

PROCEDIMIENTO PARA EL AUTOCONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO. CASO DE ESTUDIO EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERÍA No. 17

Tesis presentada en opción al título académico de
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
MENCIÓN RECURSOS HUMANOS

Autora: Ing. Susana Rodríguez Medero
Tutor: MSc. Ing. Luis Felipe Álvarez López

HOLGUÍN, 2021



DEDICATORIA

*A Sami Lu, “sunshine of my heart”,
Quien merece cualquier mérito que pueda recibir por esta investigación
por acompañarme en esta aventura desde su mismo surgimiento en el
vientre materno hasta sus primeros meses de vida.*



AGRADECIMIENTOS

*A Dios que siempre me da las fuerzas para continuar,
A la Revolución por darme esta oportunidad de superarme profesionalmente,
A mi mamá y a mi papá que han sido, son y serán siempre mi principal apoyo,
A Carly por su amor incondicional y su ayuda muy necesaria en esta investigación,
A mi tutor, el profesor Pepe, que ha sido mi guía fundamental por su vasto conocimiento y experiencia, que lo hacen un ejemplo a seguir,
A la profesora Marisol Pérez Campaña, por confiar doblemente en mí: como maestrante y trabajadora,
Al Programa de la Maestría en Ingeniería Industrial de la prestigiosa Universidad de Holguín con su excelente claustro de profesores, en especial a las profes Clara Marrero y Maira Moreno,
A Miriam, por su apoyo necesario en la vida y en el estudio desarrollado,
A toda mi familia: abuelos, tíos, primos, TODOS, que aun en estos momentos difíciles de pandemia se mantienen presentes desde la distancia.
Al colectivo maravilloso de INGECO que me vio convertirme en profesional en la práctica, especialmente a Xiomara, Odaris, Jorge, Lázaro, Leukén, Bety, Lisandra, Yudelkis y Eduardo,
A mi aguerida UEB Asfalto, por los conocimientos que me brindaron desinteresadamente, en mi corazón mi tutora y amiga Miriam Sánchez, pero también Lourdes, Eradis, Manresa, Yaneli, Sierra, Crucita, Jelen, Puchita, Reinaldo, Brito, Maité ... los quiero y los recuerdo siempre a todos,
A DOPLA: Castel, Idalmis y Maricela, un departamento pequeño en tamaño pero enorme de corazón, que me hacen sentir como si me conocieran de toda la vida,
Al Departamento de Ingeniería Industrial, la gran familia de ingenieros que compartimos el amor por esta hermosa profesión,
A mis compañeros de la maestría, entre ellos, Adrián, Daylín y Arlet, por acompañarme en este camino de superación profesional y personal,
A José y Laura, que nuestra amistad perdure por siempre,
A mis amigos de antaño y del hoy,
A todos los que de una forma u otra contribuyeron a que llegara hasta aquí,
Y a esa personita muy especial que pese a los avatares jamás deja de confiar en mí.*

RESUMEN

El entorno organizacional se caracteriza por una dinámica competitiva donde el capital humano puede constituir ventaja o barrera para el logro de la excelencia. Desde esta perspectiva prevalece la máxima de gestionarlo oportunamente. A este fin está vinculado un control intrínseco de carácter estratégico e integrado al proceso y sus riesgos, declarado como autocontrol. Este debe constituir “traje a la medida” para que cada organización lo adapte a su proceso de gestión de capital humano.

En Cuba control, supervisión y monitoreo constantes permiten diagnosticar y proyectar sobre modos de actuación de los procesos y, entre estos, el del capital humano. En este sentido las organizaciones presentan como necesidad fiscalizar la gestión de capital humano para perfeccionar el proceso frente a problemas de planificación, de organización, fluctuación, insatisfacciones, lo que deviene en un problema científico.

