, como anexo, del Convenio Colectivo de Trabajo.

La alta dirección de la organización y la dirección de las áreas evalúan periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la organización y de la eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo realizadas.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.

En las actas de las reuniones realizadas para hacer las evaluaciones deben quedar las evidencias de los resultados de estos análisis.

El otorgamiento de la categoría “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” constituye el reconocimiento que se otorga por la integralidad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo de su capital humano a una organización, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- El enfoque de la capacitación no lo limitan a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige lograr que estos de forma permanente estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.
- Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado.
- Los obreros de mayor experiencia y calificación tienen la categoría de Maestro de Oficio y los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.
- Intercambian y estudian los resultados de otras organizaciones en el país o en el exterior que son líderes en la actividad que ella desarrolla e implementan acciones para superar sus resultados.
- Utilizan cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.
- Los graduados de nivel medio que lo requieren están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.
- Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio Social de los recién graduados.

La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado, donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo:

- El diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.
- La elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo de la Organización. Modos de formación que se utilizan.
- El control de la ejecución del plan.
- El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.
- La selección de instructores para impartir las acciones de capacitación.
- La evaluación del impacto de la capacitación.
- Dirección del proceso de capacitación y desarrollo.

En relación a la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales, que son las siguientes:

**Evaluación de la reacción:** se realiza al término de cada acción de capacitación y tiene como objetivo evaluar si la acción fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.

**Evaluación del aprendizaje:** se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.

**Evaluación de la transferencia:** se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.

**Evaluación del impacto:** se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.

#### 4.6 Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores

##### a) Requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores

**4.6.1** La organización deberá cumplir, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales.

**4.6.2** La organización deberá establecer las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados.

**4.6.3** La alta dirección deberá aplicar, evaluar y controlar los sistemas de pago por rendimiento, así como de los resultados que se obtengan y rendir cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.

**4.6.4** La organización tendrá elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se define los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.

**4.6.5** La alta dirección deberá elaborar el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Debe estar dirigido al reconocimiento de:

- a) Los resultados del trabajo en un período determinado.
- b) Los resultados de la superación.
- c) La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.
- d) La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo.
- e) Las innovaciones y racionalizaciones.
- f) Los resultados de la emulación.

**4.6.6** La alta dirección deberá evaluar sistemáticamente, en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral.

**4.6.7** La alta dirección deberá evaluar sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización.

## **b) Implementación**

La organización salarial está dirigida a llevar a cabo el pago por la calidad y cantidad del trabajo ejecutado, de forma tal que estén mejor retribuido el trabajo eficiente y de mejor calidad. El nivel de los 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.

Las organizaciones aplican el sistema salarial, en correspondencia con la legislación vigente, que está integrado por los elementos siguientes:

- Escala de complejidad.
- Calificadores de cargos.
- Tarifas salariales.
- Pagos adicionales.
- Formas y sistemas de pago.

Cada organización establece las formas y sistemas de pago acorde con sus condiciones técnico-organizativas y lo dispuesto en la ley. Identifica los indicadores formadores que establecen los parámetros a alcanzar, por lo que a su cumplimiento se vincula el salario, y a condicionantes que establecen determinadas premisas, cuyo incumplimiento limita parcial o totalmente, el cobro del monto formado por encima del salario básico.

La alta dirección es la máxima responsable de la aplicación, evaluación y control de los sistemas de pago, así como de los resultados que se obtengan y debe rendir cuenta periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.

La alta dirección de conjunto con la organización sindical, elabora el reglamento del sistema de pago y desarrolla seminarios para funcionarios y dirigentes sindicales, a los efectos de prepararlos para su aplicación, una vez aprobado por el nivel correspondiente.

El reglamento contiene, entre otros, los elementos siguientes:

- La definición de los resultados a alcanzar.
- Los indicadores formadores y condicionantes (generales y específicos).
- Los trabajadores comprendidos en el sistema de pago, por categoría ocupacional y área de trabajo.
- Distribución del salario formado.
- Las penalizaciones.
- El período de tiempo en que se evalúa.
- El procedimiento para su aplicación.

La aplicación de un sistema de pago por rendimiento es precedida por la asamblea con los trabajadores, donde se les explica el sistema y el reglamento, y se recoge el consenso en acta.

La alta dirección garantiza la participación de los trabajadores y su organización sindical, desde la etapa de elaboración y presentación de la propuesta del sistema de pago por rendimiento, hasta su implantación, control y su evaluación mensual.

La alta dirección realiza, al menos una vez en el trimestre, la evaluación de los resultados de la aplicación de los sistemas de pago por rendimiento, valorando el comportamiento de los indicadores con relación al plan, con el objetivo de determinar el impacto en la eficiencia y su relación con los ingresos de los trabajadores.

La estimulación moral constituye un importante elemento de trabajo para la gestión de la alta dirección, por su incidencia en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores en relación con su trabajo y organización, y debe basarse en los principios siguientes:

- La estimulación moral se integra con la estimulación material y constituyen un sistema armónico.
- Se aplica oportunamente, es decir, en el momento adecuado para que surta el efecto deseado.
- Es sistemática, por lo que se aplica de forma permanente en todas las organizaciones.
- Es consecuente el estímulo que se otorga con los hechos que le dieron lugar.
- Logra una efectiva participación de los trabajadores en la elaboración del programa de acciones.

