

Facultad de Ingeniería Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial

**PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CAPITAL HUMANO EN LA UEB GASES  
INDUSTRIALES HOLGUÍN**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR: Yisell Ricardo Olmeda**

**TUTORES: MsC. Luis Felipe Álvarez López  
Dra. C. Clara E. Marrero Fornaris**

Capital Humano implica no solo conocimientos, sino también – y muy esencialmente- conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

Fidel Castro

## DEDICATORIA

A mi papá, donde quiera que esté, por su ejemplo imperecedero, sé que estará orgulloso de mí.

A mi mamá por ser el motor impulsor y darme fuerzas cuando creía que ya no podía.

A mi abuelita Luly por su amor, paciencia y ayuda incondicional.

A mi razón de ser, mi pequeña niña Ana María, que le sirva de ejemplo para su futuro.

A mi tío Vlady, sin tu ayuda no lo hubiera logrado.

## AGRADECIMIENTOS

A mi esposo Rolandito, por su paciencia y amor.

A mi hermano Pedro Pablo y a mi tía Omaidá, por todo.

A mi tía Petra y mi tío Pacho, por las horas que me dedicaron en este camino.

A mis abuelos Elia y Gerardo; a mis tías, Niurka, Nelsa, Yami, Ana y Mary y a todos mis tíos y primos por su preocupación.

A mis vecinos: Martica, Eglis e Iris por su consagración con mi niña.

A la familia de mi esposo por cuidármelo cuando no estuve.

A mis compañeros de trabajo, en especial a Eduardo, Elizabeth, Sonia, Nadieska, Osmar, Alejandro, Dayana y Yaíma por las horas de entrega.

A mis profesores, en especial a mi tutor y tutora por sus acertadas orientaciones y esmerada atención; al profesor Rafael Ávila por todo su apoyo y enseñanzas, Yamilé, Milagro y Yisel por su ayuda incondicional.

A mis compañeros de aula, por estar tan cerca.

A mis amigas y amigos.

A todos los que de una forma u otra me brindaron su ayuda, sin ustedes no lo hubiera logrado, mi eterno agradecimiento.

## RESUMEN

El capital humano es el factor más importante de cualquier organización, es por ello que su gestión en la actualidad demanda la permanente necesidad de asimilación de nuevas tecnologías, procesos de trabajo y procedimientos.

El presente trabajo investigativo se realizó en la UEB Gases Industriales Holguín teniendo como objetivo principal perfeccionar el sistema de gestión de capital humano. Para realizar dicho trabajo se confeccionó el marco teórico referencial donde se aborda los principales temas de la gestión del capital humano así como los principales enfoques para su perfeccionamiento.

El procedimiento planteado por López Álvarez (2010), consta de cinco etapas con sus objetivos y tareas e incluye el diagnóstico de las premisas y de los módulos de la NC 3000:2007. Se evaluaron los requisitos del SGCH y el nivel de desarrollo alcanzado en cada uno, además se valora el nivel de integración interna y externa a partir de la lista de chequeo propuesta por Morales Cartaya (2006 y 2009) y Melo Crespo (2012). Se verifica que la UEB presenta orientación estratégica. Con la aplicación del procedimiento se lograron detectar las no conformidades que presenta el sistema y así proponer las soluciones pertinentes, en un plan de acción, para eliminar estas lo antes posible y lograr la integración de los procesos de gestión de capital humano.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial.

## **Abstract**

Human resources is the most important factor in any organization. That is why in its management there is a permanent need to assimilate the new technologies, working processes, and procedures.

This research work was carried out in the Industrial Gasses of Holguín (UEB). Its main objective was to improve the process of management of the human resources by means of the application of a procedure provided by Álvarez (2010). The first part of the work is the frame of reference which covers the main themes related to the management of human resources, as well as the main approaches for its improvement.

The procedure consists in five stages with its corresponding objectives and tasks, as well as the profile, the premises and the modules from NC 3000:2007. The requisites of SGCH were evaluated as well as the level of development obtained in each of them. Also, the level of internal and external integration was considered, taking into consideration the proposal of Cartaya (2006 y 2009) and Melo Crespo (2012). It could be verified that UEB has a strategic orientation. And, while applying the new procedure the inconsistencies of the system were detected and thus propose the corresponding solution. To carry out the investigation, scientific methods from the theoretical and empirical levels were used, including techniques and tools from Industrial Engineering.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
1.1 Gestión de capital humano. Generalidades de su evolución y definiciones.....	7
1.1.1 Enfoques, tendencias actuales y modelos de GCH.....	10
1.2 El autocontrol como proceso de la GCH. Definiciones e importancia. Su necesidad para la implantación de la familia de normas cubanas NC 3000:2007.....	13
1.3 Metodologías y procedimientos existentes para el autocontrol del SGCH. ....	18
1.4 Situación actual de la GCH en la UEB Gases Holguín.....	23
Conclusiones parciales del capítulo.....	24
<b>CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA UEB GASES HOLGUÍN</b> .....	26
2.1 Procedimiento seleccionado para el perfeccionamiento de la GCH.....	26
2.2 Aplicación parcial del procedimiento seleccionado para el perfeccionamiento de la GCH.	27
<b>VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES</b> .....	51
Conclusiones parciales del capítulo.....	51
<b>CONCLUSIONES</b> .....	52
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	54
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad socialista se le presta especial importancia al capital humano de cualquier institución puesto que en el socialismo el hombre es el centro y motor impulsor de toda la sociedad, es por ello que Ernesto Che Guevara manifestó: “El hombre, en el socialismo, a pesar de su aparente estandarización, es más completo; a pesar de la falta del mecanismo perfecto para ello, su posibilidad de expresarse y hacerse sentir en el aparato social es infinitamente mayor”.<sup>1</sup>

Si se entiende por capital humano el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia; además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo<sup>2</sup>, entonces se justifica que en la UEB Gases Holguín se privilegie el capital humano.

Teniendo en cuenta que el hombre es el elemento más importante para desarrollar y resolver los problemas que se presentan en la vida cotidiana, es imprescindible desarrollar y perfeccionar la gestión que el mismo realiza, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados por cualquier institución, así como satisfacer sus necesidades y la de sus clientes; problemática que en los momentos actuales asume un nuevo carácter debido al incremento significativo de los problemas existentes como resultado normal del Progreso Científico Técnico, se incrementan los requisitos en relación a calidad de los productos bajo la influencia de la ley objetiva, económica y social del aumento continuo de las exigencias de los consumidores y que por su importancia se ha convertido de un problema técnico a un problema económico, social y político.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. El capital humano tuvo varios nombres como personal, relaciones industriales para

---

<sup>1</sup> El socialismo y el hombre en Cuba, en Pensamiento crítico, no.14, marzo 1968,p.89

<sup>2</sup> Según NC3000:2007

transformarse en recursos humanos o capital humano, dejó de tener como objetivo básico el control de la disciplina y minimizar la perturbación del clima para dirigirse a la contribución de los objetivos de la organización y por último dejó de tener como responsabilidad principal el registro y control de empleados, regulación y negociación del control para encaminarse al desarrollo del capital humano de la organización.

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar: subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La dirección estratégica de recursos humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica donde los recursos humanos desempeñan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Toda actividad de recursos humanos tiene un doble carácter, es decir, es una función de staff y es, a su vez, una responsabilidad de línea<sup>3</sup>. Al crecer la magnitud y complejidad de las actividades a realizar en el ámbito empresarial se ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control de los procesos de capital humano, pues estos constituyen una variable básica para realizar con calidad todos los procesos organizacionales.

En ocasiones cuando se habla de control, se asocia esta palabra a algún aspecto negativo; pues se interpreta como restricción, coerción, delimitación o inhibición. Sin embargo, el objetivo principal del control es asegurar que los resultados se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previstos. Esta premisa está presente en las más actuales filosofías, políticas, estrategias y herramientas empresariales.

El autocontrol de Gestión de Capital Humano como proceso funcional es el resultado de un proceso de cambio en la filosofía de control del sistema de capital humano.

---

<sup>3</sup> Chiavenato, 2009

Este proceso de cambio se produce de forma paralela con la evolución del carácter de la gestión del capital humano. En las décadas anteriores a 1980 predomina la dirección de personal, se evalúa su funcionamiento desde una perspectiva de eficiencia, es decir; se controlan principalmente los gastos, tratando de mantener el sistema en los límites del presupuesto asignado. Este enfoque se transforma hasta llegar en la actual década a evaluar la gestión del capital humano desde tres ángulos: perspectiva de efectividad (cumplimiento de metas y objetivos), perspectiva de eficiencia (uso de recursos, control de gastos) y perspectiva de eficacia (impacto en la organización y en los empleados)<sup>4</sup>.

El autocontrol es, por tanto, un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

A partir del surgimiento de las NC 3000: 2007 para la implantación en las organizaciones del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) se incluye como proceso a gestionar el autocontrol, término que ha estado presente en la mayoría de los modelos de gestión del capital humano, para demostrar la necesidad constante del estudio de esta temática. Mediante el autocontrol la empresa puede, de manera sistemática, establecer la mejora del sistema de capital humano (CH).

La Empresa Gases Industriales de Cuba se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial hace 13 años de manera ininterrumpida, forma parte de su estructura organizativa la UEB Gases Holguín; esta logró certificar el Sistema de Gestión de la Calidad y de Seguridad y Salud y trabaja por certificar un Sistema Integrado de Gestión.

En la UEB Gases Industriales Holguín se ha establecido como política el perfeccionamiento de su SGCH, siendo de interés, para el grupo de dirección del centro implementar el SGICH de acuerdo a lo establecido en la familia de normas cubanas NC 3000:2007. Esta empresa al de cursar de los años, ha presentado diversas dificultades, entre las que se encuentran:

---

<sup>4</sup> Salvó Domínguez, 2014

- No se encuentran elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, existiendo serios problemas en la preparación de los mismos
- Fluctuación de la fuerza laboral, específicamente los cargos de técnicos y obreros
- Los modelos de evaluación del desempeño no son entregados a tiempo, existen deficiencias en el llenado de estos y no se realiza el proceso con la seriedad que el mismo requiere
- El funcionamiento del comité de competencias es inestable
- Aún persisten insuficiencias en la Gestión de Capital Humano en la organización, evidenciando insuficiencias en la evaluación y mejora.

Lo expuesto anteriormente constituye la situación problemática que originó la presente investigación y que deriva un **problema profesional** que quedó elaborado de la siguiente forma:

Insuficiencias en el autocontrol del Sistema de Gestión de Capital Humano limitan el cumplimiento de los requisitos establecidos por la familia de la NC 3000/2007.

El **objeto de investigación** lo constituye el Sistema de Gestión de Capital Humano. Para solucionar el problema se plantea como **objetivo general** de la investigación: Perfeccionar el sistema de gestión de capital humano en la UEB Gases Industriales Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico referencial a partir del estudio de capital humano y el autocontrol
2. Seleccionar un procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH) a partir del análisis crítico de los existentes.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para el autocontrol del SIGCH que contribuya a perfeccionar este en la UEB Gases Industriales Holguín.

El **campo de acción** es el Autocontrol del Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH) en la UEB Gases Holguín.

Para dar solución al problema planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: Si se aplica el procedimiento de autocontrol seleccionado en la UEB Gases Holguín se

podrán determinar las no conformidades que limitan la certificación del SIGCH y trazar un plan de acción para su mejora.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos: En la construcción del marco teórico referencial, donde se utilizaron técnicas como:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de la bibliografía especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes

- Histórico – lógico: para abordar la evolución de la gestión de capital humano, así como los diferentes enfoques para su autocontrol.

- Inductivo – deductivo: para diagnosticar la gestión de capital humano, y en la aplicación del procedimiento

- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, su interrelación, y considerando el carácter sistémico.

2. Métodos empíricos: Para la aplicación del procedimiento y su posterior aplicación, auxiliándose de encuestas, entrevistas, observación directa, así como la utilización de herramientas del paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructuró de la forma siguiente:

**Introducción**, donde se hace énfasis en el diseño de la investigación; el **Capítulo I** para explicar la gestión del capital humano, generalidades de su evolución y definiciones; enfoques, tendencias actuales y modelos de gestión de capital humano; el autocontrol como proceso de la GCH; metodologías y procedimientos existentes para el autocontrol del SGCH, asimismo se caracteriza la empresa objeto de la investigación. También consta de un **Capítulo II** donde se escoge el procedimiento a aplicar y consigna el diagnóstico efectuado a dicha empresa y el aporte investigativo consistente en un plan de mejora para el perfeccionamiento del autocontrol. El Trabajo de Diploma consta además de una **Valoración del impacto económico-social, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.**

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

A partir de la revisión de la bibliografía relacionada con el tema de investigación, el presente capítulo muestra los principales fundamentos teóricos que la sustentan. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la figura 1. Para realizar esta investigación se precisa del conocimiento de la evolución y los conceptos fundamentales de la Gestión de Capital Humano (GCH), los modelos existentes para el mismo, así como las tendencias más actuales de la gestión.

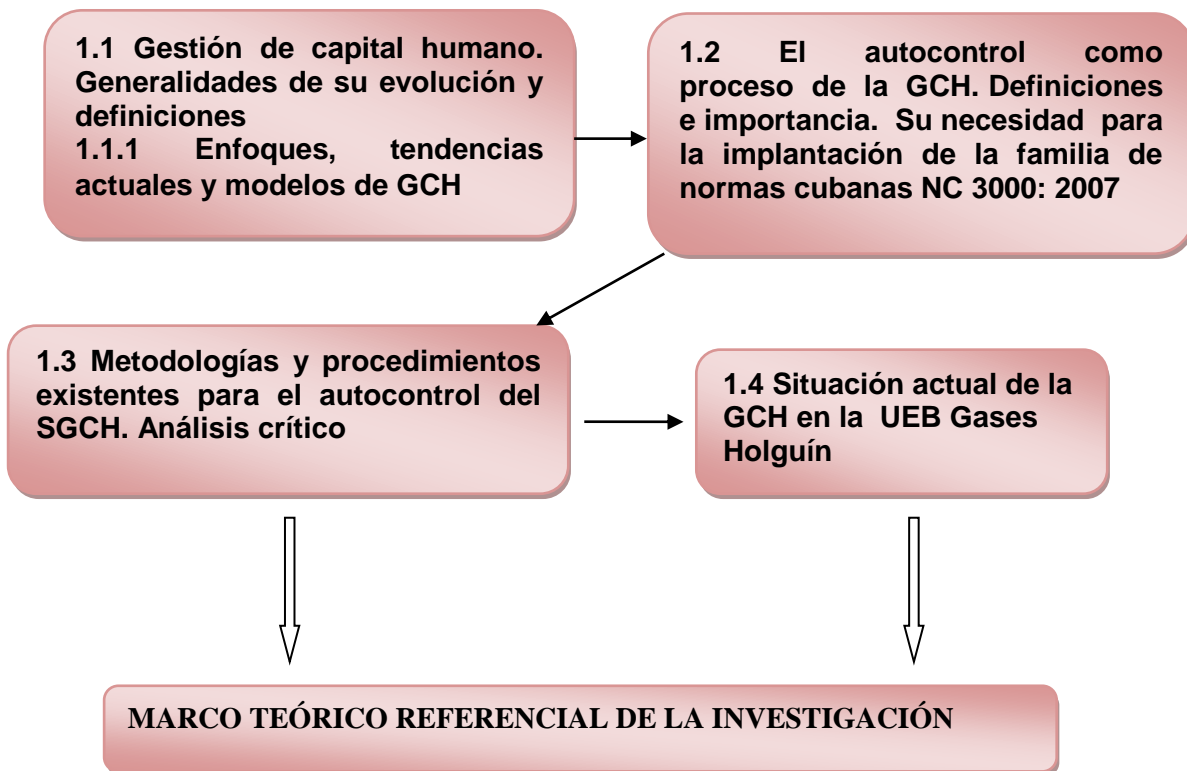


Figura 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación

Los objetivos del capítulo son:

- Realizar un análisis teórico referente al autocontrol del sistema de gestión de capital humano, a partir de los diferentes elementos y enfoques actuales
- Seleccionar el procedimiento de mejora
- Demostrar la necesidad de perfeccionar el sistema de gestión de capital humano en la UEB Gases Holguín

### **1.1 Gestión de Capital Humano. Generalidades de su evolución y definiciones**

En la actualidad el capital humano es valorado como el activo principal con que cuentan las organizaciones, que es necesario gestionar estratégicamente, y se debe optimizar como elemento básico para alcanzar sus objetivos, buscando una mejora al aumentar el grado de destreza, experiencia o formación de las personas.