El objetivo es desarrollar un procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de Holguín con enfoques a proceso, de integración y de riesgos, acorde con la legislación vigente y las tendencias normalizadas y de control de gestión. Se valora mediante criterio de expertos. Como resultados de su aplicación se determina el nivel de consecución del proceso a partir del cuadro de mando integral, una lista de chequeo para el nivel de integración interna y un mapa de riesgos, así como un plan de acciones correctivas para su mejora.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Gestión de Capital Humano. Fundamentos generales.....	7
1.1.1 Antecedentes y evolución teórico-conceptual de la gestión de capital humano	8
1.1.2 Principales modelos de gestión de capital humano. Enfoque a procesos.....	10
1.2 Autocontrol como subproceso de la gestión de capital humano	13
1.2.1 Antecedentes del autocontrol de la gestión de capital humano.....	13
1.2.2 Análisis conceptual del autocontrol de la gestión de capital humano.....	16
1.3 Enfoques metodológicos precedentes del autocontrol de la gestión de capital humano ..	19
1.4 Situación actual del autocontrol de la gestión de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17	27
1.5 Conclusiones parciales.....	30
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL AUTOCONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO.....	32
2.1 Fase I. Preámbulo.....	33
2.1.1 Paso 1. Formación y capacitación del equipo de trabajo.....	33
2.1.2 Paso 2. Información y comunicación del estudio y su alcance objetivo	34
2.1.3 Paso 3. Caracterización del sistema objeto de estudio	35
2.2 Fase II. Planeación	36
2.2.1 Paso 4. Análisis estratégico de la gestión de capital humano	36
2.2.2 Paso 5. Diseño del cuadro de mando integral.....	39
2.2.3 Paso 6. Diseño del nivel de consecución de la gestión de capital humano	44
2.2.4 Paso 7. Diseño de los sistemas de alerta temprana	46
2.3 Fase III. Implementación	46
2.3.1 Paso 8. Establecimiento de aseguramientos para el control	46
2.3.2 Paso 9. Informatización del autocontrol.....	46
2.4 Fase IV. Control y mejora	46
2.4.1 Paso 10. Evaluación a través del cuadro de mando integral	47
2.4.2 Paso 11. Elaboración del informe de autocontrol.....	47
2.4.3 Paso 12. Proyección de mejoras	47
2.4.4 Paso 13. Revisión del programa de mejoras y comparación de objetivos propuestos	47
2.5 Valoración del procedimiento propuesto	48
2.6 Conclusiones parciales.....	49
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL AUTOCONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERÍA No.17	50
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto	50
3.1.1 Fase I. Preámbulo	50
3.1.2 Fase II. Planeación.....	55
3.1.3 Fase III. Implementación.....	61
3.1.4 Fase IV. Control y mejora	62
3.1.5 Valoración de la hipótesis de la investigación	72
3.2 Conclusiones parciales.....	73
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....

INTRODUCCIÓN

La evolución económica y social de la humanidad ha traído aparejada la consecución de paradigmas sobre las concepciones del mundo cambiante. Dentro de toda esta dialéctica el ser humano ha tenido que ser capaz de adaptarse al cambio y fortalecerse, valiéndose desde las más rudimentarias herramientas de la comunidad primitiva hasta las tecnologías más sofisticadas. Este accionar ha conllevado a la administración y manejo de los recursos disponibles con el fin de sacarles el mayor provecho posible. Dentro de estos elementos emerge la gestión del capital humano¹ al ser considerado este como el activo fundamental con el que cuenta toda organización, por lo que su tratamiento oportuno se convierte en una capacidad competitiva.

La gestión de capital humano ha transitado desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, desde un carácter administrativo, social, hasta un carácter estratégico (Cuesta Santos, 2010). En este sentido se han desarrollado modelos gerenciales dirigidos al sistema en cuestión (Chiavenato, 1988, 1998, 2000, 2002, 2007, 2009; Beer, 1989; Harper & Lynch, 1992; Hooghiemstra, 1994; Ulrich y Zadunaisky, 1997; Cuesta Santos, 1997, 2005, 2010; Werther & Davis, 2001; Morales Cartaya, 2006; Funzi Chimpolo, 2014; Souto Anido, 2015) o acentuado en alguno de sus elementos (Varela Izquierdo, 2000; Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002; Zayas Agüero, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Nieves Julbe, 2010; García Fentón, 2011; Hernández Darías, 2011; Martínez Vivar, 2013; Leyva del Toro, 2016; Mateus, 2017; Ortiz Chávez, 2017; Nápoles Villa, 2018). En estos resaltan los enfoques de sistema y a procesos donde sus subsistemas constituyen subprocesos para lograr un capital humano satisfecho, comprometido y productivo.

Cuba, no ajena a esta situación, afectada por el recrudecimiento del bloqueo económico, político y financiero, y en correspondencia con las tendencias actuales promueve un modelo basado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución como consecuencia del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). En el mismo se hace referencia al tema del capital humano y su impacto para la sociedad, donde en el número 142 se plantea “rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad, y lograr la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores y su familia” (Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba, 2016). Esto se concatena con los lineamientos 6, 11, 22, 23, 24, 104, 105, 106, 143, 145, 146, 255 y 270. En consonancia se define como eje estratégico el potencial humano en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo

¹ A los fines de la presente investigación dados los términos personas, recurso humano, factor humano, capital humano, talento humano se asume el de capital humano al considerarse similares la gestión de recursos humanos y la gestión de capital humano.

Económico y Social hasta el 2030 y como complemento se tiene el marco legal regido por legislaciones como la Ley 116/2013 Código de Trabajo y su reglamento el Decreto 326/2014, el Decreto Ley 252/2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto 281/2007 como reglamento para su implantación y consolidación. Estas dos últimas, concordadas y anotadas en el año 2018, están dirigidas al sector empresarial, donde el capital humano constituye un elemento indispensable en el cumplimiento del objeto social.

Otra tendencia que resalta es el empleo de enfoques normalizados como la actual norma cubana (NC) ISO 9001:2015 para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, lo que precisa de sistemas de gestión de capital humano oportunamente concebidos. En este sentido el modelo propuesto por Morales Cartaya (2006) da paso a la familia de normas cubanas NC 3000:2007, considerado el de mayor aplicabilidad en Cuba. Las normas se encuentran derogadas desde el año 2017, lo que demuestra necesidad de actualización al contexto.