Para la elaboración del programa de acciones de estimulación moral se selecciona un equipo de trabajo integrado por funcionarios de la organización y otros trabajadores para realizar un diagnóstico de la situación existente. A partir de los resultados del diagnóstico, se elabora un programa de acciones de estimulación moral, que se integre con la estimulación material y potencie las motivaciones de los trabajadores.

El reconocimiento a los trabajadores es una de las formas principales de estimulación moral, pero no se debe confundir reconocimiento con estímulo moral, pues este último es más abarcador, ya que comprende además, la atención a las personas, la participación, etc.

Los reconocimientos aplicables están relacionados con la participación de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, en su superación y cualquier otro estímulo recibido en el ámbito social, fuera del trabajo que desarrolla en la organización.

Las formas que pueden utilizarse para concretar los reconocimientos son:

- Entrega de cartas o diplomas.
- Condecoraciones y distinciones.
- Otorgamiento de categorías acreditativas.
- Fotos en los murales del centro de trabajo.
- Escritos en boletines, revistas y otros medios en que se destaquen las labores realizadas.
- Menciones en los medios de comunicación propia de la organización.
- Reconocimiento ante el colectivo laboral.
- Inclusión de los trabajadores destacados en los órganos de dirección colectiva.
- Participación de trabajadores destacados, con reconocido prestigio y autoridad, en comisiones de expertos para el análisis y solución de determinados problemas.
- Designación de trabajadores destacados para representar a su organismo en eventos nacionales e internacionales.
- Selección de trabajadores para cursos nacionales e internacionales.
- Reuniones con las organizaciones del área de residencia del trabajador en presencia de su familia.
- Reuniones en los centros de estudios de los hijos y nietos de los trabajadores.
- El reconocimiento inmediato y oportuno ante cualquier hecho relevante o destacado.

La evaluación de los resultados que la organización alcanza con la estimulación moral de los trabajadores, se realiza en coordinación con la organización sindical correspondiente, al menos una vez por semestre, y debe incluir el análisis del cumplimiento del programa de acciones. Para ello pueden aplicarse técnicas como: encuestas, entrevistas, análisis de grupo y otras dirigidas a consolidar el criterio del colectivo del centro. Debe analizarse su impacto en el comportamiento del clima laboral de la organización.

#### **4.7 Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo**

##### **a) Requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a la seguridad y salud en el trabajo**

**4.7.1** La alta dirección tendrá elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización y deberá aplicar el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**4.7.2** La alta dirección deberá definir la estructura que se utiliza para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe en la organización.

**4.7.3** La organización tendrá elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuya base legal deberá aparecer en este documento.

**4.7.4** La organización deberá mantener actualizado el proceso de evaluación de riesgos y tendrá elaborado el plan de medidas para su solución.

**4.7.5** La organización tendrá elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para las actividades de:

- a) Mantenimiento.
- b) Emergencias.
- c) Solución de averías.
- d) Otras actividades de la organización que lo requieren.

**4.7.6** La organización deberá definir los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo.

**4.7.7** La alta dirección deberá incluir en el plan de capacitación y desarrollo de la organización, las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, incluyendo los inspectores sociales sindicales, en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como progresivamente en el campo de la ergonomía.

**4.7.8** La organización deberá elaborar los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieren, lo cual debe aparecer en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **b) Implementación**

La política de seguridad y salud en el trabajo es definida por la alta dirección, en correspondencia con la naturaleza y magnitud de los riesgos y el compromiso para la mejora continua

Esta política expresará los objetivos a alcanzar y deberá ser coherente con la política general de la organización, en especial de capital humano, de calidad, medioambiental y garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes. A su vez, debe ser objetiva y expresar realmente lo posible a lograr en un período determinado. Será analizada en asamblea con los trabajadores, quienes se comprometerán con su cumplimiento

La alta dirección debe garantizar:

- La planificación de las acciones a partir de la identificación de peligros, evaluación de riesgos y establecimiento del programa de prevención.
- La implementación del sistema a partir del establecimiento de las responsabilidades, acciones de formación y comunicación.
- La verificación del establecimiento de las acciones correctivas.
- La revisión por la dirección del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

La alta dirección organizará la seguridad y salud en el trabajo de modo que le permita materializar con efectividad su política y objetivos en este terreno, definiendo con tal propósito la estructura más conveniente, y para ello designa el miembro de la alta dirección que coordinará y controlará esta actividad, que puede ser el que atiende el SGICH.