En este epígrafe se analiza lo concerniente a la evolución, análisis conceptual, enfoques, tendencias actuales y modelos de GCH, que permiten fundamentar las premisas para lograr el perfeccionamiento de los SGCH en las organizaciones.

La permanente ascendencia del nivel de vida del pueblo y la satisfacción cada vez más completa de sus necesidades materiales y culturales es, en la etapa actual, una de las tareas más importantes planteadas por el Partido Comunista de Cuba, para lo cual es necesario garantizar la cantidad, surtido y calidad de los productos fabricados en la Empresa de Gases Industriales de Cuba con el máximo aprovechamiento de los recursos internos y en lo fundamental el capital humano.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos decir que el capital humano desempeña un papel importante en esta tarea, por lo que es conveniente profundizar en el surgimiento y evolución del mismo.

El término recursos humanos ha sido utilizado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de mejora en el capital humano cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

Los estudiosos del tema utilizan diversos enfoques para denominar a la gestión de recursos humanos (GRH), tales como gestión de capital humano (Morales Cartaya, 2009), gestión del talento humano o gestión de personas (Chiavenato, 2002), los cuales defienden diversos puntos de vista al respecto, pero que al final todos se refieren a la gestión de las personas que se encuentran insertadas en una organización. Es por esta razón que en la presente investigación se asume la utilización del término gestión de capital humano (GCH).

A inicios del siglo XX surgen los primeros predecesores de la actual gestión de capital humano y lo que se conoce como GCH ha transitado desde la Revolución Industrial a la fecha por diversos estadios. Entre los movimientos esenciales que influyeron en la creación de esta función se encuentran: el cambio tecnológico drástico y la especialización rápidamente incrementada del trabajo asociada con la Revolución industrial, surgimiento de la negociación colectiva libre, el movimiento de la administración científica, los comienzos de la psicología industrial, las prácticas gubernamentales de personal surgidas del establecimiento de una comisión de servicio civil, la manifestación de especialistas de personal y de varias agrupaciones de estos en el departamento de personal, el movimiento de las relaciones humanas y la ciencia de la conducta y la teoría general de sistemas.

En los últimos años la función de Capital Humano (CH) ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, se involucra a este último en el resultado final (Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Alhama Belamaric, 2003; Calderón, 2003). Se potencia su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GCH sea el desarrollo humano y organizativo.

Desde la propia evolución que ha tenido el concepto de GRH o GCH, ha existido y aún existe una polémica y puntos de vistas diferentes sobre el nombre que debe llevar esta actividad y su unidad organizativa, pero la tendencia es de ver al capital humano como el centro de cualquier actividad empresarial a desarrollar, en torno al cual se deberán encaminar todos los esfuerzos, tanto cognoscitivos como económicos.

Estas concepciones expuestas anteriormente evidencian que la administración del personal ha ido evolucionando hasta lo que hoy se conoce como la Gestión de Capital Humano(GCH), Gestión del talento humano o Gestión del conocimiento en desarrollo. Cuesta Santos (2010) plantea que todo este proceso de gestión de los recursos humanos ha comprendido fundamentalmente “[... ] tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano”.

Las definiciones de GCH son diversas, pues algunos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer (1989), Harper y Lynch (1992), Werther y Davis (2001), García Vidal (2002), Zayas Agüero (2002), Marrero Fornaris (2002), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010).

Teniendo en cuenta este grupo de definiciones, se toma como referencia para la presente investigación la emitida por Morales Cartaya (2006) de gestión integrada de los recursos humanos y la adoptada en el país en la NC 3000: 2007 donde se plantea que el SGICH es “el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

Con esta definición tomada como base para el desarrollo de la investigación, resulta necesario e imprescindible realizar un trabajo profundo, con la finalidad de lograr una gestión estratégica del capital humano, donde exista una coherencia de sus elementos; para ello es preciso que las organizaciones en la actualidad sigan esta línea para su mejor desempeño organizacional, pues todavía no existe satisfacción en el empleo de estos aspectos.

La GCH es una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo cultural de valores y tareas (Cuesta Santos, 2005; Alhama Belamaric y Martínez Núñez, 2006); comprende todas las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Estas permiten materializar la política laboral, que se aplica con una participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos y determinan o inciden en el desempeño de la organización, inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa (Rivas Torres, 2009).

El factor humano es un elemento básico y estratégico de la práctica gerencial empresarial. Es básico, porque de su administración eficiente depende la correcta ejecución humana de los planes elaborados. Es estratégico, porque los cambios

organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el concurso de las personas que los tienen que ejecutar (Alhama Belamaric y Martínez Núñez, 2006).

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración en un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los recursos humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano; pero en los momentos cuando la diferenciación entre las empresas ya no se realiza por la tecnología, sino por el hombre, sus competencias y el desarrollo del CH, se necesita la transición hacia un enfoque más avanzado e integrador del proceso de GCH.

### **1.1.1 Enfoques, tendencias actuales y modelos de GCH**

En la actualidad, las tendencias de la GCH abogan no tan sólo porque se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se deben conocer sus características personales (carácter, intereses, motivaciones, etcétera) para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización. También se deben conocer sus potencialidades, para desarrollarlas y poder disponer de ellas cuando sea necesario, además del control en todas las actividades que se desarrollen para el logro de los objetivos fundamentales de la GCH y de la empresa. El sistema de Gestión de Capital Humano debe poseer una gran capacidad de adaptación, teniendo en cuenta la permanente influencia del entorno, se distingue como elemento fundamental para el constante desarrollo su capacidad de autogestionarse y controlarse.

Además, de estos elementos distintivos de la GCH, en la actualidad, existen rasgos y tendencias fundamentales que según Cuesta Santos (2010) están encaminadas a que los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante, los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias que son requeridos por la actual GRH estratégica, además se habla en términos de gestión de recursos humanos y del conocimiento, la cual es la encargada de la gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica, y la formación como intangible supremo que se expresa a través de las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. Un elemento esencial en la actualidad es la consideración de la formación de los recursos humanos como una inversión y no como un costo, además de que la GRH no se hace desde ningún

departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva, la GRH demanda concebirla con carácter técnico científico; posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas y el soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que trabajar también en pos de lograr sistemas que contribuyan al aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo, lo cual constituye un objetivo inmediato fundamental de la GRH, además de preservar el sistema ecológico para convertir en sostenible a la GRH; pero el desafío fundamental de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Con el objetivo de lograr la integración entre los subsistemas de CH, y las estrategias de la organización han surgido y evolucionado algunos modelos de GCH, entre los cuales se pueden destacar -dada su importancia- los que se muestran a continuación:

**Beer (1989)** considera la dirección estratégica y gerencial como rectoras del sistema GRH, permite diagnosticar la GRH en su integridad, concibe a los RH como una ventaja competitiva principal para el alto desempeño y resultados de la empresa y privilegia el papel de los directivos en la toma de decisiones. Se detecta como limitación que no contempla la auditoría como forma de control al sistema, por lo que en el modelo no aparece la auditoría como mecanismo de retroalimentación al SGCH.

**Harper y Lynch (1992)** señalan como su principal aporte que a partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades. Se observa como limitación que posee carácter descriptivo, pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. En el modelo aparece la auditoría como mecanismo de control del sistema.

**Werter y Davis (2001)** ofrecen una vasta relación de las actividades claves de la GRH que ayudan en su aplicación; presenta como principal limitación que no posee una proyección estratégica del RH. Además, en el modelo no aparece la auditoría o

control de los recursos humanos, limitan su control integral para verificar los resultados del sistema.

**Chiavenato (2002)** muestra un modelo donde los subsistemas de la GRH están estrechamente relacionados y son interdependientes, aseguran un proceso global y dinámico, además manifiesta el enfoque por procesos. Evidencia como principal limitación que no describe las conexiones externas de la GRH con la estrategia de la organización. En este modelo aparece como subsistema importante el de control del CH, dentro del mismo se contempla el sistema de informaciones del CH y la auditoría como forma de control.

**Cuesta Santos (2005)** (Diagnóstico Proyección y Control) concibe la adopción de un modelo coherente con la cultura empresarial y las políticas de GRH a definir y en su exterior interactúan con las otras áreas funcionales de la organización. Se expresan como principales limitaciones que no presenta enfoque por procesos, no se evidencia al menos de forma explícita la relación entre los enfoques por competencias y estratégico. Aunque el modelo plantea la auditoría o control estratégico no se ofrecen indicadores para el mismo.

**Morales Cartaya (2006)** plantea un modelo de GRH integrado externamente con la estrategia empresarial, lo que permite a la organización fortalecer su orientación estratégica, además es un sistema integrado, donde se incluyen todos los procesos y actividades de recursos humanos. Su principal limitación, aunque plantea el autocontrol como proceso dentro del sistema, es la forma de controlar el sistema de forma integral, no se especifican las perspectivas o indicadores que se utilizan.

En la actualidad la tendencia de la GCH de forma general está enfocada estratégicamente como una gestión integrada en las empresas, apoyada en una serie de elementos, tales como: técnicas de organización, gerencia participativa por objetivos, evaluación del desempeño y análisis de potencial, entre otras (Hoyos Vallejo y otros, C. 2005; Herrera Lemus y Martínez Martínez, 2006; Cuesta Santos, 2010). Todo esto demuestra la necesidad permanente del estudio y elaboración de las metodologías para la GCH que apoyen y guíen el desarrollo constante, al cual se someten las organizaciones en la actualidad. Como elemento distintivo, presente en la mayoría de estos modelos, es la auditoría o autocontrol, como forma de control para las actividades que comprende la GCH, sigue siendo un reto continuo para las organizaciones que van dirigidas a la obtención de sus objetivos fundamentales.

## **1.2 El autocontrol como proceso de la GCH. Definiciones e importancia. Su necesidad para la implantación de la familia de normas cubanas NC 3000:2007**

El proceso de control en la GCH es de gran importancia y son múltiples los términos utilizados y su alcance: auditoría, diagnóstico, control, autocontrol, por lo que en este punto se profundizará en los distintos términos, sus definiciones e importancia; así como la necesidad de diagnosticar la GICH en el proceso de implantación de la familia de normas cubanas NC 3000: 2007. De igual forma se analizarán los elementos fundamentales referidos al autocontrol del SGCH que resultan pertinentes en el marco de la investigación; se plantean que el autocontrol es uno de los procesos que se encuentra presente dentro del SGICH y mediante este la empresa puede -de manera sistemática- establecer la mejora del sistema de capital humano diseñado.

El término auditoría proviene del latín “audio”, y aparece como resultado de la separación entre la propiedad y la administración de la entidad, por lo que surge la obligación de las mismas de rendir cuentas de forma periódica a los accionistas sobre la situación actual. Por lo tanto, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura (Angulo González, 2008).

Conceptualmente auditoría de capital humano surge a mediados de los años 80, donde se conciben dos funciones básicas (Beer et al., 1989; Chiavenato, 1993; Delgado Pérez, Velázquez Zaldívar, 2002; Velázquez Zaldívar, Calles Reyes, 2007; Angulo González, 2008):

- Auditoría de recursos humanos como sistema de información directiva, conocer el estado objetivo, para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y(o) desarrollo de GRH
- Auditoría de recursos humanos como sistema de control y evaluación de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

El análisis de las definiciones de las diferentes denominaciones permite comprobar la existencia de coincidencia donde en esta se analiza y evalúa la GCH (funciones, actividades, políticas, objetivos, procesos) para identificar las deficiencias existentes y proyectar acciones de mejora. En el caso de Chiavenato (1993) y Rodríguez Méndez (2011) no se incluye la toma de acciones de mejora.

Morales Cartaya (2006, 2009) no circunscribe la evaluación a la GCH sólo a sus procesos, sino que incluye sus interrelaciones y la integración con la estrategia organizacional definida, lo cual es favorable.

El término diagnóstico, perfeccionamiento y control surge como parte de una tecnología que propone realizar un diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de GCH que, una vez implantado, comprende el control de gestión atendiendo a la estrategia organizacional trazada (Cuesta Santos 2005, 2010).

El diagnóstico, perfeccionamiento y control de la GCH comprende el análisis a partir de enfoques de gestión modernos de los procesos que la integran, sus interrelaciones y su relación con la estrategia y con los procesos claves de la organización; a través de un conjunto de métodos y técnicas que permitirán determinar las deficiencias que se están presentando y sus causas para trazar la estrategia de GCH encaminada a resolver las deficiencias detectadas y a alcanzar los objetivos organizacionales. Incluye, además, la evaluación y ajuste de la estrategia de GCH definida, para garantizar la retroalimentación del sistema.

Se considera que existe una superioridad de los mismos con respecto a la auditoría tradicional que se concentra en tres elementos esenciales: la mejora con enfoque en la estrategia, la vinculación del enfoque por procesos en la GCH con este enfoque a nivel organizacional y el control de la GCH.

En múltiples ocasiones, cuando se habla de control, se asocia esta palabra a algún aspecto negativo, pues se interpreta como restricción, coerción, delimitación o inhibición. Sin embargo, el cometido principal del control es asegurar que los resultados se ajustan, tanto como sea posible, a los objetivos previstos. Esta premisa está presente en las actuales filosofías, políticas, estrategias y herramientas empresariales. La creación de nuevas estructuras de dirección cada vez más flexibles y descentralizadas, sistemas de calidad total, las nuevas formas de organización de la producción, entre otras, refuerzan el control como actividad de gestión, es decir, el control de todas las funciones o procesos empresariales.

El control constituye una necesidad inherente al proceso administrativo como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite monitorear la eficiencia y eficacia de las actividades de planificación, organización y dirección. Un análisis de las definiciones relacionadas con el control dadas por reconocidos

autores como Blanco Illescas (1993), Stoner (1995) y Nogueira Rivera (1997) permiten definirlo como un proceso sistemático donde se mide el desempeño actual y se compara con un estándar establecido, con el objetivo de detectar desviaciones y emprender acciones correctivas para evitar su repetición y con ello contribuir y asegurar que las organizaciones cumplan con sus objetivos.

La verdadera naturaleza del control es proactiva, es un medio absolutamente eficaz para mantener la organización en el rumbo correcto. En términos actuales, el control se refiere más a la correcta administración de la información asociada a aspectos básicos y fundamentales para el desarrollo de cualquier proceso. Es el control, mediante la generación de la información, el que provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventivas, que mantienen a la organización en la senda del éxito (Beltrán, 2000)

Según Nogueira Rivera. D, Medina León y Nogueira Rivera. C (2004) el control de gestión moderno debe ser realizado por todos los miembros de la organización y ser permanente en el tiempo, además debe adaptarse a la estrategia, estructura organizativa, recursos humanos, cultura organizativa, control financiero y entorno. Es importante que este pase de un estilo de dirección y pensamiento operativo a otro estratégico, de una estructura funcional a otra más integrada, de sistemas de dirección informal a más formales y debe permitir obtener información para la toma de decisiones.