Desde esta perspectiva se hace imprescindible efectuar actividades de planificación, organización, implementación y control en aras del perfeccionamiento continuo de la gestión de capital humano. Es entonces donde se hace referencia al tema de la medición del desempeño del proceso por sí mismo, lo que corresponde a uno de sus elementos: el autocontrol, como la clave para rectorar el funcionamiento de todos los otros componentes de forma abarcadora. En la mayor parte de los modelos estudiados se referencian las formas de verificar los resultados de la gestión de capital humano desde varias concepciones (Chiavenato, 1988, 1998, 2000, 2002, 2007, 2009; Harper & Lynch, 1992; Cuesta Santos, 1997, 2005, 2010; Werther & Davis, 2001; Morales Cartaya, 2006; Funzi Chimpolo, 2014; Souto Anido, 2015).

Al revisar la literatura especializada sobre control de gestión (Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005) se puede establecer relación con el autocontrol. Lo mismo ocurre con las herramientas de control de gestión, con auge en las últimas décadas, algunas que han podido ser aplicadas a la gestión de capital humano, tales como la gestión por procesos (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2006; Nieves Julbe, 2010; Escobar Romero, 2011; García Fentón, 2011; Hernández Darias, 2011; López Moreno, 2011; Reyes Jardinez, 2011; Anglés Peña, 2013; Barreto Quijano, 2014; Funzi Chimpolo, 2014; Álvarez Santos, 2015; Blanco Céspedes, 2016; Leyva del Toro, 2016; Nuñez Cruz, 2018), el cuadro de mando integral (Cuesta Santos, 2005, 2010; De Miguel Guzmán, 2006; Nieves Julbe, 2010; Reyes Jardinez, 2011; Leyva del Toro, 2016) y la gestión de riesgos (Velázquez Zaldívar, 2002; Nieves Julbe, 2010; Hernández Darias, 2011; Barreto Quijano, 2014; Oficina Nacional de Normalización, 2015b, Nápoles Villa, 2018).

Por otra parte sobresale el papel creciente que se le ha dado a la auditoría interna y el control interno (Sotolongo Sánchez, 2005; Velázquez Zaldívar, 2009; Nieves Julbe, 2010, Contraloría General de la República, 2011; Blanco Céspedes, 2016) como elementos análogos al autocontrol. En tal sentido se redefine conceptualmente el autocontrol, identificándose para ello los autores más relevantes en este tema (Velázquez Zaldívar; 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; Oficina Nacional de Normalización, 2007a; Álvarez López, 2010b; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Anglés Peña, 2013; Consejo de Estado, 2017; Montesino Fuster, 2019) así como las variables más distintivas (medidor de la eficacia, enfoque de mejora continua, enfoque a procesos, relativo a control, enfoque de integración, gestión de capital humano, toma de decisiones) a las que se les incluye por su relevancia el enfoque de riesgos. Esto permite identificarlo como un subproceso para medir la eficacia en esta forma de gestión en lo que se hace necesario un acercamiento hacia los enfoques metodológicos precedentes, donde se denota el poco tratamiento dado a este subproceso en la literatura, respecto a otros subprocesos. De este análisis quedaron identificados los autores que constituyen nivel de referencia fundamental de la investigación (Sotolongo Sánchez, 2005; Morales Cartaya, 2006; Álvarez López, 2010a; Nieves Julbe, 2010; Hernández Darias, 2011; Reyes Jardinez, 2011; González Álvarez, Torres Estévez, Pérez De Armas y Varela Izquierdo, 2012; Anglés Peña, 2013; Domínguez González, Torres Leyva, Negrón González y Fleitas Triana, 2016; Nápoles Villa, 2018; Ricardo Herrera, Velázquez Zaldívar y Torralbas Blázquez, 2018). Su limitación principal radica en que las concepciones no están basadas en el marco regulatorio vigente², poco asentada en las más novedosas tendencias normalizadas y del control de gestión, dígase el cuadro de mando integral, la gestión de riesgos y la gestión por procesos. En contraparte casi en su totalidad se fundamenta en la familia de normas cubanas NC 3000:2007, que si bien pueden servir como referencia están derogadas. Además su aplicación práctica hacia sectores productivos como el de la construcción es muy baja.

En este sentido el sector estatal de la construcción es una de las esferas priorizadas de la economía, identificado como sector estratégico en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 y reconocido en los lineamientos 228, 229, 230 y 231 del Capítulo XI. “Política para las construcciones, viviendas y recursos hidráulicos”. Esta esfera es abarcada por el Ministerio de la Construcción, donde se encuentra la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) de Construcción y Montaje que se proyecta en la cimentación de obras constructivas sobre la base del empleo óptimo de recursos y, entre estos, el capital humano.

² A excepción de Nápoles Villa (2018)

Precisamente entre las entidades de esta OSDE resalta la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, de nombre comercial INGECO, como líder en el territorio holguinero. En el año 2019 realiza la reformulación de su estrategia empresarial para el período 2018-2021 acorde a las exigencias del contexto actual, en lo que define entre sus políticas la de contar con un sistema de gestión de capital humano capaz de verificar los resultados por sí mismo. Esto permitiría la integración de los sistemas de gestión, en correspondencia con la introducción de nuevos enfoques normalizados y la legislación relevante en esta materia como el Código de Trabajo y la guía de autocontrol adaptada de la Contraloría General de la República a raíz de la resolución 60/2011. Sin embargo una serie de síntomas dan al traste.