Se deberá elaborar el manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el objetivo de mantener organizados y reunir en una documentación única, todos los aspectos relativos a la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la organización. Debe contener como mínimo, los siguientes aspectos:

- I. Generalidades (resumen, introducción, objetivos, alcance).
- II. Política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo (SST).
- III. Base legal y orientativa.
- IV. Organización de la SST (estructura, funciones, contenidos).
- V. Identificación, evaluación y control de riesgos en la organización.
- VI. Registro, investigación e información de accidentes.
- VII. Higiene y salud en el trabajo.
- VIII. Medio ambiente.
- IX. Prevención de incendios.
- X. Planes y medidas de emergencia.
- XI. Seguridad en los procesos.
- XII. Seguridad comercial.
- XIII. Seguridad en la contratación y subcontratación.
- XIV. Seguridad en nuevas inversiones.
- XV. Organización de los trabajos potencialmente peligrosos.
- XVI. Selección de personal, formación e información.
- XVII. Evaluación y estimulación de los trabajadores.
- XVIII. El análisis económico en seguridad y salud en el trabajo.
- XIX. Programas de prevención.
- XX. Auditorías internas.
- XXI. Control y ajuste de las acciones, indicadores de control.

La identificación, evaluación y control de riesgos en la organización tiene como punto de partida el análisis de los factores potenciales de riesgo, como de los accidentes de trabajo, enfermedades derivadas del trabajo, incendios, averías, enfermedades y otros incidentes ocurridos

Este proceso comprende la identificación de las situaciones peligrosas, la evaluación de los riesgos asociados a ellas y el control de dichas situaciones peligrosas.

La evaluación de los riesgos puede ser cuantitativa o cualitativa, ya sea a partir de los resultados de mediciones o por vía de la estimación, en correspondencia con las características de cada situación peligrosa.

La evaluación cualitativa y cuantitativa puede hacerse mediante:

- Referencia a valores establecidos en normas o reglamentaciones (niveles de ruido, de concentración de sustancias nocivas, etc.).
- Referencia a requisitos establecidos en la documentación normalizativa y reglamentaria (requisitos para el almacenamiento de combustibles, distancias mínimas de seguridad en máquinas, etc.).
- Aplicación de listas de chequeo confeccionadas considerando los posibles riesgos o requisitos de seguridad, u otros métodos de análisis.

La participación de los trabajadores, tanto de forma directa como a través de su organización sindical, resulta vital en la identificación de las situaciones peligrosas y la propuesta de soluciones.

Éste trabajo de identificación, evaluación y control debe realizarse según lo establecido en la legislación vigente.

La alta dirección está responsabilizada con el registro, investigación e información de los accidentes que ocurran en la organización, siempre que el trabajador accidentado esté vinculado laboralmente a ella.

Los resultados de la identificación y evaluación de riesgos permitirán tomar las medidas preventivas y de vigilancia para evitar la ocurrencia de accidentes y enfermedades, con los consecuentes daños a la salud de los trabajadores y a las instalaciones

El plan de medidas se elabora inmediatamente que concluye el levantamiento de riesgos en la organización, en condiciones que requieren una respuesta urgente.

El Programa de Prevención se elabora una vez determinada la magnitud de los riesgos y se determinan las prioridades de las medidas, para eliminar las situaciones peligrosas o reducir sus efectos hasta niveles de riesgos tolerables. En este programa se incluyen las medidas a ejecutar, las persona responsables y su fecha de cumplimiento.

El programa de prevención se aprueba por la alta dirección, oído el parecer de la organización sindical, incluyendo a partir de su aprobación las medidas en los planes de las áreas correspondientes y en la política general de la organización.

Los programas que se elaboren, deben incluir al menos, los aspectos siguientes:

- Medidas para la mejora continua de las condiciones de trabajo, como inversiones, remodelaciones, mantenimiento, etc.
- Programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo de los dirigentes y trabajadores.
- Plan de normalización y reglamentación para la integración de las exigencias de la seguridad y salud en el trabajo a los procedimientos, operaciones y documentos establecidos.
- Recursos financieros y organizativos necesarios a estos fines.
- Servicios y vigilancia de la salud de los trabajadores.
- Equipos de protección personal y de protección contra incendios.
- Trabajo con las comisiones de seguridad y salud en el trabajo y el movimiento de áreas protegidas.

El perfeccionamiento de la seguridad y salud en el trabajo en la organización deberá apoyarse en indicadores de gestión, cualitativos y cuantitativos, que puedan ser utilizados como herramienta para el control del nivel de seguridad. Como fuente para la obtención de estos indicadores pueden utilizarse:

- Los registros y controles de determinadas actividades, como son los correspondientes a la instrucción de seguridad, al análisis de riesgos, etc.
- 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 lesionados por pesos producidos, los días perdidos por accidentes por toneladas producidas, etc.
- Ausencias y fluctuación del personal en puestos cuyas condiciones resultan muy desfavorables.

- Valor de la producción rechazada o perdida por baja calidad, cuando concurren mala operación o errores por fatiga del trabajador.
- Costos directos e indirectos de los accidentes de trabajo u otros incidentes.

Otros indicadores cualitativos de utilidad en la evaluación y el control de la seguridad y salud en el trabajo en la organización, son:

- El cumplimiento de los objetivos trazados en los programas de prevención.
- La capacidad de respuesta ante averías y otras emergencias.
- La participación del personal en las actividades preventivas.
- La eficacia de las acciones preventivas y en general de la gestión desarrollada

#### **4.8 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño**

##### **a) Requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a la evaluación del desempeño**

**4.8.1** La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.

**4.8.2** La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.

**4.8.3** La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

**4.8.4** La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.

NOTA Esto debe realizarse en coordinación con la organización sindical.