En esencia, el autocontrol constituye una forma específica de control consistente en la acción que desarrolla la entidad para regular un proceso determinado, requiere de esta forma la medición (control) por parte de actores internos, del desempeño del proceso con el fin de adoptar medidas correctivas (cuando no se cumple el estado deseado) o la elevación del estado deseado bajo el enfoque de mejora continua.

El autocontrol se puede desarrollar con diferentes herramientas, desde las más simples como las listas de comprobación, la observación de las prácticas actuales, muestreo del proceso, hasta las más avanzadas que integran diferentes técnicas como la auditoría de gestión.

En el contexto de la Gestión Integrada de Capital Humano (NC 3000: 2007) el autocontrol se concibe como la actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión

integrada de capital humano. Es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión integrada de capital humano. Puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión del capital humano. Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades.”

Del análisis de esta definición se pueden identificar un conjunto de aspectos claves relacionados con la actividad de autocontrol:

- Es una actividad sistemática de control
- Realizada por la propia organización
- Es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al SGICH
- Proporciona una visión global del desempeño de la organización
- Permite identificar mejoras a nivel de procesos y de actividades de capital humano y establecer prioridades.

La concepción de las normas cubanas permite la implantación y desarrollo de un sistema de gestión integrada que influya en todas las actividades de la empresa y constituye el patrón sobre el que debe diseñarse la gestión integrada del capital humano. Un proceso importante que incorpora de manera explícita el modelo lo constituye el autocontrol, que contribuye a la retroalimentación del sistema.

Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del SGICH (Morales Cartaya, 2006).

El autocontrol es preventivo al ser una actividad sistemática, parte de una planificación, cuenta con un programa y permite de manera inmediata y oportuna determinar las desviaciones. Es, además, educativo porque dentro de su diseño no solamente tiene como finalidad detectar dónde están los problemas, sino también buscarles solución y permite capacitar y adiestrar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos. Es promotor de valor porque fomenta la participación efectiva de los trabajadores, no sólo en el proceso de autocontrol, sino también en la discusión de los resultados de este.

Morales Cartaya (2006) sostiene también que el autocontrol asegura que el SGICH esté integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se

cumplan y no se distorsionen y que servirá para medir el impacto de dicho sistema en los clientes, proveedores, otras entidades, la sociedad y los propios trabajadores. El alcance del autocontrol al SGICH queda plasmado de la manera siguiente (NC 3002: 2007):

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

Para el adecuado cumplimiento del autocontrol, se debe tener en cuenta (NC 3002: 2007):

- 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.

La NC 3002: 2007 también sustenta que para cumplir los objetivos del autocontrol, las organizaciones deben emplear una combinación armónica de instrumentos que permitirán 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 midan la eficacia y eficiencia de la organización. Establece, asimismo, como resultado final del autocontrol se debe analizar la información obtenida, elaborar un informe de la situación actual, y recomendar acciones preventivas, y correctoras, para la mejora continua del sistema.

El autocontrol en el SGCH garantiza en los trabajadores un desempeño acorde con las funciones de cada cargo de trabajo diseñado, a partir de una correcta planificación estratégica y retroalimentar constantemente sus competencias. Por lo tanto, se podrán diseñar los controles más rigurosos, pero si la organización no sistematiza el autocontrol, no podrá asegurarse del cumplimiento de los objetivos de trabajo, no contará con exactitud y oportunidad de la información relacionada con la eficiencia de su capital humano y siempre tendrá una brecha para la ocurrencia de hechos delictivos, corrupción, pérdida de tiempo, indisciplina e ineficacia, y por

consiguiente no podrá cumplir en cantidad y calidad sus compromisos con la sociedad (Marín, 2008).

Todo lo antes analizado demuestra que la aparición del autocontrol como proceso dentro del SGCH, aporta beneficios sustanciales, pues brinda una visión más amplia de la que mostraba la auditoría que, aunque sigue siendo una herramienta para el control, los nuevos enfoques ofrecen mayor madurez además del carácter integrador.

### **1.3 Metodologías y procedimientos existentes para el autocontrol del SGCH**

El perfeccionamiento de la GCH, ha sido incursionado por varios investigadores, partiendo de diversos enfoques para realizarlos acorde a los modelos y mencionados en el epígrafe anterior. En este epígrafe se realiza un análisis de los distintos procedimientos dirigidos a realizar el autocontrol del SGCH, donde se valoran sus aportes y limitaciones; además se selecciona el procedimiento que permitirá dar respuesta al problema profesional planteado.

Entre las metodologías existentes para realizar las auditorías internas al SGCH se encuentran las expuestas por Werther y Davis (1991), Chiavenato (1993), Sikula (1994), Cantera (1995), Velázquez Zaldívar (1996), Sotolongo Sánchez (2005), Cuesta Santos (2005), Morales Cartaya (2006), Álvarez López (2010) y Pérez De Armas, González Álvarez, Torres Estévez (2010) y Anglés Peña (2013). A continuación se analizan varias de ellas:

**Werter y Davis (1991)** plantean como elemento novedoso los beneficios que aporta la representación gráfica (tablas, esquemas, diagramas) de los resultados de la auditoría, cuestión que refuerza el impacto en los interesados. Otro elemento importante es la necesidad de que se evalúen tres áreas generales: auditar las funciones y actividades del staff de RH, auditar las funciones de RH que poseen los directivos de línea y auditar el nivel de satisfacción de los empleados.

Es importante considerar la forma en que los directivos de línea llevan a cabo su función de GCH y la forma como se aplican las políticas y los procedimientos. Si estos ignoran alguna regla o no la cumplen, la auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas. El cumplimiento de las disposiciones legales es especialmente importante.

Por otra parte, **Chiavenato (1993)** hace mayor énfasis en la necesidad de determinar patrones de referencia para definir los problemas existentes con el capital humano. Estos patrones pueden ser:

- Cantidad (número de empleados, % de fluctuación, índice de accidentalidad)
- Calidad (métodos de selección utilizados, resultados de la formación, funcionamiento de la evaluación del desempeño)
- Tiempo (tiempo promedio en la empresa, duración del proceso de selección)
- Costo (costo directo o indirecto de la fluctuación, del ausentismo, de accidentes, de formación)

Con el empleo de estos patrones pueden evaluarse el resultado de la GCH o la ejecución de un programa específico. La base de comparación puede ser interna (metas u objetivos propuestos) o externa (competidores u otras empresas con las mismas prácticas) mediante el empleo del Benchmarking.

El procedimiento general para cada área a auditar, sería: observar las prácticas de GCH, comparar acciones con patrones, determinar desviaciones y proponer acciones correctivas.

**Sikula (1994)** plantea que la auditoría de GRH es una etapa imprescindible del proceso de Planeación de Recursos Humanos (RH), es decir, solo lo valora como sistema de información, esta es su principal limitación. Según él, deben analizarse cuatro aspectos: calidad de los RH, inventario de habilidades, pérdidas esperadas y movimientos internos.

Otro enfoque interesante es el de **Cantera (1995)**, quien manifiesta un modelo operativo de auditoría de GRH basado en el concepto de competencia como valor activo de una empresa, es decir, tener o no tener competencia es una visión más operativa y cuantificable que disponer o no del CH, además plantea que antes de examinar una auditoría de recursos humanos se debe reflexionar sobre tres ámbitos de actuación: análisis de la cultura de la empresa, análisis de la estrategia de la empresa y análisis de la coherencia de la cultura con la estrategia.

**Velázquez Zaldívar (1996)** ofrece un procedimiento que tiene carácter cíclico y en cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar; sigue un orden lógico en su aplicación, incluso basado en el Método General de Solución de Problemas. Además, se incluyen preguntas y consideraciones que se exigen para el perfeccionamiento empresarial, y tomando en consideración la experiencia en la

aplicación práctica del procesamiento se reordenan los factores de situación y grupos de interés planteados por Beer (1989), se encuentran como elementos a destacar:

- El procedimiento abarca los elementos referidos a la gestión de recursos humanos hasta ese momento, se destaca el aporte en cuanto a una metodología para el análisis y descripción de cargos u ocupaciones.
- Aporta una serie de encuestas para el análisis de elementos como la satisfacción laboral, motivación, participación de los trabajadores así como la respuesta de la empresa a las expectativas del trabajador.
- Logra realizar la auditoría, teniendo en cuenta los elementos que se contemplan en el Modelo de Beer; aporta las estrategias para el logro de resultados superiores en el sistema de recursos humanos definiendo las líneas que conforman el plan de acción, el cual constituye el conjunto de tareas a desarrollar para materializar las políticas.

Como principales limitaciones se detectan:

- Se limita su aplicación por la no existencia en las entidades de algunos de los elementos, dentro de los cuales se puede destacar el análisis y descripción de los cargos u ocupaciones, la planeación de los recursos humanos, así como que se debe buscar la forma cuantitativa o cualitativa para evaluar la política de flujo de los recursos humanos.
- Se aporta - a la hora de detectar las deficiencias- una serie de interrogantes que en algunos casos se puede tornar engorrosa o difícil de responder si la persona que la realiza no cuenta con la preparación necesaria.

Otro procedimiento es el de **Sotolongo Sánchez (2005)**, referido a la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Como principales aportes se pueden mencionar:

- El modelo conceptual para la auditoría del sistema de gestión de recursos humanos en las instalaciones turísticas hoteleras permite a los empresarios cubanos diagnosticar y evaluar periódica y racionalmente el desempeño del SGRH, de manera tal que puedan identificar sus principales debilidades y proyectar un conjunto de políticas y prácticas de recursos humanos con un enfoque proactivo y estratégico.

- Entre las características que presenta el procedimiento general, derivado del modelo conceptual desarrollado se pueden destacar que considera la relación entre la estrategia empresarial y las políticas y prácticas de recursos humanos, y, el otro, incluye un sistema de 21 indicadores para evaluar el desempeño del SGRH de forma integral.
- El procedimiento general como el conjunto de procedimientos específicos desarrollados constituyen, en principio, la “tecnología de consultoría interna” para el área de GCH.

Como principal limitación se puede establecer que, aunque presenta una guía completa para la auditoría de GCH. no se encuentra en concordancia con lo planteado en la NC: 3000 para el proceso de autocontrol.

Simultáneamente, **Cuesta Santos (2005, 2010)** considera una tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de capital humano, analiza como herramientas de control al sistema no solo la auditoría, elemento importante, sino además el cuadro de mando integral (CMI), además de que el sistema se podría controlar a partir de indicadores tangibles e intangibles, este es un elemento a destacar.

La auditoría es asociada para controlar las salidas del sistema las cuales las constituye la planeación a largo y corto plazo, es vista también como una forma de retroalimentación del sistema. Asimismo, analiza el término de auditoría estratégica para la cual se tienen en cuenta aspectos como: el entorno, la aplicación de la estrategia y el interior de la organización.

En referencia al CMI como forma de control al SGCH esboza que no será viable sin el CMI en torno a la estrategia corporativa y, tener en cuenta ese control sobre todos los procesos funcionales de la empresa al permitir gerenciar de forma integral, balanceada y estratégica.

Desde otra perspectiva **Morales Cartaya (2006)** advierte un modelo para el SGICH donde incluye como proceso fundamental el autocontrol como forma de control del sistema, es decir, se deberá evaluar el autocontrol como proceso, pero también a través de él se controlará todo el sistema, donde el SGCH que se diseñe se integre de manera efectiva con la estrategia de la empresa. Esto es un aporte importante además de la propuesta de un grupo de indicadores. Se puede destacar como ventaja que el autocontrol muestra una categoría superior para la salida del sistema

porque logra medir el impacto del sistema en los usuarios, proveedores y los propios clientes internos.

Ya a partir del 2007 con el surgimiento de la NC 3000 partiendo del modelo propuesto por (Morales Cartaya, 2006) las auditorías internas quedan reflejadas y contempladas dentro del proceso de autocontrol donde se refieren dos procedimientos: el primero **Álvarez López (2010)** propone un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en las organizaciones hacia la gestión integrada de capital humano. Es un procedimiento de carácter cíclico, característico de los procesos de mejora continua en que se inscribe. En cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar, así como una breve fundamentación de los mismos, además se incluyen preguntas y consideraciones. El procedimiento dispone de elementos generales de la organización hasta el análisis de cada proceso dentro de la actividad de CH, la comprobación de cada uno de los procesos se realiza a partir de los requisitos que plantea la NC 3001: 2007.

Y un segundo por **Pérez De Armas, González Álvarez y Torres Estévez (2010)** donde se hace una propuesta a partir de los requisitos que plantea la norma y siguiendo el ciclo de Deming con sus cuatro funciones fundamentales: son planificar, hacer, verificar y actuar donde queda conformado el procedimiento que consta de 3 etapas con sus pasos correspondientes. La primera etapa consta de dos pasos, donde se hará la preparación del autocontrol; la segunda, refleja cinco pasos, es la más extensa, pues se realizará la evaluación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, y como tercera y última etapa se propone cuatro pasos para realizar el mejoramiento continuo del sistema. Se destacan los siguientes elementos:

- Logra integrar las premisas para este proceso y la manera como se integra con los demás procesos.
- El proceso de autocontrol se ejecuta con base al ciclo Deming, como un aporte del enfoque de mejora continua para la gestión del capital humano.
- El proceso de autocontrol se fundamenta en la experiencia práctica; se evidencia como actividad sistemática de control realizada por la propia organización, esto permite la revisión completa de todos los procesos de capital humano y sus resultados, por tanto, identifica mejoras oportunamente.
- La lista de chequeo que se propone como herramienta imprescindible para desarrollar el autocontrol tiene carácter integrador, considera que recoge

todos los requisitos objetos del control de los distintos organismos auditores del país lo que facilita su gestión.

Como limitaciones se señalan:

- La falta de práctica de estos conocimientos en las entidades lo que imposibilita su buen desarrollo
- El procedimiento se diseña para cumplir con la norma y así poder implantar el SGICH es decir, se refiere al cumplimiento de los requisitos solamente, no le ofrece un carácter estratégico.

Por otra parte, **Anglés Peña (2013)**, propone un procedimiento que utiliza herramientas para la evaluación del SGCH como pueden ser: listas de chequeo, encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, indicadores para cada uno de los procesos, entre otros. Parte del diseño del diagnóstico que está basado en la metodología propuesta por Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2002) y se utilizan además algunos de los indicadores propuestos por De Miguel Guzmán (2006) y Sánchez Rodríguez (2007). Hace énfasis en la salida del sistema ya a través de un grupo de indicadores, ya que logra medir el impacto del sistema en los usuarios, proveedores y los propios clientes internos.

A partir de lo planteado anteriormente, para el presente trabajo investigativo, partiendo del modelo propuesto por (Morales Cartaya, 2006), se escogió el procedimiento planteado por **Álvarez López (2010)** pues este se caracteriza por adaptarse a la situación y exigencias actuales en esta materia, de la realidad cubana y por tanto, de la UEB Gases Industriales Holguín, caracterizada por una tendencia marcada a orientarse hacia la implementación de la familia de la NC 3000:2007 del SGICH.