- Una parte significativa de los indicadores del proceso no se toma en cuenta para medir los resultados de la organización, aunque se encuentra implementado un cuadro de mando de información general de la entidad donde se incluyen algunos indicadores de capital humano de corte puramente económico (productividad, salario medio, promedio de trabajadores, correlación salario medio-productividad).
- Se presenta una marcada tendencia al enfoque funcional, lo que provoca la concepción intrínseca de que el capital humano es responsabilidad y solo concierne al área de recursos humanos, por tanto el compromiso y apoyo a los estudios del sistema es bajo. En relación a esto el llenado trimestral de la guía de autocontrol adaptada de la Contraloría General de la República en la parte de este proceso y por parte del área de recursos humanos se realiza sin involucrar a todas las áreas implicadas (Economía, Producción, Técnica), lo que conlleva poca profundidad en el grado de análisis de los resultados y sus impactos.
- No se cuenta con un mecanismo, instrumento o procedimiento para efectuar el autocontrol al proceso, por lo que los controles que se realizan provienen en su mayoría de fuentes externas, los que se desarrollan desde un punto de vista financiero y de cumplimiento sin entrar en detalle a cada uno de los componentes del sistema de forma sistemática e integradora.

Estos elementos dan paso a la **situación problemática** que dio origen al **problema científico** identificado en las insuficiencias en el autocontrol de la gestión de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, acorde con la legislación vigente y las tendencias normalizadas y de control de gestión, que limitan su funcionamiento como subproceso para el cumplimiento de los objetivos de la gestión de capital humano con eficacia.

Por lo que el **objeto de investigación** se centra en la gestión de capital humano y como **objetivo general** se tiene desarrollar un procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 con enfoques a procesos, de

integración y de riesgos en respuesta a la legislación vigente y las tendencias normalizadas y de control de gestión.

Para dar cumplimiento al mismo se propusieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir del estudio de la gestión de capital humano, su evolución, definiciones, enfoques y modelos con énfasis en el subproceso de autocontrol.
2. Diseñar un procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano.
3. Validar el procedimiento propuesto mediante criterio de expertos y a partir de su aplicación en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17.

El **campo de acción** se enmarca en el autocontrol de la gestión de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. Como **hipótesis** se declara: Si se desarrolla un procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano en Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 con enfoques a procesos, de integración y de riesgos, acorde con la legislación vigente y las tendencias normalizadas y de control de gestión, se contribuirá a elevar la eficacia del proceso de gestión de capital humano como base para su mejora.

La hipótesis queda comprobada mediante las **estrategias** que a continuación se enuncian:

1. Demostrar la capacidad de aplicación del procedimiento diseñado acorde con las exigencias actuales por favorecer el nivel de integración de los subprocesos de la gestión de capital humano con enfoque de riesgos, para de esta forma manifestar su flexibilidad, fiabilidad y consistencia lógica que permitan su aplicación en otras organizaciones.
2. Reflejar la utilidad de las herramientas propuestas como parte del procedimiento, las que se enmarcan en:
 - diseñar una lista de chequeo general del proceso y dividida por subprocesos para diagnosticar y evaluar el estado de la gestión de capital humano con su nivel de integración interna, basada en las tendencias actuales de la legislación vigente para el trabajo, la seguridad social, el control interno, así como los enfoques normalizados;
 - diseñar un sistema de indicadores de gestión de acuerdo a la filosofía del cuadro de mando integral con su definición por perspectivas, objetivos y factores críticos de éxito;
 - diseñar un indicador general que refleje el nivel de integración de los subprocesos de la gestión de capital humano y su alineamiento con la estrategia de la organización a partir de los objetivos estratégicos;
 - diseñar un mapa de riesgos para la gestión de los riesgos del proceso, evaluados de acuerdo al principio de importancia relativa;
 - proyectar un esquema de estrategias de mejora para el proceso.

3. Corroborar que, como resultado de la aplicación del procedimiento en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 con enfoques a procesos, de integración y de riesgos, se incrementa el cumplimiento de sus objetivos de la gestión de capital humano con eficacia en su evolución de un período a otro.

El **aporte** de la investigación desde el punto de vista **metodológico** se centra en la propuesta de un procedimiento, con enfoques a procesos, de integración y de riesgos, con sus correspondientes herramientas necesarias, para el desarrollo del autocontrol de la gestión de capital humano. Desde lo **práctico** dota a la entidad objeto de estudio de un instrumento para diagnosticar, evaluar y proyectar su gestión de capital humano con potencialidades para su generalización en otras entidades. Como **resultados** fundamentales se determinan las principales deficiencias del proceso de gestión de capital humano a partir de sus subprocesos y su nivel de integración mediante un sistema de indicadores según la filosofía del cuadro de mando integral, un mapa de riesgos asociados, para lo cual se proponen acciones de mejora.