**4.8.5** La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

##### **b) Implementación**

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, de las conductas y de las competencias de los trabajadores, para alcanzar las metas, así como los objetivos estratégicos de la organización, vinculado al desarrollo integral de estos.

El proceso de evaluación del desempeño actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño se basa en los principios siguientes:

- Permite alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad al enfatizar en que las responsabilidades y objetivos de los trabajadores, que laboran en los procesos de las actividades principales, estén directamente relacionados con la estrategia.
- Proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, las conductas y competencias para lograr los objetivos estratégicos de la organización, realizada por el jefe inmediato, partiendo de las opiniones y criterios de los compañeros que laboran junto a él en el área.
- Se aplica a todos los trabajadores.
- Predominio de la valoración cualitativa y directa por medio de indicadores, sin informes burocráticos, ni procesos prolongados.
- Previo acuerdo con la organización sindical, la participación y el conocimiento de los evaluados, se pueden definir indicadores adicionales para la evaluación del desempeño de las diferentes categorías y se inscribe en el convenio colectivo.

El proceso de evaluación del desempeño se organiza de acuerdo con las características técnico-organizativas de la organización.

La alta dirección tiene que designar oficialmente a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño, así como define las etapas y acciones para el desarrollo y el control de este proceso para lo cual debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- Planificación: Definición de objetivos y de los trabajadores según las categorías, calendario, indicadores, señalamientos anteriores, técnicas a emplear, tratamiento a las reclamaciones, entre otros.
- Aseguramiento: Inscripción en el convenio colectivo de trabajo de los acuerdos adoptados con la organización sindical al respecto y ejecución del plan de información a dirigentes y trabajadores sobre los objetivos, alcance y metodología del proceso de evaluación, así como la capacitación de los evaluadores.
- Aplicación: Consiste en la recogida de la opinión de los compañeros del área sobre el evaluado y del jefe inmediato superior, y el análisis de los resultados con el trabajador evaluado. Podrán recogerse también opiniones de los usuarios. Se define la información del documento final de la evaluación y a quién se le entrega, y el procedimiento de atención a las apelaciones, el cual no excede el nivel inmediato superior al del jefe que lo evaluó.
- Desarrollo: Se realiza la comunicación de los resultados de la evaluación, incluyendo las actividades formativas producto de las necesidades de capacitación, las acciones de promoción, la ratificación o revocación de la idoneidad.

El proceso de la evaluación del desempeño es racional y no emocional. Deben evitarse comparaciones entre los trabajadores. Se deben tener en cuenta los hechos y comportamientos objetivos, e implementarlo de forma tal que el evaluado participe activamente en la búsqueda de soluciones, en el establecimiento de los objetivos concretos a cumplir y de común acuerdo se adopta el plan de desarrollo para cumplir las recomendaciones de la evaluación.

La organización tiene que tener elaborado y aprobado por la alta dirección un procedimiento documentado donde se precise:

- Los objetivos y principios de la evaluación del desempeño.
- La ejecución del proceso, donde debe precisarse el alcance y la forma de realización de cada una de las etapas previstas por este proceso.
- Los indicadores generales fundamentales y los específicos para la organización que se tendrán en cuenta para realizar la evaluación del desempeño. Estos indicadores deben estar aprobados por la alta dirección de común acuerdo con la organización sindical y estar reflejados en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- La forma en que se registrarán y certificarán los resultados finales de la evaluación y el contenido de este registro.
- Como se archivan y controlan los registros y certificados relacionados con la evaluación.
- Como proceder en los casos que no están de acuerdo con la evaluación otorgada.

La alta dirección tiene que garantizar que todos los trabajadores conozcan de forma general el procedimiento que utilizará la organización para realizar la evaluación del desempeño así como los indicadores que se toman en consideración para realizar la misma. Tienen que existir evidencias de la información a los trabajadores sobre este proceso.

#### **4.9 Requisitos vinculados a la comunicación institucional**

##### **a) Requisitos de la Norma NC 3001: 2007, vinculados a la comunicación institucional**

**4.9.1** La alta dirección tendrá definidos la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

**4.9.2** La alta dirección tendrá definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como deberá garantizar que la conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

**4.9.3** La alta dirección deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y tendrá elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

**4.9.4** La alta dirección deberá lograr que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes:

- a) Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.
- b) Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.
- c) Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.
- d) Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.

**4.9.5** La alta dirección deberá Incluir acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, para que estos conozcan y dominen:

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

**4.9.6** La alta dirección deberá realizar análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir. Otro tanto deberá realizar la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa.