#### **1.4 Situación actual de la GCH en la UEB Gases Industriales Holguín**

La UEB Gases Holguín, perteneciente a la Empresa Nacional de Gases Industriales (ENGI), está formada por: ocho talleres, un área de comercial que incluye distribución y despacho y una oficina central administrativa. En dicho centro existe un procedimiento para el autocontrol, aunque solo se profundiza teniendo en cuenta el trabajo del Comité de Control Interno y el sistema de auditoría interna, que controla determinados elementos del SGCH, pero no se realiza el autocontrol de estos procesos con el análisis integral de su funcionamiento. El autocontrol del SGCH depende generalmente de las comprobaciones externas realizadas por la

Empresa Nacional y el Grupo Empresarial de dicho ramo, así como por la Oficina Nacional de Inspección al Trabajo (ONIT) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), donde se inspeccionan y controlan aspectos relacionados con el CH, en su mayoría han tenido resultados satisfactorios. Sin embargo, la entidad no desarrolla el autocontrol del SIGCH de forma detallada que le permita detectar cuáles son las no conformidades que permitan avanzar para la certificación del sistema, lo que constituye una necesidad, ya que actualmente un objetivo social es lograr la certificación del SGCH.

En el mes de febrero del presente año la UEB fue objeto de una inspección por parte de la Empresa Nacional, donde obtuvo la calificación de unidad con avances, con algunas inconformidades que fueron relacionadas en la introducción de la investigación y en ellas se trabaja para su cumplimiento a corto plazo.

La UEB Gases Holguín se encuentra en Perfeccionamiento empresarial desde hace 13 años de manera ininterrumpida, de esta manera aboga por perfeccionar su Sistema de Gestión Integrado (SGI), con énfasis en el SGICH para lograr mejores resultados en el cumplimiento del objeto social del centro, así como en las condiciones de vida de los trabajadores.

Teniendo en cuenta los resultados de las inspecciones realizadas a la UEB, la dirección de la entidad está prestando un marcado interés en la solución de las mismas en un corto período de tiempo, con ayuda de todos los trabajadores desde el nivel más bajo hasta la máxima jerarquía, esto demuestra una fortaleza en el sistema de perfeccionamiento del centro.

El análisis realizado proporciona elementos que justifican de forma práctica la necesidad de realizar el perfeccionamiento en la UEB Gases Industriales Holguín, en aras de contribuir a la mejora de la gestión de capital humano.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

Después de realizar un análisis de la bibliografía estudiada y los elementos planteados en este capítulo, se concluye:

- La evolución del CH ha estado condicionada por el desarrollo industrial y la manera cómo las empresas gestionan su capital humano, para propiciar la mejora en su eficiencia organizacional y la productividad del trabajo.

- La GCH constituye un concepto avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las deficiencias, con ello se logra desarrollar los recursos humanos que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados.
- El diagnóstico del estado actual -como elemento central para la evaluación del desempeño del SGICH- garantiza la determinación de los problemas y sus causas, lo que permite contar con bases más objetivas para la toma de decisiones.
- En el procedimiento planteado por López Álvarez (2010) partiendo del modelo propuesto por (Morales Cartaya, 2006) evidencia la adaptación a la situación y exigencias actuales en esta materia, de la realidad cubana caracterizada por una tendencia marcada a orientarse hacia la implementación de la familia de la NC 3000:2007 del SGICH.
- En la UEB Gases Industriales Holguín se ha trabajado en el diseño del SGCH, sin embargo se requiere lograr estudios superiores, por lo que es necesario desarrollar el autocontrol para determinar los elementos que limitan la certificación del sistema.

## **CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA UEB GASES INDUSTRIALES HOLGUÍN.**

### **2.1 Procedimiento seleccionado para el perfeccionamiento de la GCH**

La presente investigación se realizó teniendo en cuenta el procedimiento planteado por Álvarez López, que cuenta con cinco etapas, el cual fue aplicado en la UEB Gases Industriales Holguín. Se desarrollaron las tres primeras etapas y sus respectivas tareas. La cuarta y quinta etapa quedaron propuestas a la máxima dirección de la entidad para su posterior implementación. En este capítulo se caracteriza la organización objeto de estudio y se exponen los principales resultados obtenidos de la implantación del procedimiento.

A continuación se relaciona y describe de manera general el procedimiento aplicado:

#### Etapa I: Involucramiento

Objetivo: Asegurar la colaboración de la dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores implicados.

Tareas:

1. Determinar la filosofía de la dirección.
2. Capacitación de directivos, sindicatos, mandos intermedios y personal del área de recursos humanos, principales implicados en la aplicación del procedimiento de perfeccionamiento.
3. Planeación de la realización del perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos.

#### Etapa II: Diagnóstico de la gestión de capital humano

Objetivo: Realizar el diagnóstico a la GCH, según el análisis de sus resultados y la situación de los procesos de CH.

Tareas:

4. Caracterización del entorno.
5. Determinación de las características internas de la organización relevantes para la gestión de recursos humanos.
6. Medición de los resultados de la GCH.
7. Diagnóstico de las premisas y requisitos generales.

#### Etapa III: Estrategia de capital humano

Objetivo: Diseñar las acciones de recursos humanos para dar solución a los problemas detectados y programar la ejecución del plan de acción.

Tareas:

8. Analizar con la dirección de las áreas, los resultados del diagnóstico.
9. Sesión de trabajo en grupo para la conformación del plan de acción.

#### Etapa IV: Implementación

Objetivo: Implementar el plan de acción elaborado para perfeccionar la GCH.

Tareas:

10. Preparar las condiciones para la implementación.
11. Implementación de cada acción.

#### Etapa V: Evaluación y ajuste

Objetivo: Diagnosticar los resultados alcanzados en la GCH y realizar los ajustes necesarios del plan de acción elaborado para perfeccionar la GCH.

## **2.2 Aplicación del procedimiento seleccionado para el perfeccionamiento de la GCH**

### **Etapa I: Involucramiento**

Para dar comienzo a la aplicación del procedimiento planteado, se dialogó primeramente con el Consejo de dirección de la UEB, el cual informó a la máxima dirección de la empresa. En dicha reunión se les dio a conocer el inicio de la aplicación del procedimiento seleccionado para el perfeccionamiento del sistema de gestión de capital humano. Luego se les explicó a los trabajadores la importancia de la implementación de los requisitos exigidos en la NC 3000:2007 para alcanzar las metas de la organización, e involucrarlos en la tarea, pues ellos son el factor decisivo y, por tanto, pilar fundamental de la presente investigación.

#### **Tarea 1: Determinar la filosofía de dirección**

La Empresa de Gases Industriales funciona bajo el principio del autofinanciamiento empresarial sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada combinada con la responsabilidad individual y colectiva; se crea un clima laboral de ayuda y cooperación entre todos, que posibilita lograr de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes competitivos a partir de las necesidades del cliente. Se prioriza la atención al hombre, a través de su participación en la dirección, del mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo, para fomentar de forma continua la superación técnica y profesional, así como la aplicación práctica de los

conocimientos y habilidades, como el desarrollo del sentido de pertenencia a la organización.

Teniendo en cuenta las encuestas aplicadas (Fuente: Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar; 2004) (Anexo 1) a 13 miembros del Consejo de Dirección ampliado, se pudo verificar que el coeficiente de gerencia utilizado es democrático participativo, con el consiguiente control participativo, pues 10 directivos se sienten partícipes de la organización en todos los sentidos, esto representa un 76.9 % de participación.

Este estilo de dirección democrático participativo le permite a la alta dirección de la UEB tener confianza en las potencialidades de sus subordinados, y le permite tomar decisiones. Se evidencia una buena interacción entre dirigentes y trabajadores, ya que el trabajo del equipo directivo está orientado a ser líder y no controlador, se aprovechan las oportunidades de adiestramiento y educación para practicar las técnicas participativas para la obtención de logros y realizaciones en la organización.

### **Tarea 2: Capacitación de los directivos e implicados en el proceso de perfeccionamiento**

En reunión efectuada con la máxima dirección del centro, se explicaron las etapas y tareas que componen dicho procedimiento, así como las técnicas y herramientas a utilizar en la investigación, donde se designó a la especialista que atiende perfeccionamiento en la UEB para capacitar, supervisar, controlar y divulgar las tareas a realizar para el diagnóstico con los demás trabajadores.

### **Tarea 3: Planeación de la realización del diagnóstico**

El grupo de trabajo de conjunto con la especialista principal del grupo de capital humano, confeccionó el plan de trabajo, el cual fue aprobado por la máxima dirección de la empresa para lograr la implementación de la metodología de diagnóstico para garantizar el compromiso a todos los niveles.

### **Etapas II: Diagnóstico de la gestión de recursos humanos**

La Empresa Nacional Gases Industriales (ENGI) pertenece al Ministerio de Industrias, es una empresa líder en la producción y comercialización de gases industriales y medicinales. La misma está formada por 15 UEB a lo largo del territorio nacional, una de estas es la UEB Gases Industriales Holguín, la cual está ubicada en calle 50 N° 2 % Carretera Central vía a Bayamo y Camino al Infierno; esta se encuentra en perfeccionamiento empresarial desde hace 13 años de manera ininterrumpida.

El logotipo que representa a la entidad es el siguiente:



### **Objeto social de la empresa**

La Empresa Nacional de Gases Industriales tiene como objeto social producir, procesar y comercializar de forma mayorista, gases industriales y medicinales, sus mezclas y residuales. La UEB Gases Holguín produce específicamente acetileno industrial y oxígeno gaseoso, tanto industrial como medicinal comprimidos en cilindros de acero; también presta servicio de transportación de gases medicinales, suministro directo de oxígeno gaseoso a través de gasificadoras, servicios técnicos de mantenimiento y reparación de cilindros, así como arrendamiento y préstamo de cilindros.

Además de los productos anteriormente mencionados, la UEB también comercializa otros gases tanto medicinales como industriales que suministra la Empresa Nacional de Gases Industriales tales como: argón, nitrógeno, óxido nitroso y dióxido de carbono, etc. También produce otros renglones de la química ligera de alta demanda y aceptación por la población y entidades de la economía nacional.

### **Misión**

La UEB Gases Industriales Holguín se subordina a la Empresa Nacional de Gases Industriales, perteneciente al Ministerio de Industrias, cuya misión es satisfacer, de forma mayorista las necesidades de consumo de gases industriales y medicinales, con eficiencia y calidad. Para ello, cuenta con un personal consagrado, responsable y altamente calificado, además de una logística especializada para la transportación de los productos.

### **Visión**

La UEB Gases Holguín pretende elevar la excelencia empresarial y consolidarse como entidad líder en la producción y comercialización de gases en el país. Para lograrlo trabaja con mayor competitividad en costos y calidad; desarrolla nuevos servicios; aprovecha la capacidad innovadora de los trabajadores y la oportunidad

en el suministro; gestiona eficientemente la salud y la seguridad ocupacional y ambiental en todos los procesos que realiza; establece un sistema de comunicación altamente efectivo y se propone garantizar la satisfacción constante de los clientes.

#### **Tarea 4: Caracterización del entorno**

A través de entrevistas, tormenta de ideas, trabajo en grupo y revisión documental se pudo concluir lo siguiente:

**Oferta - demanda de empleo:** En cuanto a este aspecto en el territorio existen empresas competidoras si se refiere a capital humano, como por ejemplo: la Empresa Eléctrica y la Fábrica de Cigarros, las cuales tienen mejores condiciones de vida en todos los sentidos. No obstante, la UEB cuenta con atractivos para mantener su capital humano, además del salario escala, el pago adicional por perfeccionamiento empresarial, cuenta con un sistema de pago por resultados tanto para el personal directo como para el indirecto; estimulación en CUC, módulo de aseo tecnológico y módulo de ropa anual.

**Gobierno:** Representado por sus legislaciones y regulaciones, puede convertirse en un freno o en un dinamizador de la gestión de la UEB. Debe valorarse qué legislaciones y regulaciones son pertinentes a la organización en cuanto a la GCH y el impacto de su aplicación, debido a que la misma es de subordinación nacional y obedece a intereses centralizados, aunque cumple con las necesidades del territorio.

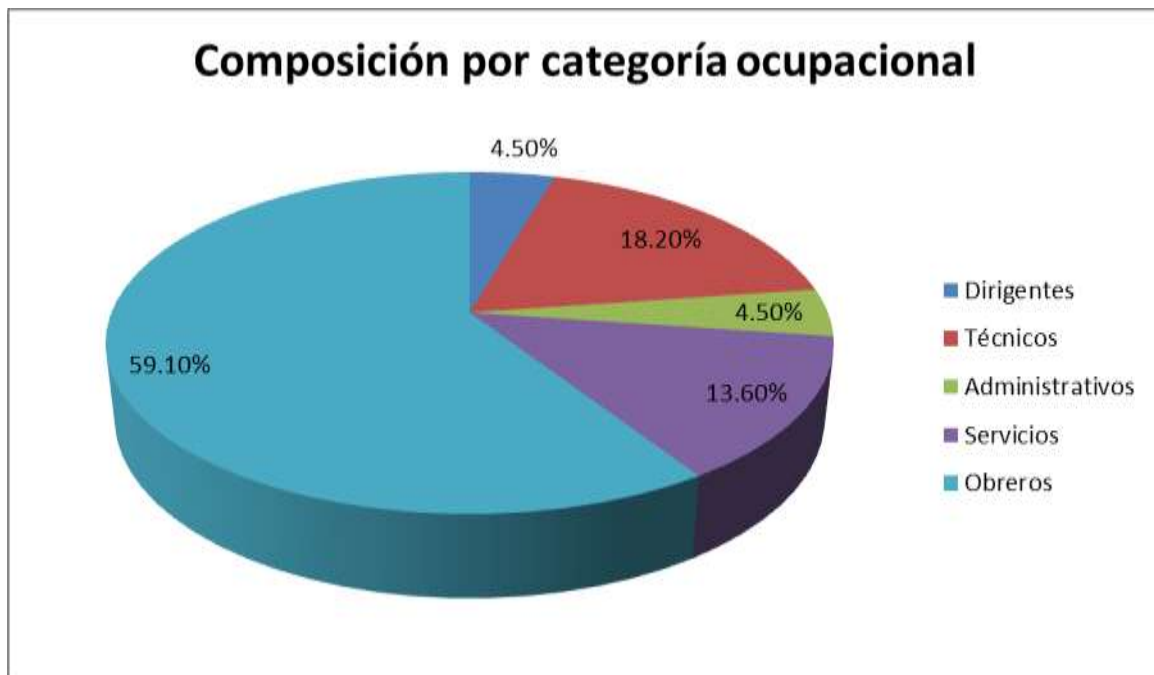
**Sociedad:** El mercado fundamental de la unidad lo constituyen las empresas productoras y de aseguramiento de la Industria del Níquel, Unidades Asistenciales de la Salud Pública, entidades del SIME, las FAR, Empresas de Materia Prima, Entidades del MINAZ, además abastece a un grupo amplio de empresas pequeñas y medianas, que consumen el resto de la producción. Se constató que el sistema de contratación se lleva de acuerdo con las normas vigentes, los mismos se encuentran firmados, acuñados, actualizados y en buen estado de conservación.