En el estudio se utilizaron una serie de métodos entre los que aparecen como **métodos teóricos**:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre la gestión de capital humano y dentro de esta del autocontrol
- Histórico-lógico: para indagar en la evolución del objeto y del campo de acción
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar el estado actual del campo de acción, así como en el diseño y aplicación del procedimiento propuesto
- 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.

Como **métodos empíricos** se emplearon entrevistas informales, encuestas, listas de chequeo, observación directa, revisión de documentos para la recopilación de la información y métodos de expertos. También como **métodos estadísticos** el análisis de conglomerados y análisis de redes sociales.

La tesis se estructuró en tres capítulos: en el capítulo I se expone el marco teórico-práctico referencial en el cual se sustenta la investigación, en el capítulo II se diseña un procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano y en el capítulo III se detalla la aplicación en la entidad objeto de estudio. Además, se complementa con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y un grupo de anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo recoge una panorámica del estudio bibliográfico de la literatura especializada de los ámbitos nacional e internacional en relación al tópic de la gestión de capital humano y dentro de este del autocontrol como subproceso. Se desarrolla un análisis crítico sobre la problemática que parte de los conceptos, enfoques, modelos, tendencias investigativas, así como los aportes realizados por personalidades e instituciones de prestigio en esta rama del conocimiento. En el último apartado, se evidencia el estado actual de autocontrol en el marco de la entidad objeto de estudio, así como sus necesidades y perspectivas futuras. El objetivo fundamental estuvo encaminado a analizar el “estado del arte y de la práctica” de estos temas como fundamento metodológico de la investigación, según la lógica de la figura 1.1.

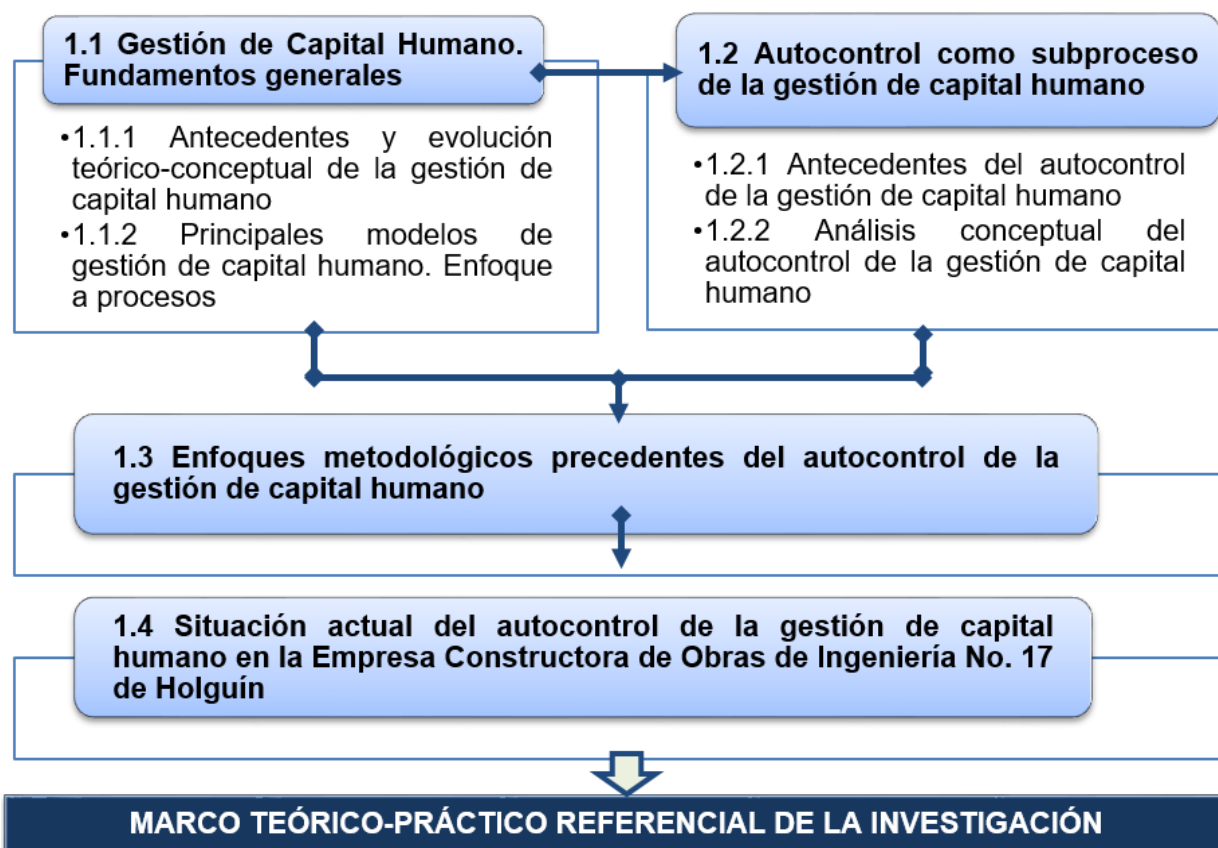


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación.