**4.9.7** La organización deberá utilizar diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

## **b) Implementación**

El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

La alta dirección debe garantizar el establecimiento del intercambio permanente entre los trabajadores y de éstos con la alta dirección, tanto vertical como horizontalmente, lo que redundará en beneficio de una visión común. Para ello deberá elaborarse una estrategia de comunicación institucional que tendrá como objetivos:

- Transmitir mensajes y compartir significados relacionados con la misión, visión, el objeto social, la política para la gestión integrada de capital humano, las tradiciones y características, los objetivos estratégicos y operativos, las metas a alcanzar, los problemas a solucionar, el aporte a la sociedad y el entorno local, nacional e internacional de la organización.
- Motivar de manera sostenida y permanente a los trabajadores para el incremento de la producción y los servicios, la productividad y la innovación.
- Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes de la organización.
- Estimular la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades y procesos.
- Alinear y cohesionar el comportamiento individual, de los colectivos y de la organización.
- Favorecer la integración a nivel de la organización.
- Garantizar la retroalimentación de los mensajes transmitidos, los impactos de políticas y medidas, así como las inquietudes, criterios y sugerencias de los trabajadores.
- Posicionar interna y externamente la imagen de la organización.

La elaboración de la estrategia de la comunicación en la organización parte del diagnóstico inicial de este proceso, dirigido a revelar el estado, las necesidades, las insuficiencias y los medios para su desarrollo posterior. El diagnóstico se orienta a identificar y determinar, entre otros aspectos, los siguientes:

- La imagen de la organización, tanto interna como externa.
- Los escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y su relación con la misión, la visión y los objetivos.
- Las características de los trabajadores, necesidades, inquietudes y vacíos informativos.
- Los medios y vías existentes para transmitir los diferentes mensajes y significados.
- Las barreras que dificultan la comunicación efectiva en la organización.

A partir del diagnóstico, la organización debe elaborar una estrategia de comunicación alineada con su misión, visión y sus objetivos estratégicos.

La estrategia de comunicación de la organización, con su correspondiente plan de acciones, debe contener:

- Las ideas, conceptos y significados a transmitir, en correspondencia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- Las metas, necesidades, problemas, oportunidades informativas; tipos de información a transmitir, y los medios y canales a emplear.
- Las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere informar, transmitir, comunicar? ¿Quién lo va a comunicar? ¿Cómo se va a comunicar? ¿Cuándo se va a comunicar? ¿Dónde se va a comunicar? ¿Por qué se va a comunicar? ¿Para qué se va a comunicar?
- La organización de la retroalimentación y la medición sistemática del proceso y sus impactos, a través de intercambios con los trabajadores, encuestas, entrevistas y otras técnicas participativas.

En la estrategia de comunicación institucional y el plan de acción que se elabore deben tenerse en cuenta, las prioridades en la información y retroalimentación siguientes:

- La historia y tradiciones del colectivo laboral.
- El objeto social, la misión y la visión.
- Las relaciones con el entorno.
- Requisitos de selección.
- Valores de la organización.
- Valores éticos, patrióticos y revolucionarios.
- Organización del trabajo y de la producción y los servicios.
- Idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación y desarrollo.
- Estimulación material y moral.
- Resultados económicos y productivos de la organización y los compromisos con la sociedad.
- Los resultados de los autocontroles y auditorías.
- Acontecimientos más importantes del acontecer de la organización, nacional e internacional
- La cooperación e integración con otras organizaciones.

La estrategia de comunicación de la organización y su plan de acción debe prever la transmisión de información al colectivo de trabajadores relacionada con:

- Las metas, procedimientos, métodos y vías para el logro de los objetivos (qué, cómo, por qué y para qué hacerlo)
- La interrelación entre las áreas de trabajo, las prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y la solución de los problemas (quién trabaja, dónde y cuándo, qué hace en relación con los demás)
- La necesaria motivación laboral y política de los trabajadores para producir y prestar servicios con calidad, eficiencia y alta participación (quiénes somos, qué pretendemos, hacia dónde vamos, cuál es nuestra historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar, qué aportes se han hecho al país).
- Inculcar hábitos de conducta, disciplina; valores, respeto al cumplimiento de las normas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad (cuáles son las normas de comportamiento, la disciplina, los valores compartidos en la organización, lo que se espera de cada integrante).
- La movilización de los trabajadores y directivos para incrementar la participación, el enfrentamiento a los problemas y la lucha por la eficiencia (éxitos y fracasos, avances y dificultades, aportes y experiencias)

Por último, la estrategia de comunicación se articula con la participación efectiva de los trabajadores, lo que significa que su programa de trabajo, es también un programa de participación de la organización y sus áreas.

#### **4.10 Requisitos vinculados al autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

##### **a) Requisitos de la Norma NC 3001: 2007 vinculados al autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

**4.10.1** La alta dirección deberá asegurar el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

**4.10.2** La alta dirección tendrá constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

**4.10.3** La alta dirección tendrá elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

**4.10.4** La alta dirección tendrá elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.

**4.10.5** La alta dirección deberá discutir con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.

## b) Implementación

La alta dirección de la organización tiene que disponer de un mecanismo, que le permita realizar de forma sistemática, la evaluación y el control del funcionamiento del SGICH que está implementado. Para ello debe constituir un Comité de Control Multidisciplinario, presidido por un miembro de la alta dirección designado al efecto, el cual estará integrado por especialistas que conozcan y dominen los procesos que integran el sistema.

Debe existir la designación oficial del presidente y los miembros del Comité de Control Multidisciplinario, así como la descripción del alcance del trabajo y las funciones a desarrollar por dicho comité, los que deben estar aprobados por la alta dirección.