Entre los principales proveedores se encuentran CUBAGRO, Pesca Caribe y MINCIN que proporcionan alimentos, DIVEP y Almacenes Universales proporcionan materiales diversos, Servicios Automotores SA que ofertan servicios de reparación automotor y venta de piezas, mientras tanto los recursos para la producción de gases y demás elementos son abastecidas por el resto de las UEB del país así como empresas mixtas

### Tarea 5: Características internas relevantes de la organización para la GCH

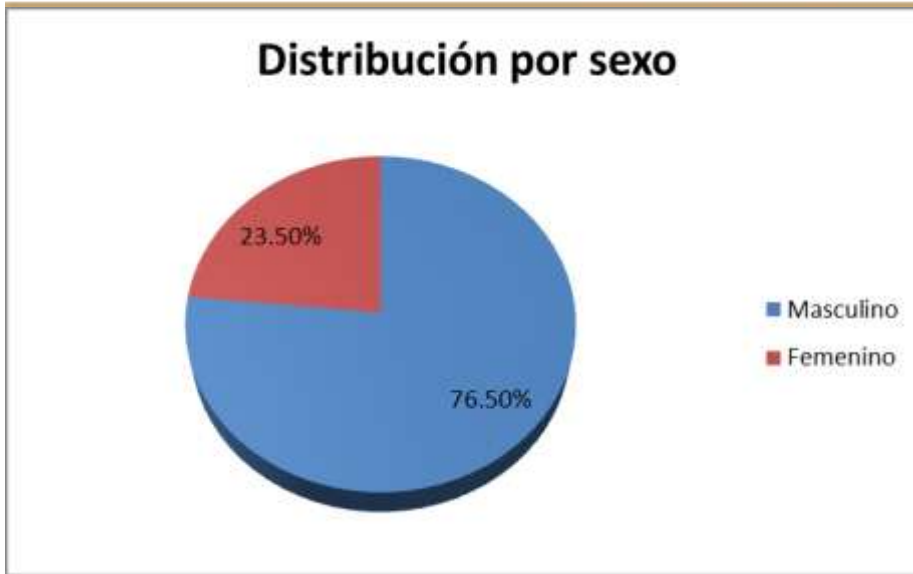
La UEB cuenta con una plantilla aprobada de 142 trabajadores, de ella cubierta 132 para el 92.9%, de los cuales 128 son por contrato indeterminado, que representa el 97% y 4 determinados (2 de servicios y 2 período a prueba) que representa el 3%, quedando vacantes 10 plazas, las cuales están congeladas al ser contratado el servicio de seguridad por los agentes de SEPRO.

La composición por categoría ocupacional (cubierta), se encuentra distribuida por: 6 dirigentes (4.5 %), 24 técnicos (18.2 %), 6 administrativos (4.5 %), 18 de servicios (13.6 %) y 78 obreros (59.1 %), siendo esta última categoría la más representativa de la plantilla cubierta, (Ver figura 2).



**Figura 2: Composición por categoría ocupacional**

En la UEB la mayor fuerza laboral se concentra en el sexo masculino con 101 contratos para un 76.5 % y solo 31 del sexo femenino para un 23.5 % (Ver figura 3). El personal directo (103) representa el 78.0 % y el indirecto (29) para un 22 %, lo que refleja que la fuerza de trabajo está concentrada en la esfera productiva, demostrándose que esta plantilla de cargos ocupacionales se encuentra bien concebida, (Ver figura 4).



**Figura 3: Distribución por sexo**



**Figura 4: Distribución del personal directo e indirecto**

En cuanto al nivel de escolaridad 22 trabajadores poseen nivel superior para un 16.7 %, 60 son técnicos medios para un 45.4 %, 36 alcanzan el noveno grado para un 27.3 %, mientras que 14 son obreros calificados que representa el 10.6 %, (Ver figura 5). Todo lo anterior demuestra que el nivel cultural y profesional de la fuerza laboral es elevado, además los mismos al ser contratados reciben cursos de superación para un mejor desempeño de los cargos que ocupan, aspecto este que se realiza de manera sistemática a nivel de país en el Grupo Empresarial de Gases Industriales, considerándose al mismo tiempo un elemento obligatorio para el desempeño de las funciones de cada eslabón de la entidad.



Figura 5: Nivel de escolaridad

En cuanto a la composición por edades, la organización cuenta con 35 trabajadores menores de 35 años para el 26.5 % (28 hombres y 7 mujeres); 96 entre 36 y 59 años para un 72.7 % (72 hombres y 24 mujeres) y solo 1 que es hombre que supera los 60 años de edad que representa el 0.7 %, por tanto la fuerza laboral que prevalece es entre 36 y 59 años, lo que demuestra que existe estabilidad y experiencia de trabajo en el centro y al mismo tiempo constituye una fortaleza para el buen funcionamiento y cumplimiento de las tareas que se trazan en este (ver figura 6).

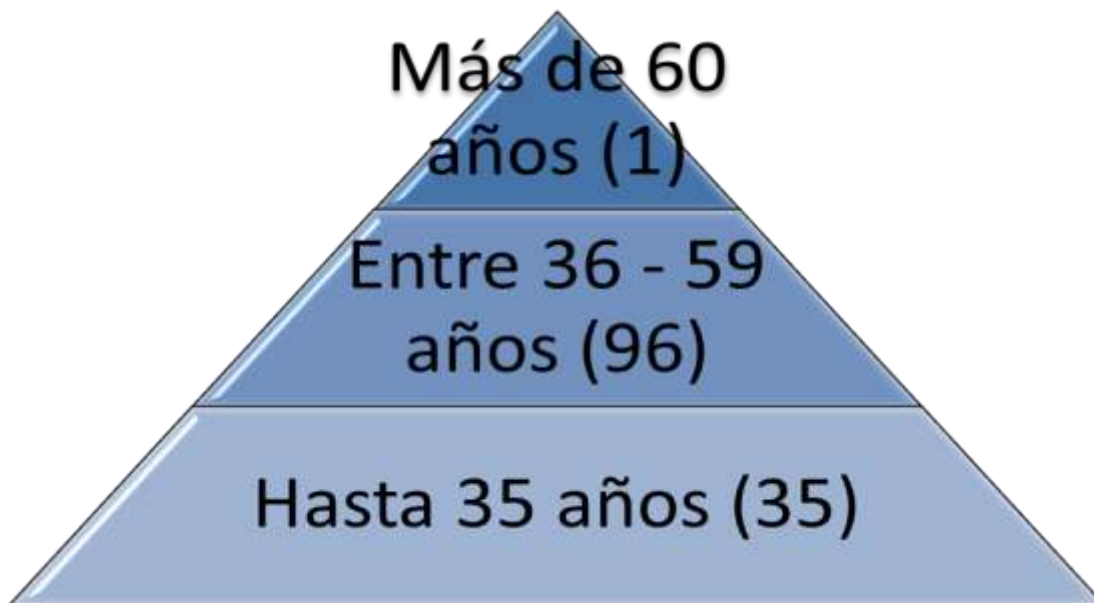


Figura 6: Pirámide de edades

### **Estrategia empresarial:**

En la UEB Gases Industriales Holguín se encuentra definida la misión y visión estando en correspondencia con la planeación estratégica en sentido general, en ella se establecen los objetivos a largo, mediano y corto plazo que le permiten lograr las metas planteadas con mayor facilidad y brindar un mejor servicio a los clientes. Por tal motivo en la planeación se tiene en cuenta al capital humano pues este constituye el eslabón más importante para desarrollar todas las tareas de la organización.

La entidad en sus líneas estratégicas tiene concebido la consolidación de cada uno de sus elementos componentes para su funcionamiento, tal es el caso de los aspectos económicos, organizacionales, capital humano, medio ambiente, calidad de los productos y servicios, relación con los proveedores y clientes, etc.

### **Tecnología:**

Se comprobó a través de la observación directa que en la UEB la tecnología utilizada es de última generación, pues ha permitido divulgar y digitalizar registros, manuales, modelajes y herramientas que perfeccionan el trabajo, a través de los programas siguientes:

- Sistema de Gestión Económica SISCONT 5, incluye nómina.
- Sistema de Gestión de Almacenes MISTRAL.
- Sistema Control de Flotas (Transporte).
- Sistema de Facturación.
- Sistema de Gestión de Contratación.

Estos sistemas han conllevado a la adquisición de un mayor conocimiento y experiencia de los trabajadores, beneficiando de esta forma los resultados económicos-productivos del centro.

Teniendo en cuenta lo anteriormente señalado se puede afirmar que el desarrollo tecnológico de la entidad es bueno, pues cuenta con 24 computadoras. El sistema operativo utilizado es el Microsoft Windows XP. Los trabajadores poseen cuentas de psi (entiéndase como Chat) y de correo electrónico individuales lo cual agiliza el trabajo y potencia la gestión de la información. Para el correo electrónico se utiliza el programa Microsoft Office Outlook y una página Web.

## **Tarea 6: Medición de los resultados de la gestión de los recursos humanos**

Una vez analizadas las características internas de la organización es necesario medir los resultados de la misma a través de los siguientes indicadores:

### **Índice de ausentismo**

Para el análisis de este indicador se tuvieron en cuenta los resultados al cierre del año 2014 y el comportamiento en el primer trimestre del presente año. Al cierre del año 2014 el índice de ausentismo estuvo en un 3.5%, y en el primer trimestre cerró con un 4.8% lo cual es desfavorable pues el rango permisible es de 3.6. Al realizar el análisis se demostró que las principales causas de ausencias están dadas por certificados médicos por enfermedad común y por un accidente de trabajo, lo que demuestra debilidades en el sistema de seguridad y salud en el trabajo en este período.

### **Fluctuación de la fuerza de trabajo**

El nivel de fluctuación durante el año 2014 fue medio debido a bajas fundamentalmente en la fuerza técnica y administrativa, a pesar de ello los trabajadores se encuentran comprometidos e identificados con las tareas del centro. Las causas de las bajas fueron ocasionadas por jubilación y por solicitud propia, en el presente año se han producido tres bajas por las mismas causas. En cuanto a las altas se produjeron 5 en el primer trimestre de 2015, siendo el índice de fluctuación laboral de un 0.0378%.

### **Nivel de compromiso, competencia y congruencia:**

A través de la encuesta propuesta por Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar se pudieron evaluar estos indicadores, los cuales son de gran importancia para la organización, donde se tomó una muestra aleatoria de 80 trabajadores, (ver anexo 2).

Esta encuesta arrojó los siguientes resultados:

- En el grado de compromiso la puntuación más seleccionada fue 8 con 76 trabajadores, lo que demostró que el 95 % de la muestra seleccionada están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la dirección.
- En el grado de competencia la puntuación mas seleccionada fue 7, con 65 trabajadores, que representa el 81.2 %, por lo que se considera que la UEB

debe continuar trabajando y perfeccionando las políticas de capital humano, así como seguir capacitando el personal para aumentar sus conocimientos.

- En el grado de congruencia la puntuación más marcada fue la 8 con 78 trabajadores para un 97.5 %, lo que demuestra que se ha estado trabajando para que los intereses tanto de la dirección como de los trabajadores sean los mismos.

- **Costos de los recursos humanos**

Para desarrollar este indicador se tomó como base el primer trimestre de 2015 donde se alcanzaron los siguientes resultados:

Indicador	UM	Plan	Real	Cumplimiento (%)
Salario medio	\$	512.26	440.60	<b>86</b>
Productividad	\$	7555.40	8841.19	<b>117</b>
Correlación salario medio/productividad	\$	0.9260	0.7350	<b>79.4</b>
Gastos de salario x peso de venta	\$	0.1429	0.1268	<b>88.7</b>
Promedio de trabajadores	U	142	131	<b>92.2</b>

Como se puede apreciar existe un incremento de la productividad en un 17 %, con un ahorro de salario medio del 14 % debido a que el promedio de trabajadores se encuentra por debajo de lo planificado en un 7.8 % y la correlación salario medio productividad es inferior a lo planificado en un 10.6 %, lo cual es favorable para alcanzar una mayor eficiencia en los indicadores económicos. No se deteriora el indicador gasto de salario por peso de venta al estar por debajo en un 11.3 %. Todo lo anterior demuestra que los costos de recursos humanos se cumplen en cada uno de los indicadores económicos.

- **Satisfacción laboral**

Para conocer el grado de satisfacción laboral de los trabajadores del centro, se aplicó la encuesta propuesta por Álvarez Santos, L (2012), (ver anexo 3).

Las encuestas fueron procesadas a través del cálculo de la media tomando una muestra de 80 trabajadores, el mismo se comportó de la siguiente manera:

**Naturaleza y contenido del trabajo:** Los encuestados evalúan de bien esta dimensión pues consideran que su trabajo es esencial para la organización, además

de disfrutarlo al máximo, recomiendan a la entidad mayor gestión en cuanto a las necesidades materiales.

**Trabajo en grupo y sus directivos:** Los resultados muestran que los trabajadores sienten gran satisfacción de pertenecer a su grupo de trabajo por ser un colectivo unido y mostrar sentido de pertenencia.

**Estimulación moral y material:** Este aspecto lo evalúan de bien pues no se ha dejado de cobrar el pago por resultados, así como el estímulo moral por el buen desempeño de las tareas, además muestran conocimientos sobre el reglamento para dicho pago.

**Condiciones de trabajo:** Los trabajadores encuestados evaluaron este aspecto de bien, aunque todavía existen problemas en cuanto a las condiciones ergonómicas de la entidad, pero se sienten satisfechos en cuanto al aseguramiento de los medios de trabajo y de protección que permiten que los mismos se encuentren en la zona de confort y trabajen con seguridad.

**Condiciones de bienestar:** La mayoría coinciden que el trabajo se encuentra organizado, satisfechos con el régimen de trabajo y descanso. Reconocen que la dirección se preocupa por ellos y por la solución de sus problemas personales, además de ofrecer un empleo seguro.

De manera general se considera de buena la satisfacción laboral, abogando siempre porque los pequeños problemas sean resueltos lo antes posible para alcanzar la máxima calificación y así seguir perfeccionando el sistema.

- **Determinación de las perspectivas**

Para el análisis de este aspecto fue necesario la aplicación de la encuesta propuesta por Cuesta Santos (2005) (ver anexo 4), donde las perspectivas propuestas fueron incremento del salario, promoción a un cargo superior, superación o capacitación y mejoramiento de las condiciones de trabajo.

En general, la opción escogida para la evaluación de las perspectivas fue la moda, la cual arrojó como resultado que la empresa se encuentra en ascenso pues la perspectiva relacionada con el salario fue marcada en el escalón 2 (en ascenso), mientras que la de ser promovidos a un cargo superior fue marcada en el escalón 1 (en descenso), la de posibilidad de superación en el escalón 2 (en ascenso), al igual que la de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

## **Tarea 7: Diagnóstico a la gestión de capital humano**

### **Diagnóstico de las premisas**

Con la aplicación de la lista de chequeo (anexo 5), se valoró el cumplimiento de las premisas y su estado de implementación (anexo 6), lo que mostrará los principales problemas de cada uno de los módulos que integran el SGICH en la UEB.

En control realizado al grupo de capital humano de la entidad, se valoró el estado de implementación de las premisas con la participación de 14 trabajadores (incluye 7 directivos y 7 obreros), obteniéndose como resultado que la entidad tiene orientación estratégica.

### **Requisitos generales**

**4.1.1** El Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano es una decisión estratégica que decide adoptar la alta dirección de la UEB para la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones con la participación activa de sus trabajadores y demás factores del centro.

**4.1.2** En revisión efectuada a la documentación requerida para la implantación de este sistema en la UEB quedó evidenciado lo siguiente:

- a) Se encuentra correctamente elaborada y firmada por la Directora General de la empresa ubicada en La Habana, la política de gestión de capital humano y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, que son además cumplibles y enmarcados en el tiempo.
- b) Se encuentra confeccionado y debidamente firmado el manual del sistema de gestión de capital humano, el cual permite demostrar la capacidad de nuestra institución para satisfacer los requisitos de los clientes. Se incluye en este los procesos para la mejora continua del mismo.
- c) Se encuentran confeccionados los procedimientos requeridos para la aplicación de este sistema con el nivel de calidad requerido.
- d) Se encuentran confeccionados todos los registros requeridos para la implantación del sistema.