1.1 Gestión de Capital Humano. Fundamentos generales

El desarrollo de los sistemas de producción y servicios que llevan al progreso de la economía y la sociedad ha sido resultado aparejado a la evolución del ser humano. Esto parte de la formación del conocimiento a partir de las experiencias creadas en un medio ambiente en constante dinámica y cambios repentinos que precisan la necesidad de avanzar para la supervivencia de la especie. En este sentido el crecimiento de la humanidad desde pequeñas comunidades indígenas

hasta las grandes ciudades industrializadas de hoy día ha sido derivación del intenso trabajo desarrollado para administrar, gestionar y dirigir recursos materiales, financieros y humanos, estos últimos como la base fundamental para impulsar la mejora y el perfeccionamiento de la colectividad. En estas condiciones se enmarca la gestión de capital humano a cuyos aspectos principales se dedica este epígrafe que parte de su evolución.

1.1.1 Antecedentes y evolución teórico-conceptual de la gestión de capital humano

La gestión de recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización, de ahí que el establecimiento de los objetivos de la organización (a corto, mediano y largo plazo) sea un factor determinante en la conducción de los recursos humanos en general y específicamente en la definición de sus políticas (Velázquez Zaldívar, 2002). Esta gestión ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, desde un carácter administrativo, social, hasta un carácter estratégico (Cuesta Santos, 2010). Los antecedentes se remontan a los tiempos en que los empleadores concebían al trabajador como un medio para garantizar el trabajo. Esta concepción se mantiene, de acuerdo al criterio de autores como Besseyre (1990), Chiavenato (2009), Rodríguez (2015) y Pérez (2016)³ hasta el siglo XVIII donde se consideraba que el obrero era una máquina que sólo trabajaba por motivaciones económicas.

Ya en siglo XIX aparecen los departamentos de bienestar, que constituye el antecesor directo de la función de gestión de capital humano actual (Álvarez Santos, 2015). Asimismo desde inicios del siglo XX ocurrieron cambios en los procesos productivos que transformaron el contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el papel del factor humano, que trascienden hasta el presente. En estas condiciones surgen los primeros precursores de la actual gestión de capital humano. El desarrollo teórico de esta forma de gestión inicia con los trabajos de estudiosos como Weber (1909), como pilar de la administración del personal, así como Taylor (1911) y la denominada Escuela de Administración Científica del Trabajo que basaba su concepción en que el hombre como máquina podía mejorar sus rendimientos. Entre sus principales aportes se encuentran los estudios de tiempos y movimientos y los incentivos económicos como elementos de motivación. Estos trabajos fueron desarrollados por otros estudiosos como Fayol (1916) quien centró sus aportes en los principios del *management* científico, los principios de procedimientos, y el estudio de capacidades (Blanco Céspedes, 2016).

Posteriormente, los trabajos de Mayo (1933), quien comprobó la importancia de la atención a los trabajadores en el aumento de la productividad, Douglas Mc Gregor, que enunció la teoría X,

³ Estos autores son citados por Rosell Jocić (2018).

asociada al taylorismo, y la teoría Y, como paradigma de la atención al hombre, y otros investigadores, a partir de la crítica a los conceptos taylorianos, desarrollaron nuevas teorías: las "conductistas" y las "humanistas", estas últimas denominadas genéricamente como Escuela de las Relaciones Humanas donde se considera entonces la dirección del personal. Esta escuela desarrolla aspectos como la motivación y la satisfacción del trabajador, pero considerándolo aún como un costo que había que recuperar (Barreto Quijano, 2014; Álvarez Santos, 2015; Blanco Céspedes, 2016; Nuñez Cruz, 2018; Rosell Jocik, 2018).

Ya para la segunda mitad del siglo XX ocurre la industrialización de la ciencia, momento entonces en que comienza a tratarse el tema de la administración de personal. En donde además, se destacan los aportes realizados por Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961) y Adams (1963). Además después de los 50 había surgido el sistema de producción japonés que se apoyaba en elementos de participación de los trabajadores en círculos de calidad, mejoramiento continuo y una administración más plana (García Fenton, 2011).

A partir de 1970 con las crisis económicas mundiales por el desgaste del petróleo y en el marco del proceso de globalización las organizaciones requieren elevar su competitividad para subsistir. De acuerdo con Morales Cartaya (2006) la evolución de la gestión de recursos humanos estuvo condicionada por estos procesos, y en gran medida, es consecuencia de esta situación. Por cuanto tiene lugar el surgimiento de la dirección de recursos humanos.

En ese momento cambia la concepción y percepción que se tenía del trabajador como un costo y pasa a ser considerado un recurso que ofrece capacidades competitivas, un recurso vivo e inteligente. De acuerdo con Álvarez Santos (2015) se potencia el desarrollo de las funciones básicas: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, higiene y seguridad laboral y beneficios. Por lo que se va un paso más allá de la atención a las necesidades de los obreros.

El término recursos humanos, según Puchol, L. (1994)⁴, es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos. La adopción de este nuevo enfoque fue la reacción ante los resultados y las políticas en esta esfera del *management* japonés.