La organización debe tener elaborado un procedimiento documentado para la realización del autocontrol y la evaluación de la efectividad del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, el cual tiene que estar aprobado por la alta dirección e incluir los siguientes aspectos:

- Estructura, funciones y responsabilidades relacionadas con el autocontrol y la evaluación del funcionamiento del sistema.
- Aspectos que serán objeto del autocontrol.
- Formas en que se realizará el autocontrol y la evaluación del funcionamiento del sistema.
- Indicadores que se utilizará para la evaluación de los diferentes procesos.
- Lista de chequeo de los aspectos que serán revisados, controlados o evaluados en cada uno de los procesos del sistema.
- Formato y registros que se utilizarán para recoger los resultados del autocontrol y la evaluación del sistema.

- Forma en que se discutirán los resultados del autocontrol y la evaluación del sistema.
- Cómo elaborar el plan de medidas correctivas o preventivas que se deriven de los resultados del autocontrol y la evaluación del sistema.

La organización tiene que contar con un Programa de Autocontrol del Sistema, en el cual deben quedar precisadas las fechas en que se realizará el autocontrol y la evaluación a los diferentes procesos del sistema, así como el análisis integral del funcionamiento de él. Este programa se elabora y somete a la aprobación de la alta dirección antes de que se inicie el año fiscal correspondiente.

La organización tendrá las evidencias correspondientes de los análisis realizados con las áreas implicadas y los jefes de las mismas, así como de los análisis realizados por la alta dirección de los resultados de los autocontroles realizados.

Los principios en que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y de promoción de valores, y están dirigidos a comprobar la implementación y los resultados del SGICH que se desarrolla como parte de la estrategia de la organización.

El autocontrol asegura que el SGICH que se diseña tenga efectiva integración con la estrategia de la organización, que las políticas están bien diseñadas, que se cumplan y que no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras organizaciones, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y con los propios trabajadores.

El área correspondiente de la organización asesora, instruye y aporta elementos a los miembros del Comité de Control Multidisciplinario y contribuye a su preparación.

El alcance y la periodicidad del autocontrol al SGICH serán:

- General: Abarca el autocontrol del SGICH como parte de la gestión de la organización. Periodicidad: Anual.
- Parcial: Abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el SGICH, por ejemplo, la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, etc., y sus interrelaciones e integración con la gestión de la organización.

El autocontrol se podrá realizar con el personal propio de la organización o con la asesoría y apoyo de las consultoras externas si así lo decide la dirección de la organización.

Como resultado final del autocontrol se analiza la información obtenida, se elabora un informe de la situación actual, y se recomiendan acciones preventivas, y correctoras, para la mejora continua del sistema. Para el adecuado cumplimiento del autocontrol, se tendrá en cuenta:

- Que esté incluido dentro de los objetivos de la organización.
- La necesidad de crear una cultura del autocontrol como una herramienta de análisis para la toma de decisiones de acuerdo con sus resultados.
- El análisis oportuno con los trabajadores, las organizaciones políticas y sindicales de los resultados obtenidos.

Para cumplir los objetivos del autocontrol, la alta dirección y el comité, emplean una combinación armónica de instrumentos que decidan, y que permite conocer con exactitud la respuesta a las

interrogaciones sobre la alineación entre la estrategia general y las estrategias específicas de la gestión integrada de capital humano, y los resultados de indicadores que miden la eficacia y eficiencia de la organización.

Para el diseño del sistema de autocontrol podemos hacernos las preguntas siguientes:

- ¿Se ha definido la misión y estrategia de capital humano para lograr la estrategia de la organización?
- ¿La gestión de capital humano favorece el logro de la estrategia de la organización?
- ¿Cuál es la eficacia del proceso de selección para asegurar el alto desempeño de los trabajadores que intervienen en los procesos de las actividades principales y afecta la calidad del producto?
- ¿Cuál es la eficacia de la evaluación del desempeño de los trabajadores?
- ¿Cuál es la eficacia de la estimulación material y moral para promover resultados de alto impacto económico y social?
- ¿Cuál es la eficacia y eficiencia de la capacitación y desarrollo para mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores?

#### **4.11 Requisitos vinculados a la administración de capital humano**

##### **a) Requisitos de la Norma NC 3001: 2007, vinculados a la administración de capital humano**

**4.11.1** La organización deberá cumplir con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad social vinculadas a la administración de capital humano.

**4.11.2** La organización deberá garantizar el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de:

- a) Las obligaciones generales y las específicas establecidas en los diferentes cargos.
- b) Asistir regular y puntualmente al trabajo, aprovechando al máximo la jornada laboral y mantener el adecuado control.
- c) El contenido, las funciones y tareas del cargo.
- d) Realizar el análisis sistemático de la disciplina y evaluar su comportamiento en los consejos de dirección, adoptándose las medidas que correspondan para su fortalecimiento.
- e) El convenio colectivo de trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y mantenerlo actualizado.
- f) Mantener el Órgano de Justicia Laboral de Base completo y en disposición de funcionar.
- g) Las regulaciones de seguridad y salud en el de trabajo, utilizando debidamente los medios de protección que les sean entregados y los relativos a la prevención de incendios;
- h) Cuidar la propiedad social y los recursos materiales y financieros que les confían para el desempeño de sus labores.