**4.1.3** Se encuentran bien documentados y actualizados los procedimientos obligatorios del Sistema de Gestión de Capital Humano como especifica la NC 3001:2007.

**4.1.4** La entidad tiene definida y discutida con los trabajadores y la sección sindical, la estrategia a seguir para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.

**4.1.5** La alta dirección de la empresa se encuentra trabajando en la formulación, implementación e integración de los procesos del SGICH según la familia de la NC 3000:2007.

**4.1.6** El clima en la UEB es satisfactorio, como quedó evidenciado en las encuestas sobre satisfacción laboral.

**4.1.7** La UEB tiene definida y aprobada la estructura organizativa, las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran, así como sus interrelaciones, (ver anexo 7).

**4.1.8** En la UEB está designada la Especialista Principal de Capital Humano y cuenta con la autoridad requerida para el cumplimiento de sus funciones.

**4.1.9** La entidad tiene identificados los procesos inherentes al SGICH, su interrelación, además trabaja para, con las acciones necesarias, alcanzar los resultados planificados y por tanto la mejora continua de estos.

**4.1.10** Los registros que se proporcionaron como evidencia de la conformidad con los requisitos exigidos permanecen legibles, identificables y recuperables.

**4.1.11** La organización cumple con lo legislado actualmente en materia laboral.

## **4.2 Requisitos vinculados con las competencias laborales**

**4.2.1** No existe evidencia del funcionamiento del comité de competencias.

**4.2.2** Se establece un procedimiento para identificar, validar y certificar 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 la UEB en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

**4.2.3** La alta dirección tiene identificadas y aprobadas las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

**4.2.4** La alta dirección no tiene identificados 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** No se mostró evidencia de la validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y la de los cargos correspondientes a dichas actividades.

**4.2.6** No se han terminado de definir las competencias laborales de los procesos de las actividades principales de la UEB y de los cargos, para así poder utilizarlos en los procesos de selección y desarrollo y evaluación del desempeño.

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

**4.3.1** La alta dirección tiene establecido un procedimiento para identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo. Cuyo objetivo es mostrar algunos métodos y técnicas para el estudio de procesos y la medición del trabajo que permitan elevar la eficacia y establecer normas fundamentadas en los puestos de trabajo que lo requieran.

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

**4.3.3** La alta dirección tiene aprobada las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como las personas que deben participar en este.

**4.3.4** La alta dirección tiene definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.

**4.3.5** Existe en la UEB un procedimiento documentado que establece los pasos a seguir para realizar el análisis de los resultados obtenidos en los estudios del trabajo, de forma tal que se cumplan los objetivos del estudio y así proponer mejoras de los procedimientos y procesos de trabajo.

**4.3.6** La organización cuenta con un registro para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos como lo establece la NC 3001:2007.

**4.3.7** Existe evidencia de la realización de la medición del trabajo, con la aplicación de las técnicas de estudio de tiempo, determinando los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral.

**4.3.8** Existe evidencia de la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo.

**4.3.9** La organización tiene elaborada su plantilla de cargos, aprobada por la Directora General de la Empresa Nacional.

**4.3.10** La plantilla de cargos aprobada está en correspondencia con el nivel de actividad productiva de la organización.

**4.3.11** Los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio son positivos con respecto a años anteriores.

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

**4.4.1** Se mostró evidencia del registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados a ingresar a la organización.

**4.4.2** La entidad cuenta con un procedimiento documentado y actualizado para el proceso de selección de los trabajadores según la NC 3001:2007.

**4.4.3** La organización cumple con las prioridades a tener en cuenta en el proceso de selección en correspondencia con la política de empleo del país.

**4.4.4** La UEB tiene constituido y funcionando el Comité de Expertos de acuerdo a las disposiciones y los procedimientos establecidos 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 eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección e integración son controlados por la alta dirección de la entidad trimestralmente evaluando en que medida estos contribuyen a cumplir en qué medida al cumplimiento de los objetivos de la organización así como su estrategia empresarial.

**4.4.6** La entidad tiene elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores.

**4.4.7** La UEB cumple con lo legislado sobre el 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 tiene establecido correctamente las relaciones laborales con los trabajadores mediante la utilización de los diferentes contratos y los documentos de nombramiento o elección de acuerdo a lo legislado.

**4.4.9** La organización lleva el registro, la actualización y conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumple con lo dispuesto en cuanto al traslado del expediente laboral.

**4.4.10** La UEB cumple con lo legislado respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior según NC 3000:2007.

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

**4.5.1** Se tienen determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, con revisión anual de la misma.

**4.5.2** Se tienen identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y la que estos poseen.

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

**4.5.4** Se tienen elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades identificadas, pero no existe evidencia de su cumplimiento.

**4.5.5** Los planes de capacitación y desarrollo de capital humano son analizados y discutidos con los trabajadores y con los representantes de las organizaciones sindicales, el mismo se encuentra aprobado en el Convenio Colectivo de Trabajo.

**4.5.6** Se tienen asegurados el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad. Se mostraron evidencias de la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización.

**4.5.7** No se evalúa sistemáticamente el impacto de la capacitación y su eficacia según lo establece el procedimiento.

**4.5.8** La alta dirección no analiza sistemáticamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo, por lo que no existe evidencia de las acciones preventivas o correctivas necesarias.

**4.5.9** La organización no tiene otorgada la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” a partir de las regulaciones y requisitos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

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

**4.6.1** La UEB cumple con lo legislado con el pago a los trabajadores de los salarios que le correspondan según la escala salarial y cargo que desempeñan, el sistema de pago por resultados, los pagos adicionales establecidos así como los días de conmemoración nacional, feriados y vacaciones anuales.

**4.6.2** La UEB ha establecido los sistemas de pago de acuerdo a las condiciones técnico –organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y de las posibilidades de la medición de los gastos de trabajo y sus resultados.

**4.6.3** La alta dirección aplica, evalúa y controla los sistemas de pago por resultados que se obtienen y rinde cuenta a la Empresa Nacional y a los trabajadores.

**4.6.4** La UEB tiene elaborado y aprobado por la Empresa Nacional el reglamento que abarca el sistema de estimulación material así como su procedimiento donde se define a los trabajadores abarcados así como las áreas de este.

**4.6.5** La alta dirección tiene elaborado el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material motiva a los trabajadores fortaleciendo así la cultural organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, el mismo está confeccionado según NC 3001:2007.

**4.6.6** Se chequea periódicamente por la alta dirección de la UEB los resultados y cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral.

**4.6.7** No se evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, verificado en el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios.

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

**4.7.1** En la entidad está elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo aplicándose el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**4.7.2** Se tiene definida por la alta dirección la estructura que se utiliza para atender la seguridad y la salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgo existente en la organización.

**4.7.3** La organización tiene elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuya base legal aparece en ese documento.

**4.7.4** La organización tiene actualizado el proceso de evaluación de riesgos y tiene el plan de medidas para su solución.

**4.7.5** Mediante evidencia se observó que la organización tiene elaborados y puestos en vigor según NC 3001:2007 los programas de prevención.

**4.7.6** Se encuentran definidos los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo.

**4.7.7** La entidad tiene incluido en el plan de capacitación y desarrollo de la organización, las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, y se apoya en los inspectores sociales sindicales de seguridad y salud en el trabajo.

**4.7.8** Aparece en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas que lo requieran.

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

**4.8.1** La organización cuenta con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual de desempeño de los trabajadores con sus cortes parciales según lo establecido, (ver anexo 8).

**4.8.2** Se tiene designado por la dirección de la UEB a la Especialista Principal del Grupo de Capital Humano para la atención de la evaluación del desempeño.

**4.8.3** La alta dirección ha establecido de común acuerdo con la organización sindical establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales establecidos, lo cual está reflejado en el Convenio Colectivo de Trabajo.

**4.8.4** Mediante reuniones efectuadas anualmente antes de comenzar el período evaluativo, según evidencia, los trabajadores son informados acerca de los indicadores establecidos en la ley así como de los adicionales acordados con la organización sindical.

**4.8.5** La organización tiene elaboradas las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada a cada trabajador, en la 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.

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

**4.9.1** La alta dirección tiene definidos la misión, visión, los valores de la organización así como su objeto social, esto se encuentra en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa, los mismos han sido divulgados por todo el centro a través de pancartas para que cada trabajador conozca y domine los mismos.

**4.9.2** La alta dirección del centro tiene definida la política para la gestión integrada de capital humano, la misma se ha distribuido por el centro para el conocimiento de todos los trabajadores.

**4.9.3** La alta dirección realizó un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización además tiene elaborado un manual, el cual contiene la estrategia de comunicación tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general y a la gestión integrada de capital humano.

**4.9.4** La alta dirección de la UEB tiene establecida la planificación, ejecución, control y toma de acciones para que funcionen todos los mecanismos y órganos de dirección.

**4.9.5** En la UEB existe un programa de acogida a los nuevos trabajadores donde los mismos reciben una capacitación sobre la labor a realizar además de conocer la estructura organizativa, sus estrategias y objetivos además de su cultura y valores.

**4.9.6** La alta dirección de la entidad realiza análisis periódicos donde se discuten los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir.

**4.9.7** En la organización se realizan reuniones, matutinos donde se comparten los valores e información con los trabajadores, además de utilizarse la tecnología para estos fines como el teléfono, videos- conferencias, correos electrónicos, psi, otros, estos mayoritariamente con los clientes y el entorno.

#### **4.10. Requisitos vinculados al autocontrol del sistema de gestión de capital humano**

**4.10.1** Existe en la entidad un mecanismo para asegurar el autocontrol.

**4.10.2** La alta dirección tiene constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario.

**4.10.3** La alta dirección tiene elaborado y aprobado un procedimiento documentado para la realización del autocontrol al SGICH aunque solo se profundiza teniendo en cuenta el trabajo del Comité de Control Interno y el sistema de auditoría interna que controla determinados elementos del SGCH.

**4.10.4** La alta dirección tiene elaborado y aprobado un programa anual para la realización del autocontrol al SGICH.

**4.10.5** Se comprobó que la alta dirección discute con las áreas y responsables implicados, los resultados de los autocontroles realizados.

**4.10.6** Se pudo comprobar la mala aplicación de la ficha de proceso al evidenciarse insuficiencias en la evaluación y mejora de la GCH lo que demuestra falta de efectividad y eficacia del SGCH en la organización.

#### **4.11 Requisitos vinculados a la administración del Capital Humano**

**4.11.1** La organización cumple con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad y salud vinculadas a la administración del capital humano.

**4.11.2** La organización tiene garantizado el cumplimiento por los directivos y trabajadores de:

- a) Las obligaciones generales y específicas establecidas en los diferentes cargos.
- b) Se controla diariamente la asistencia y puntualidad de todos los trabajadores.
- c) Cada trabajador tiene diseñado las funciones y tareas de su cargo.
- d) Se realiza análisis sistemático de la disciplina y se evalúa su comportamiento en cada uno de los consejos y consejillos realizados.
- e) Se mantiene actualizado el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario Interno.
- f) Funciona el Órgano de Justicia Laboral de Base (completo).
- g) Cada trabajador posee los medios de protección adecuados a su puesto, además de los relativos a la prevención de incendios.
- h) Los trabajadores están comprometidos a cuidar la propiedad social y los recursos materiales y financieros confiados para el desempeño de sus labores.

**4.11.3** La alta dirección de la UEB mantiene actualizados, localizados y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano 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 Expertos.
- g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención.
- h) Plan de capacitación y desarrollo.
- i) Sistema de pago aprobado y su reglamento.
- j) Reglamentos de la estimulación material y moral.
- k) Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.

**4.11.4** La organización lleva los siguientes registros y controles establecidos en la legislación laboral:

- 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 pre Nómina de pagos emitidos.
- g) Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados.

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

**4.12 Requisitos vinculados a dirigentes, funcionarios, y personal especializado que atiende directamente el SGICH.**

**4.12.1** Se evidenció falta de capacitación a las dos subordinadas del grupo de capital humano sobre la interpretación de la familia de la NC 3000:2007, así como dificultades en las evaluaciones de desempeño en el trabajo vinculado con su actividad.

**4.12.2** Los dirigentes, funcionarios y personal especializado en la rama no se encuentran totalmente preparados con respecto a las competencias requeridas según la NC 3001: 2007.

**4.12.3** Todos los trabajadores conocen y dominan los aspectos siguientes de la organización:

- 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 servicio que se desarrolla.
- e) Principales indicadores técnicos – económicos que caracterizan la actividad productiva o de servicios, así como su comportamiento.

### Etapa III: Estrategia de recursos humanos

En esta etapa se diseñan las acciones de recursos humanos para dar solución a los problemas detectados y programar la ejecución del plan de acción.

#### Tarea 1: Análisis de los resultados del diagnóstico

Con la realización de esta etapa y la aplicación de la lista de chequeo, se definieron las no conformidades y las deficiencias relacionadas con los módulos contenidos en la NC 3001:2007; resumidas en la siguiente tabla:

Sistema /Módulos	Requisitos	No conformidades
Generales	11	0
Competencias laborales	6	4
Organización del trabajo	11	0
Selección e integración	10	0
Capacitación y desarrollo	9	4
Estimulación moral y material	7	1
Seguridad y salud en el trabajo	8	0
Evaluación del desempeño	5	0
Comunicación institucional	7	0
Autocontrol	6	2
Administración de capital humano	5	0
Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH	3	2
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>13</b>

Los requisitos que se incumplen son los siguientes:

#### 4.2 Requisitos vinculados con las competencias laborales

**4.2.1** No existe evidencia del funcionamiento del comité de competencias.

**4.2.4** La alta dirección no tiene identificados 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** No se mostró evidencia de la validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y la de los cargos correspondientes a dichas actividades.

**4.2.6** No se han terminado de definir las competencias laborales de los procesos de las actividades principales de la UEB y de los cargos, para así poder utilizarlos en los procesos de selección y desarrollo y evaluación del desempeño.

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

**4.5.4** Se tienen elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades identificadas, pero no existe evidencia de su cumplimiento.

**4.5.7** No se evalúa sistemáticamente el impacto de la capacitación y su eficacia según lo establece el procedimiento.

**4.5.8** La alta dirección no analiza sistemáticamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo, por lo que no existe evidencia de las acciones preventivas o correctivas necesarias.

**4.5.9** La organización no tiene otorgada la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” a partir de las regulaciones y requisitos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

#### **4.6 Requisito vinculado a la estimulación moral y material de los trabajadores**

**4.6.7** No se evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, verificado en el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios.

#### **4.10. Requisito vinculado al autocontrol de Sistema de Gestión de Capital Humano**

**4.10.3** La alta dirección tiene elaborado y aprobado un procedimiento documentado para la realización del autocontrol al SGICH aunque solo se profundiza teniendo en cuenta el trabajo del Comité de Control Interno y el sistema de auditoría interna que controla determinados elementos del SGCH.

**4.10.6** Se pudo comprobar la mala aplicación de la ficha de proceso al evidenciarse insuficiencias en la evaluación y mejora de la GCH lo que demuestra falta de efectividad y eficacia del SGCH en la organización.

#### **4.12 Requisito vinculado a dirigentes, funcionarios, y personal especializado que atiende directamente el SGICH.**

**4.12.1** Se evidenció falta de capacitación a las dos subordinadas del grupo de capital humano sobre la interpretación de la familia de la NC 3000:2007, así como

dificultades en las evaluaciones de desempeño en el trabajo vinculado con su actividad.