El punto de arranque final de la actual gestión de capital humano yace en los años 90 donde se habla con claridad de gestionar al hombre como el principal activo de la organización, de donde deviene su afiliación con el término "capital". A decir de Cuesta Santos (2010) la gestión de capital humano actual ha superado a la clásica administración o dirección de personal y en su evolución ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

⁴ Este autor es citado por Zayas Agüero (2002) pág. 18

También se ha trabajado el término de talento humano que es introducido por Chiavenato (2007), quien plantea que la administración de recursos humanos cedió su lugar al enfoque de la gestión del talento humano, entendiendo por talento a las personas dotadas de competencias, habilidades y conocimientos. Además es preciso recalcar que la evolución de esta forma de gestión no hubiera sido posible sin el surgimiento de modelos que enmarcaran su funcionamiento.

1.1.2 Principales modelos de gestión de capital humano. Enfoque a procesos

Diversos autores coinciden en los enfoques estratégico y competitivo que entraña la gestión de capital humano (Beer et al., 1984; Vásquez, 1988; Paez, 1991; González, 1994; Byrne, 1996; Galgano, 1996; Cuesta, 1997;⁵ Velázquez Zaldívar, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Nieves Julbe, 2010; García Fentón, 2011; Funzi Chimpolo, 2014; Leyva Del Toro, 2016, Nápoles Villa, 2018). También la relación de estos con sus actividades intrínsecas.

En la revisión de la literatura consultada se asevera que los principales aportes sobre capital humano han estado dados en la concepción de modelos de gestión, muchos de los cuales poseen un marcado carácter sistémico, al comprender un sistema como un conjunto de elementos interrelacionados que confluyen como un todo unido con un fin determinado. De acuerdo a Ronda Pupo (2003) todo sistema puede ser descompuesto en subsistemas que poseen características del sistema del cual proceden.

Esto se ha visto reflejado en dos vertientes fundamentales: por un lado los modelos que abarcan todo el sistema en cuestión, donde resaltan Chiavenato (1988, 1998, 2000, 2002, 2007, 2009), Beer (1989), Harper & Lynch (1992), Hooghiemstra (1994), Ulrich y Zadunaisky (1997), Cuesta Santos (1997, 2005, 2010), Werther & Davis (2001), Morales Cartaya (2006), Funzi Chimpolo (2014), Souto Anido (2015) por mencionar algunos. Mientras por otro los que trabajan una actividad o función de la gestión de capital humano, tales como seguridad y salud en el trabajo (Velázquez Zaldívar, 2002); formación y aprendizaje (Marrero Fornaris, 2002; Hernández Darías, 2011; Ortiz Chávez, 2017); evaluación del desempeño (Varela Izquierdo, 2000; Leyva del Toro, 2016; Mateus, 2017), selección (Zayas Agüero, 2002), planeación (De Miguel Guzmán, 2006; Martínez Vivar, 2013), competencias laborales (Sánchez Rodríguez, 2007; García Fentón, 2011; Nápoles Villa, 2018), auditoría y(o) control (Sotolongo Sánchez, 2005; Nieves Julbe, 2010).

A partir del mismo establecimiento de cada una de las actividades que implican la gestión del capital humano, estas han sido desarrolladas en los distintos frentes que forman parte de la organización. Estas funciones sólo son divisibles desde el punto de vista teórico, en la práctica

⁵ Los autores Vásquez (1988), Paez (1991), González (1994), Byrne (1996), Galgano (1996), Cuesta (1996) son citados por Velázquez Zaldívar (2002) en pág. 10.

resultan interdependientes y no deben, ni pueden, realizarse satisfactoriamente de forma aislada (De Miguel Guzmán, 2006). Por lo que los subsistemas en su aplicación práctica no se pueden ver por separado ni independiente sin tomar en cuenta la relación de unos con otros.

Siendo así, por ejemplo: la evaluación del desempeño puede dar paso a acciones de capacitación o la estimulación; las actividades de reclutamiento y selección conllevan a actividades formadoras; tras la medición del desempeño de todo el sistema de gestión pueden requerirse adecuaciones en varios de sus componentes. Lo anterior muestra cómo una y otra vez los subsistemas de la gestión de capital humano se interrelacionan, pero además se refleja una característica fundamental en este sentido: los elementos de salida de un subsistema se convierten en entradas para otro. Esta característica de entradas, transformaciones y salidas es intrínseca de los procesos, de lo que deviene el carácter de proceso que tiene la gestión de capital humano (Varela Izquierdo, 2000; Chiavenato, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002; Zayas Agüero, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Cuesta Santos, 2010; Nieves Julbe, 2010; García Fentón, 2011; Hernández Darías, 2011; Martínez Vivar, 2013; Funzi Chimpolo, 2014; Souto Anido, 2015; Leyva del Toro, 2016; Mateus, 2017; Ortiiz Chávez, 2017; Nápoles Villa, 2018), ya sea para todo el sistema de gestión como para uno de sus subsistemas, lo que muestra la importancia de trabajar sobre la base de este enfoque para hacer funcionar todo el engranaje.

El enfoque por o a procesos es una tendencia que se ha venido trabajando desde hace algunos años, al mostrar su ventaja frente al tradicional enfoque funcional y la gestión de capital humano se ha visto envuelta en esta propensión. Al respecto la norma NC ISO 9000:2015 plantea que "se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Los procesos tienen actividades (...) con entradas que generan salidas."