**4.11.3** La alta dirección deberá mantener actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano de la organización siguientes:

- a) Plantilla de cargos.
- b) Convenio Colectivo de Trabajo.
- c) Reglamento Disciplinario Interno.
- d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.
- e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.
- f) Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación.
- g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención.
- h) Plan de capacitación y desarrollo.
- i) Sistemas de pago aprobados y sus Reglamentos.
- j) Reglamentos de la estimulación material y moral.
- k) Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.

**4.11.4** La organización deberá llevar los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y fundamentalmente los siguientes:

- a) Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, donde constan los escritos sancionadores hasta la rehabilitación del trabajador.
- b) Índice de morbilidad.
- c) Control de las ausencias e impuntualidades.
- d) Control de altas y bajas
- e) Escalafones generales y por cargos.
- f) Confección y control de la prenómina de pagos emitidos.
- g) Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados.

**4.11.5** La organización deberá confeccionar el expediente para el trámite de la pensión por edad y cumplir con las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social y el Decreto Ley de Maternidad de la Trabajadora y su legislación complementaria, llevando los controles y registros correspondientes.

## **b) Implementación**

La política de empleo es parte de la política social y económica del Estado, y en su aplicación las organizaciones se rigen por los principios siguientes:

- Pleno empleo.
- Libertad para elegir empleo.
- Empleo como base para la seguridad social.
- Empleo solo en plazas vacantes y trabajos útiles.
- Estudio con remuneración económica, como un nuevo concepto de empleo.
- Idoneidad demostrada.

- Percibir salario igual por trabajo igual.
- Prohibición del trabajo infantil.
- Igualdad de oportunidades para obtener un empleo, sin discriminación de ningún tipo.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Reubicación de disponibles e interruptos y protección al ingreso cuando no puedan ser reubicados.
- Capacitación y desarrollo para mejorar las competencias laborales.

El proceso de incorporación de los trabajadores al empleo, se basa en un conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación, mediante los cuales la administración, en coordinación con la organización sindical, atrae, selecciona, incorpora, mantiene y desarrolla a los trabajadores necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El principio por el cual se rige la organización para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, es el de idoneidad demostrada.

Los requisitos o conductas de carácter general o específico y las características personales que se exigen para el desempeño de determinados cargos se establecen, de mutuo acuerdo, entre la administración y la organización sindical correspondiente, lo que se incluye en el Convenio Colectivo de Trabajo.

La relación laboral se formaliza mediante contrato de trabajo concertado por la organización y el trabajador. Los contratos que se utilizan para la formalización de la relación laboral son:

- Por tiempo indeterminado.
- Por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.
- A domicilio.
- De aprendizaje.

En los casos expresamente señalados, la relación laboral que se establece por designación o elección del trabajador para el desempeño de sus funciones específicas, se rige por lo previsto en el Código de Trabajo y la legislación laboral vigente.

La relación laboral durante el período de prueba se establece por escrito, mediante un documento similar al utilizado en el contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.

A cada trabajador se le confecciona un expediente laboral que contiene los datos y antecedentes de su historia laboral, estando la organización en la obligación de confeccionar, actualizar y conservar en buen estado el de cada uno de los trabajadores con los que establece una relación laboral por un período superior a seis meses.

Es responsabilidad de la organización, la atención a los trabajadores que ven interrumpida su actividad laboral por paralización transitoria y de aquellos que resultan disponibles por reducción de personal. A estos efectos les explica, con claridad y transparencia, el problema surgido y las medidas para su atención oportuna.

La organización determina las causas específicas de interrupción laboral atendiendo a las características de su producción o presentación de servicios, lo cual se incluye en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Los trabajadores de todas las categorías ocupacionales están obligados a observar la disciplina laboral establecida, por constituir un elemento esencial para la consecución de los objetivos de la organización. La alta dirección debe realizar un análisis sistemático del cumplimiento del orden laboral establecido y evaluar su comportamiento en los Consejos de Dirección.

El proyecto de Reglamento Disciplinario Interno se discute y analiza en asamblea de trabajadores, que organizan de conjunto la alta dirección y la organización sindical. Los aportes de la asamblea que proceden se incorporan al proyecto. El reglamento es aprobado por el Consejo de Dirección y es puesto en vigor mediante Resolución del jefe de la organización.

Los Reglamentos Disciplinarios Internos pueden revisarse y actualizarse en cualquier momento, en correspondencia con las medidas que resultan necesarias para fortalecer el orden laboral, atendiendo a los cambios organizativos, estructurales, legales y a la experiencia de su aplicación. Cuando no concurra ninguna de las circunstancias anteriores, su revisión obligatoria se llevará a cabo en el tiempo que establece la legislación vigente.

Las organizaciones están obligadas a divulgar y explicar permanentemente el Reglamento Disciplinario Interno a los trabajadores y emplearlo para aplicar las medidas disciplinarias, cumpliendo el procedimiento establecido.