**4.12.2** Los dirigentes, funcionarios y personal especializado en la rama no se encuentran totalmente preparados con respecto a las competencias requeridas según la NC 3001: 2007.

**Tarea 2:** Formulación de las estrategias y del plan de acción.

Usando la información recogida se procede a analizar con el consejo de dirección el resultado del diagnóstico, lo que dio lugar a la formulación de las siguientes estrategias:

- Perfeccionar el sistema de competencias laborales mediante acciones correctivas propuestas.
- Perfeccionar el proceso de capacitación y desarrollo mediante la acción y seguimiento adecuados a las competencias laborales de los trabajadores y su proyección estratégica.
- Alcanzar la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”
- Evaluar la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores.
- Adecuar el procedimiento implantado en la UEB que posibilite el sistema de autocontrol de todos los subsistemas del SGICH
- Capacitar al personal especializado que atiende directamente el SGICH.

Por ello se elaboró el Plan de Acción que se puede observar en el anexo 9.

#### **Etapa IV: Implementación**

Las estrategias y acciones planificadas, fueron puestas a disposición de la dirección de la UEB para su posterior implementación, con el objetivo de erradicar las no conformidades de la norma y las deficiencias detectadas.

#### **Etapa V: Evaluación y ajuste**

Se propone a la UEB realizar un nuevo diagnóstico en un período de seis meses, luego de la aplicación del plan de acción, para hacer los ajustes necesarios y se logre elevar el desempeño de los trabajadores y certificar el SGICH.

## **VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL**

La presente investigación tiene implícita una importante significación económica-social, pues con el análisis y evaluación de los resultados obtenidos del autocontrol del Sistema de Gestión de Capital Humano se detectaron los principales problemas que afectan la adecuada GCH en la organización y así poder formular las posibles soluciones que erradicarán dichos problemas, además de aportar una herramienta de diagnóstico del SGICH a la UEB. Por otra parte, el diagnóstico realizado representa un ahorro estimado para la entidad de \$ 26 000.00 por prescindir de la contratación de este servicio a instituciones especializadas.

De manera general el plan de acción trazado debe solucionar las insuficiencias detectadas y lograr así que el capital humano del centro se desempeñe de forma estratégica, armónica e interrelacionada, dirigida a un mejor funcionamiento del mismo, lo que implica la formación de un clima laboral favorable, donde impere la motivación hacia el trabajo además de un incremento de la satisfacción laboral y de las expectativas de los trabajadores.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

1. Se aplicó parcialmente el procedimiento (Álvarez, López 2010) en la UEB Gases Industriales Holguín, lo que permitió conocer el estado actual de la GCH.
2. Se detectaron las no conformidades que están influyendo en los procesos de acuerdo a los módulos de la NC del grupo 3000:2007, siendo los subsistemas de competencias laborales, capacitación y desarrollo, la estimulación material y moral, el autocontrol y los vinculados a dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH los que menos favorecen la GCH.
3. Se elaboró el plan de acción para revertir las no conformidades y otros problemas detectados, el mismo recoge las acciones a tomar, los responsables y la fecha de cumplimiento de dichas acciones.

## **CONCLUSIONES**

La realización de la investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se realizó una revisión de la bibliografía y documentación relacionada del tema objeto de estudio conformándose el marco teórico referencial que sustentó el estudio y se demostró la importancia y pertinencia del mismo
2. El autocontrol de la GCH como actividad sistemática de control realizada por la propia organización permite la revisión completa de todos los procesos y sus resultados, identificando mejoras oportunamente
3. El procedimiento aplicado asegura el necesario el enfoque integrado, por procesos y de mejora continua, respondiendo a los requerimientos de las NC 3000/2007 al identificar las actividades principales o grupos de actividades que se realizan en el SGICH de la UEB
4. La aplicación parcial del procedimiento permitió: conocer la situación actual de la GCH en la entidad, trazar las estrategias y elaborar un plan de acción para el mejor funcionamiento del SGCH.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar la aplicación del procedimiento en la UEB Gases Industriales Holguín, hasta la implementación de las acciones correctivas y la mejora del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
2. Continuar la capacitación del personal altamente motivado dispuesto a innovar y reproducir con valor agregado el conocimiento y la experiencia adquirida en el desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
3. Continuar con la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a partir de los requisitos del grupo de las NC 3000:2007.
4. Perfeccionar el procedimiento de autocontrol, controlando todas las actividades del SGICH.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ALHAMA BELAMARIC R.** Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. En: <http://www.gestiopolis.com> Citado el 10 de enero, 2009
2. **Alhama Belamaric, R.** Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. 2003. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com.jng> [Consulta: marzo, 2015 ]
3. **ALHAMA BELAMARIC, R., MARTÍNEZ NÚÑEZ, T.** Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs. Pensamiento integrador. 2006.
4. **ÁLVAREZ SANTOS L.** Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín, 2012.
5. **ÁLVAREZ LÓPEZ, L.** Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos.shtml>, 2010.[Consulta: marzo, 2015].
6. **ÁLVAREZ LÓPEZ, L.** Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis para optar por el título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín, 2001.
7. **ÁLVAREZ LÓPEZ, L.** Consultoría. Maestría de Administración de Empresas de Servicios. Universidad Popular de Nicaragua, 2004.
8. **ANGLES PEÑA, M.** Procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano. Aplicación parcial Hotel Pernik Tesis para optar por el grado de por el título de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Holguín, 2013
9. **BEER, M.** y otros Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. Madrid: Editorial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.
10. **BEESEYRE DES HORT, CHARLES-HENRI.** Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid. España. Ediciones Deusto. 1990
11. **Beltrán, J.M.,** Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad. 2000.
12. **BLANCO ILLESCAS, F.,** El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas, ed. L. S.A. 1993, México.
13. **Calderón, G.,** Desarrollo de recursos humanos y competitividad. , in Innovar. 2003, n.23 (jn-dic).
14. **CANTERA LÓPEZ, J.** NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Gabinete Técnico Provincial Cantabria. Disponible en: [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_213.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm). [Consulta: febrero, 2015].
15. **CANTERA LÓPEZ, J.** Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión España.(2005)
16. **CANTERA LÓPEZ, J.** NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Gabinete Técnico Provincial Cantabria. Disponible en: [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_213.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm) [Consulta: febrero, 2015].
17. **CHIAVENATO, I.** Gestión del Talento Humano. Segunda edición. México: Editorial Mc Graw-Hill, 1998.
18. **CHIAVENATO, I.** (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México
19. **CHIAVENATO, I.,** Administración de Recursos Humanos., ed. e.M. Graw-Hill. 2002.

20. **CHIAVENATO**, I. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 2009.
21. **CUESTA SANTOS**, A. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.
22. **CUESTA SANTOS**, A. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Editorial Félix Varela y Academia, 2010.
23. **CUESTA SANTOS**, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. La Habana: Editorial Academia, 2005.
24. **DECRETO LEY 252/2007**. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. 2007
25. **DELGADO PÉREZ**, E. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Holguín, 2003
26. **DE MIGUEL GUZMÁN**, M. Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, 2006.
27. **GARCÍA VIDAL**, Gelmar. "Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica". Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana. Cuba. 2006.
28. **HARPER Y LYNCH**. (1992). Manuales y Recursos Humanos. Editora Gaceta de Negocios. Madrid, España
29. **HERRERA LEMUS, K. Y MARTÍNEZ MARTÍNEZ**, C., Caracterización de un sistema de gestión de RRHH para su aplicación. 2006.
30. **HOYOS VALLEJO**, C.A., Carolina Moncayo, C., Rubiano Peña, F. L., Megatendencia - Desafíos empresa - Competencias gerente - Pensamiento administrativo. 2005.
31. **MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD**. UEB Gases Industriales Holguín. Holguín 2013
32. **MARÍN**, Z.T., El Autocontrol en el Sistema de Gestión del Capital Humano, in Curso de Normas Cubanas: Sistema de Gestión del Capital Humano. 2008.
33. **MARRERO FORNARIS**, C., Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE: Ciudad de la Habana. 2002
34. **MELO CRESPO**, J. Título; Herramienta para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. 2012
35. **MORALES CARTAYA**, A. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: Editorial ISPJAE, 2006.
36. **MORALES CARTAYA**, A. Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política, 2009.
37. **NOGUEIRA RIVERA**, D., La gestión de la producción en la Empresa de Calzado Textil-Goma "Humberto Lamothe". Particularidades del control de gestión. Tesis para optar por el grado científico de Master en Ciencias. Universidad de Matanzas, 1997
38. **NOGUEIRA RIVERA**, D., Medina León, A., y Nogueira Rivera, C. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004

39. **MORALES CARTAYA, A.** Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política, 2009.
40. **ONN .NC 3000: 2007** “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”. Ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana 2007
41. **ONN. NC 3001: 2007**”Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos”. Ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana 2007
42. **ONN. NC 3002: 2007**”Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación”. Ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana 2007
43. **ONN .Resolución 8:2013** .Requisitos y Procedimiento General (RPG) para la Certificación de los Sistemas de Gestión. Oficina Nacional de Normalización. La Habana 2013.
44. **PERDOMO QUIÑONES I:** Perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos en la empresa CANEC.S.A SUCURSAL. Holguín 2012
45. **PÉREZ DE ARMAS, GONZÁLEZ ÁLVAREZ, TORRES ESTÉVEZ.** Diseño de un procedimiento para realizar el autocontrol del sistema de gestión integrado de capital humano. 2010.
46. **RIVAS TORRES, M.,** Tecnología para la implantación de un sistema de gestión integrado del capital humano en la Droguería Holguín. Tesis para optar por el grado científico de Master en Ciencias, Universidad de Holguín. 2009
47. **SALVÓ DOMÍNGUEZ A,** Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Holguín. 2014.
48. **SÁNCHEZ RODRÍGUEZ A.,** Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. 2007.
49. **SIKULA, Andrew F.** (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas. Editorial Limusa. México.
50. **SOTOLONGO SÁNCHEZ, M.,** Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. 2005
51. **STONER, J.** Administración. Primera parte. Quinta edición, La Habana: Ediciones del MES, 1995.
52. **STONER, J.** Administración. Segunda parte. Quinta edición, La Habana: Ediciones del MES, 1995
53. **VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, R.** Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para realizar auditorías de Gestión de Recursos Humanos. Tesis para optar por el grado de por el título de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Ciudad de la Habana: Ediciones ISPJAE, 1996.
54. **WERTHER, B. y DAVIS, K** Administración de Personal y Recursos Humanos. (3ra.ed.). Editorial Mc Graw-Hill. México. (1991)
55. **WERTHER, B. y DAVIS, K.** Administración de personal y recursos humanos., ed. M.G. Hill. México.(2001)
56. **ZAYAS AGÜERO, Pedro Manuel.** (2002). Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana

## Anexo 1: Encuesta de coeficiente de gerencia participativa (GP)

Fuente: Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar. (2003 y 2004). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad de Holguín.

1: nunca	2: rara vez	3: generalmente	4: casi siempre
1. En realidad valoro las sugerencias de mis subordinados.	1	2	3 4
2. Procuero planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.	1	2	3 4
3. Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en su trabajo.	1	2	3 4
4. Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la gerencia participativa	1	2	3 4
5. En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la gerencia participativa.	1	2	3 4
6. Mis subordinados piensan que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3 4
7. Mi superior piensa que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3 4
8. Mis compañeros gerentes (los administradores de otras unidades con las que trato) piensan que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3 4
9. La GP funciona con la mayor parte de los empleados de la empresa	1	2	3 4
10. La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un Sentido de responsabilidad.	1	2	3 4
11. La mayor parte de los empleados se motiva con un sentido de logro y realización.	1	2	3 4
12. La mayor parte de los empleados preferiría tener trabajos más interesantes que un Pequeño aumento en un año particular.	1	2	3 4
13. Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria.	1	2	3 4
14. En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que no podía tomar si actuara solo.	1	2	3 4
15. Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados	1	2	3 4
16. Me siento seguro de mi trabajo	1	2	3 4
17. En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador.	1	2	3 4
18. Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación.	1	2	3 4
19. Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que me ayuden a practicar las técnicas participativas.	1	2	3 4
20. El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias.	1	2	3 4
21. Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario.	1	2	3 4
22. La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición.	1	2	3 4
23. Para la mayoría de las tareas puedo confiar en que mis empleados ejercitarán un autocontrol.	1	2	3 4
24. Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización.	1	2	3 4
25. La mayor parte de los empleados que conozco tienen la capacidad de ejercitar grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas de la organización.	1	2	3 4
26. Sería bueno para la organización dar mayor independencia a sus empleados.	1	2	3 4
27. Generalmente siento que los beneficios de la GP sobrepasan por mucho o cualquier costo o desventaja que se asocie a ellos.	1	2	3 4
28. Mis empleados generalmente están automotivados y autocontrolados	1	2	3 4
29. La mayor parte de los empleados que conozco trata de hacer un buen trabajo.	1	2	3 4
30. Aprovecharse de la superioridad para que las cosas se hagan, rara vez es aconsejable.	1	2	3 4
31. En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subordinados	1	2	3 4
32. Realmente procuro mantener una comunicación abierta y franca con mis Subordinados	1	2	3 4
33. Me parece que con una capacitación adecuada, cualquiera de mis subordinados podría hacer un trabajo tan bueno como el que yo hago en mi posición.	1	2	3 4
34. Procuero interesarme tanto en mantener el ánimo y satisfacción de mis empleados como en hacer que nuestras tareas se cumplan.	1	2	3 4
35. La mayoría de los empleados prefiere experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de el.	1	2	3 4
36. La mayor parte de los empleados será más eficaz si se le dan amplios lineamientos de políticas en lugar de reglas específicas y regulaciones que seguir.	1	2	3 4
37. Los administradores aumentan su autoridad cuando practican la GP.	1	2	3 4
38. La mayor parte de los trabajos que hacemos mis empleados y yo me permite practicar la GP.	1	2	3 4
39. Gozo practicando la GP y no me resulta incómoda.	1	2	3 4

## Anexo 2: Escala de valoración

Fuente: Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar. (2003 y 2004) Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad de Holguín.

### **Alto grado de compromiso significa:**

Los trabajadores están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

Valore Usted hasta que punto las acciones de gestión de Recursos Humanos sirven para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín.      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10 Máx. (Alto grado de compromiso)

### **Alto grado de competencia significa:**

Los trabajadores de la organización tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuestros roles y puestos de trabajo según sea necesario.

Valore usted hasta que punto sirven las acciones de GCH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín.      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10 Máx. (Alto grado de competencia)

### **Alto grado de congruencia significa:**

La Organización ha conformado sistemas de trabajo y recompensas, para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

Valore usted si las acciones de recursos humanos permiten que existan coincidencias de intereses entre la dirección y los trabajadores, entre los trabajadores la Organización y las familias de los mismos.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín.      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10 Máx. (Alto grado de congruencia).

### Anexo 3. Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral Variante II. Versión 1.0

Fuente: Álvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis en opción del título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, 2012.

Estimado (a) trabajador (a):

Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que usted considera que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

**Instrucciones:** A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo a su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: NUNCA (Muy mal), CASI NUNCA (Mal), A VECES (Regular), CASI SIEMPRE (Bien) y SIEMPRE (Excelente)

No	PREGUNTAS	1 NUNCA (MM)	2 CASI NUNCA (M)	3 A VECES (R )	4 CASI SIEMPRE ( B)	5 SIEMPRE (E)
1	<b>Naturaleza y contenido de trabajo</b> Satisfacción con el trabajo que realiza; es variado, interesante y atrayente, le ofrece autonomía y retroalimentación.					
2	<b>Trabajo en grupo y directivos</b> Satisfacción por pertenecer a su grupo de trabajo, lo unido y lo atractivo que es; las relaciones interpersonales existentes, la participación que cada miembro tiene, así como la dirección estimulante.					
3	<b>Estimulación moral y material</b> Satisfacción con la estimulación moral y material que recibe de acuerdo a sus competencias y los resultados de su trabajo; justeza del sistema de estimulación y conocimiento del mismo por parte de los trabajadores.					
4	<b>Condiciones de trabajo</b> Satisfacción con las condiciones de seguridad, estéticas, higiénicas, ergonómicas y de aseguramiento de los medios de trabajo.					
5	<b>Condiciones de bienestar</b> Satisfacción con el régimen de trabajo y descanso, con los servicios que ofrece la organización, con el apoyo existente para la resolución de problemas personales, así con las posibilidades de desarrollo personal y profesional y seguridad de empleo.					
6	Valore integralmente su satisfacción en la organización					
7	Como se considera usted comprometido con la entidad					
Datos generales 1. Sexo: masculino __ femenino __ 2. Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __ 3. Categoría ocupacional: _____ 4. Años de experiencia en la organización: _____						

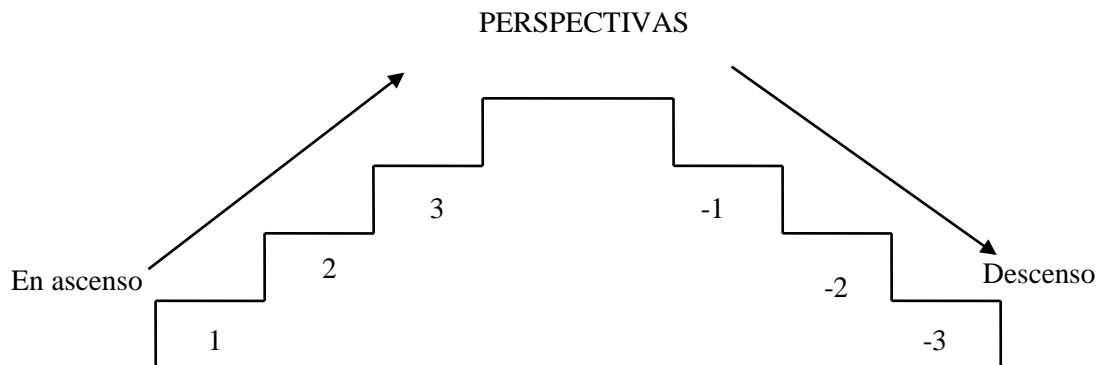
Gracias por su cooperación

### Anexo 4: Encuesta de perspectivas

Fuente: Cuesta Santos, A. (2005): Tecnología de Recursos Humanos. 2da. Edición Revisada y Ampliada. Editorial Academia, La Habana Cuba.

MARQUE CON EL SIMBOLO CORRESPONDIENTE EL ESCALON DONDE ESTAN SUS PERSPECTIVAS EN LA EMPRESA DONDE LABORA.  
MUCHAS GRACIAS.

SIMBOLO	PERSPECTIVAS RELACIONADAS CON:
S	POSIBILIDAD DE INCREMENTAR SU SALARIO
P	POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO A UN CARGO SUPERIOR
C	POSIBILIDAD DE CAPACITACION ( SUPERACIÓN)
M	POSIBILIDAD DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.



### Anexo 5: Lista de chequeo de la Tecnología de diagnóstico del nivel de integración de recursos humanos en la empresa. Premisas

Fuente: Morales Cartaya, A. (2009): "Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana", Editora Política, la Habana ,2009.

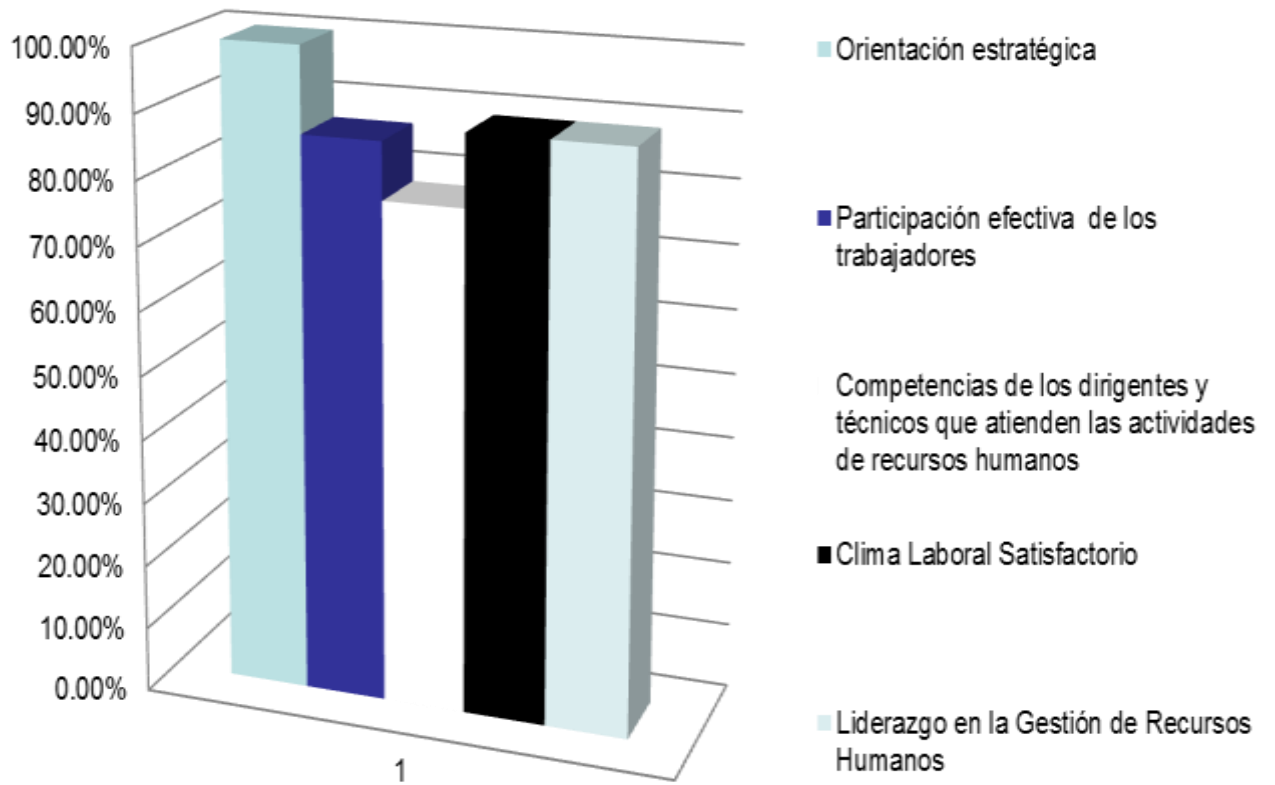
Premisas	Nr		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
<b>Orientación estratégica</b>	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.	
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.	
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores	
	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.	
<b>Participación efectiva de los trabajadores</b>	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.	
	3	¿La estrategia de participación	La participación se	Existe una estrategia de	Existe una estrategia de	

		está integrada a la estrategia empresarial?	promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones	participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.	
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.	
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.	
<b>Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos</b>	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.	
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.	
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias.	

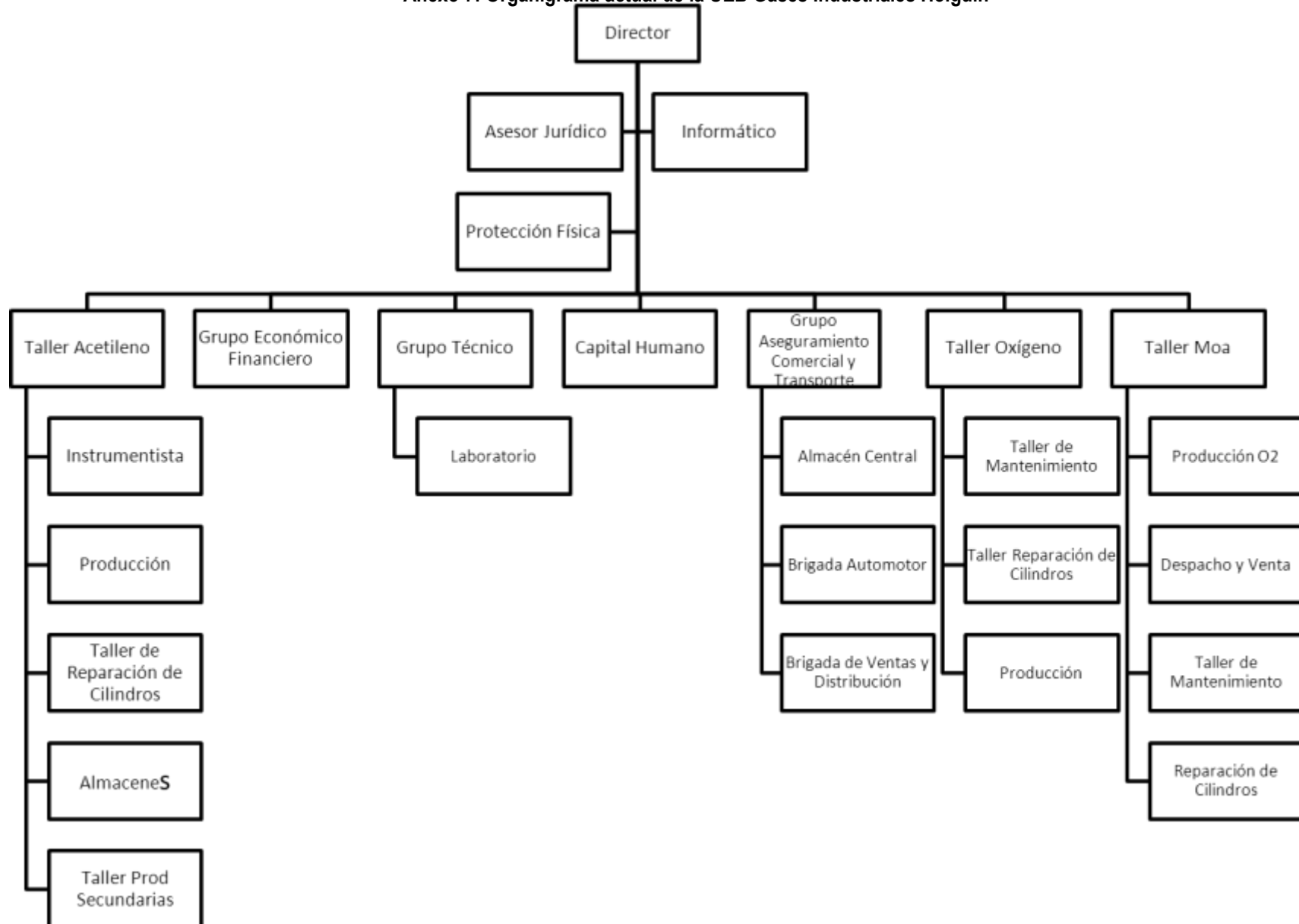
			Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.	
<b>Clima Laboral Satisfactorio</b>	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.	
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados	
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre	
<b>Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos</b>	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.	
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos.	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.	

Anexo 6: Estado de implementación de las premisas

## Estado de Implementación Premisas



**Anexo 7: Organigrama actual de la UEB Gases Industriales Holguín**









**Anexo 9: Plan de acción**

No	Módulo	No conformidades	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Competencias laborales	4.2.1 No existe evidencia del funcionamiento del comité de competencias.	Dejar evidencias del funcionamiento de dicho comité	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Director UEB e integrantes	1º de julio de 2015
2		4.2.4 La alta dirección no tiene identificados 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.	Identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior y los que tienen un nivel de desempeño adecuado	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Técnicos en GCH	1º de julio de 2015
3		4.2.5 No se mostró evidencia de la validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y la de los cargos correspondientes a dichas actividades.	Validar las competencias distintivas, de los procesos de las actividades principales y la de los cargos correspondientes a dichas actividades.	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Técnicos en GCH	30 de julio de 2015
4		4.2.6 No se han terminado de definir las competencias laborales de los procesos de las actividades principales de la UEB y de los cargos, para así poder utilizarlos en los procesos de selección y desarrollo y evaluación del desempeño.	Definir las competencias laborales de los procesos de las actividades principales de la UEB y de los cargos, para así poder utilizarlos en los procesos de selección y desarrollo y evaluación del desempeño.	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Técnicos en GCH	30 de julio de 2015
5	Capacitación y Desarrollo	4.5.4 Se tienen elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades identificadas, pero no existe evidencia de su cumplimiento.	Dejar evidencia del cumplimiento de los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades identificadas.	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Técnicos en GCH	Mensual
6		4.5.7 No se evalúa sistemáticamente el impacto de la capacitación y su eficacia según lo establece el procedimiento.	Evaluar sistemáticamente el impacto de la capacitación y su eficacia según lo establece el procedimiento.	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Técnicos en GCH	Mensual
7		4.5.8 La alta dirección no analiza sistemáticamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo, por lo que no existe evidencia de las acciones preventivas o	Analizar sistemáticamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo, dejando evidencia de las	Director de la UEB <b>Participan</b> Técnicos en GCH y Consejo de Dirección	Mensual

		correctivas necesarias.	acciones preventivas o correctivas necesarias.		
8		4.5.9 La organización no tiene otorgada la categoría de "Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente" a partir de las regulaciones y requisitos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	Lograr la categorización de "Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente" a partir de las regulaciones y requisitos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	Director de la UEB <b>Participan</b> Todos los trabajadores	Septiembre 2015
9	Estimulación moral y material	4.6.7 No se evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, verificado en el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios.	Evaluar periódicamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material	Director CH <b>Participan</b> Especialistas en GCH	Trimestral
10		4.10.3 La alta dirección tiene elaborado y aprobado un procedimiento documentado para la realización del autocontrol al SGICH aunque solo se profundiza teniendo en cuenta el trabajo del Comité de Control Interno y el sistema de auditoría interna que controla determinados elementos del SGCH.	Profundizar en el Procedimiento documentado del "Autocontrol al SGICH", para darle seguimiento, medición, análisis y mejora a los procesos de recursos humanos que se realizan	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Técnicos en GCH	Septiembre 2015
11	Autocontrol	4.10.6 Se pudo comprobar la mala aplicación de la ficha de proceso al evidenciarse insuficiencias en la evaluación y mejora de la GCH lo que demuestra falta de efectividad y eficacia del SGCH en la organización.	Aplicar correctamente la ficha de proceso para eliminar las insuficiencias en la evaluación y mejora de la GCH, logrando mayor efectividad y eficacia.	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Técnicos en GCH	Trimestral
12	Dirigentes, funcionarios, y personal especializado que atiende directamente el SGICH.	4.12.1 Se evidenció falta de capacitación de la fuerza técnica del grupo de capital humano sobre la interpretación de la familia de la NC 3000:2007, así como dificultades en las evaluaciones de desempeño en el trabajo vinculado con su actividad.	Capacitar a la fuerza técnica del grupo de capital humano sobre la interpretación de la familia de la NC 3000:2007	Especialista Principal de CH <b>Participan</b> Técnicos en GCH	Julio 2015
13		4.12.2 Los dirigentes, funcionarios y personal especializado en la rama no se encuentran totalmente preparados con respecto a las competencias requeridas según la NC 3001: 2007.	Preparar a los dirigentes, funcionarios y personal especializado en la rama con respecto a las competencias requeridas según la NC 3001: 2007.	Director UEB <b>Participan</b> dirigentes, funcionarios y personal especializado en la rama	Julio 2015