La organización concierta por escrito el Convenio Colectivo de Trabajo con la organización sindical correspondiente. El procedimiento para su elaboración y su duración es el que establece la legislación laboral vigente.

El proyecto de Convenio Colectivo de Trabajo se discute en asamblea de trabajadores, conforme a la metodología que a tal fin establece la Central de Trabajadores de Cuba, en lo adelante CTC.

El Convenio Colectivo de Trabajo una vez aprobado en asamblea de trabajadores y suscrito por las partes, tiene fuerza legal y será de obligatorio cumplimiento para ambas, las que están obligadas a su divulgación y custodia.

Los Órganos de Justicia Laboral de Base, en lo adelante OJLB, se constituyen en las organizaciones y son los que resuelven los litigios laborales en esa instancia. Las resoluciones firmes emitidas por ellos son de obligatorio cumplimiento para las partes.

El proceso de constitución de los Órganos de Justicia Laboral de Base (OJLB), su funcionamiento y el procedimiento para su actuación se establece en la legislación laboral vigente. La CTC asume el proceso de elección de los trabajadores que, por esa vía, integran cada OJLB. La alta dirección y la organización sindical contribuyen a mantener el OJLB completo y en disposición de funcionar, así como en su capacitación.

La organización mantiene actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano y lleva los registros y controles establecidos en la ley.

La organización cumple con los trámites y procedimientos que dispone la legislación laboral vigente en materia de seguridad social y maternidad de la trabajadora.

**4.12 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.**

**a) Requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.**

**4.12.1** La organización deberá obtener las evidencias de que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones, mediante los documentos formales que acrediten haberlas adquirido a través de diferentes acciones de capacitación, así como las evaluaciones de su desempeño en el trabajo vinculado con esta actividad.

**4.12.2** Deberán demostrar que poseen las competencias requeridas relacionadas con:

- a) Planificación del trabajo y los recursos humanos, materiales y financieros.
- b) Selección del personal.
- c) Gestión total de calidad.
- d) Organización del trabajo.
- e) Formación y desarrollo de capital humano.
- f) Motivación.
- g) Liderazgo.
- h) Relaciones interpersonales.
- i) Negociación y solución de conflictos.
- j) Trabajo en equipo.
- k) Comunicación institucional.
- l) Dirección por objetivos y valores.
- m) Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.

**4.12.3** Deberán conocer y dominar de la organización los aspectos siguientes:

- a) Objeto social, misión, visión y valores.
- b) Estrategias y objetivos.
- c) Estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas.
- d) Proceso productivo o de servicios que desarrolla.
- e) Principales indicadores técnicos-económicos que caracterizan la actividad productiva o de servicios, así como su comportamiento.

## **b) Implementación**

La organización propiciará a través de todos los medios y vías que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH, obtengan o posean las competencias requeridas para ejercer sus funciones y para ello planificará las acciones necesarias en los planes de capacitación y desarrollo, individuales y colectivos.

### Bibliografía

- (1) Cuba, Ley No. 1254, de 2 de agosto de 1973, de Servicio Social.
- (2) Cuba, Ley No. 13, de 28 de diciembre de 1977, de Protección e Higiene del Trabajo.
- (3) Cuba, Ley No. 24, de 28 de agosto de 1979, de Seguridad Social.
- (4) Cuba, Ley No. 49, de 28 de diciembre de 1984, Código de Trabajo.
- (5) Cuba, Decreto Ley No. 176, de 15 de agosto de 1997, Sistema de Justicia Laboral
- (6) Cuba, Decreto Ley No. 197, de 15 de octubre de 1999, sobre relaciones laborales del personal designado para ocupar cargo de dirigentes y funcionarios
- (7) Cuba, Decreto Ley No. 234, de 13 de agosto de 2003, sobre la maternidad de la mujer trabajadora
- (8) Cuba, Resolución No. 5, de 30 de abril de 1993, del MTSS, sobre el adiestramiento laboral.
- (9) Cuba, Resolución No. 8, de 1 de marzo de 2005, del MTSS, Reglamento General de Relaciones Laborales
- (10) Cuba, Resolución No. 26, de 12 de enero de 2006, del MTSS, Reglamento General sobre la Organización del Trabajo.
- (11) Cuba, Resolución No. 27, de 12 de enero de 2006, del MTSS, Reglamento General sobre la Organización del Salario.
- (12) Cuba, Resolución No. 28, de 12 de enero de 2006, del MTSS, sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de amplio perfil.
- (13) Cuba, Resolución No. 29, de 12 de enero de 2006, del MTSS, Reglamento sobre la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.
- (14) Cuba, Resolución No. 187, de 21 de agosto de 2006, del MTSS, sobre la jornada y horario de trabajo.
- (15) Cuba, Resolución No. 188, de 21 de agosto de 2006, del MTSS, sobre los Reglamentos Disciplinarios Internos.
- (16) Cuba, Resolución No. 21, de 17 de abril de 2007, del MTSS, sobre la evaluación del desempeño.
- (17) Cuba, 2006, MTSS, Modelo de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.
- (18) Cuba, Armando Cuesta Santos, La Habana 2005, Editorial Academia, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.