La unión de los enfoques de sistema y a procesos caracteriza a la actual gestión de capital humano donde sus subsistemas trabajan como subprocesos que constituyen eslabones de una cadena a fin de tener un capital humano satisfecho, comprometido y productivo.

Participar de este proceso de gestión requiere además el reto de planificarlo, organizarlo, implementarlo y controlarlo con vías a la mejora continua. Precisamente la medición del desempeño del sistema por sí mismo corresponde a uno de sus elementos: el autocontrol. Si bien decir autocontrol va más allá de un solo subsistema o subproceso de la gestión de capital humano, pues se convierte en un elemento clave para rectorar el funcionamiento de todos los otros componentes de forma abarcadora. Aunque no en todos los modelos se denota la presencia de este elemento (Beer et. al.,1989; Hooghiemstra, 1994; Ulrich y Zadunaisky, 1997), en la

mayoría se hace referencia a las formas de verificar los resultados de la gestión de capital humano desde varias perspectivas.

- Chiavenato (1988, 1998, 2000, 2002, 2007, 2009) presenta en 1988 un modelo con flexibilidad de acuerdo a las políticas y subsistemas interdependientes (provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos). En 2002 agrega que el monitoreo o autocontrol, como un proceso del sistema de gestión del talento humano, debe sustituir a los controles externos, y estar orientado hacia metas y resultados que se deben alcanzar. En el 2009 parte de procesos como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas en una organización como forma de verificar los resultados de estos.
- Harper & Lynch (1992) parten de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad, lo que inicia con el inventario de personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que se cuenta, se desarrollan las restantes actividades (evaluación del potencial humano, análisis y descripción de puestos, valoración de puestos, selección, evaluación del desempeño, sistemas de retribución e incentivos) con un enfoque sistémico. Se plantea la auditoría como mecanismo de control del sistema de gestión y a la interrelación con el plan estratégico de la organización.
- Cuesta Santos (1997, 2005, 2010) basa su tecnología de gestión en la filosofía de diagnóstico, proyección y control. En 1997 modifica al modelo de Beer que se considera superior a otros referentes⁶; por tomar en cuenta la dirección estratégica, ofrecer el peso justo a los factores de base y, en especial, a la tecnología de las tareas, toma en cuenta las interacciones con el entorno y le impregna un enfoque participativo. Según Sotolongo Sánchez (2005) brinda la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de capital humano en una organización, al considerar la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de gestión. En 2010 establece un modelo integrador que se basa en la dirección estratégica y las competencias de la organización que aprende con un enfoque a procesos y donde considera auditoría o control de gestión (filosofía del cuadro de mando integral).
- Werther & Davis (2001) conciben un sistema con fundamentos y desafíos como entrada y actividades interrelacionadas (planeación y selección, compensaciones y protecciones desarrollo y evaluación, relaciones interpersonales, relaciones con el sindicato) en marcada relación con el entorno. Se presenta la actividad de auditoría y perspectiva global.
- Morales Cartaya (2006) presenta un modelo de gestión integrada de capital humano sobre la base de un sistema compuesto por nueve módulos o subsistemas (organización del trabajo,

⁶ Los autores Chiavenato (1988), Werther & Davis (1992), Harper & Lynch (1992) citados por Nieves Julbe (2010) pág. 29.

selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud del trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol) con las competencias laborales en el centro e integrados a la estrategia organizacional. Este modelo es el de mayor aplicación en Cuba tras servir de base para las normas NC 3000:2007, ya derogadas. En el caso del módulo autocontrol el autor propone una serie de 26 indicadores a emplear pero sin establecer relación directa de estos con los subsistemas, cuestión que no se desarrolla tampoco en las normas, dejando abierta la posibilidad a las entidades.

- Funzi Chimpolo (2014) plantea un modelo para la gestión del talento humano en instituciones de educación superior angolanas basada en la gestión universitaria por procesos. Muestra su alineación externa con la estrategia e interna por las conexiones de sus procesos. En este hace alusión al autocontrol, mediante enfoques de auditoría de gestión y control interno.
- Souto Anido (2015) crea un modelo basado en la teoría de los subconjuntos borrosos con un enfoque holístico y sistémico donde contempla la gestión de competencias en el centro de las actividades interrelacionadas de selección, formación, evaluación del desempeño, retribución, seguridad y salud en el trabajo, organización del trabajo y considera la auditoría.

Lo cierto es que los principales aportes de los modelos están dados en considerar a la gestión de capital humano como un sistema armónico e integrado con los enfoques de sistema y a procesos y dentro de este el establecimiento de formas para su seguimiento y control. Entonces la importancia del autocontrol radica en que permite verificar de forma periódica el desempeño y a partir de este la consecución de mejoras. Por lo que corresponde centrar el estudio en este.

1.2 Autocontrol como subproceso de la gestión de capital humano

Desde la antigüedad el hombre se ha trazado una serie de metas que han requerido su vigilancia y revisión. Esta acción innata y persistente ha sido reconocida con términos como supervisión, verificación, chequeo, monitoreo, control, entre otros. Específicamente tiene aplicación a la gestión de capital humano desde dentro del propio sistema. Esto permite controlar las actividades, funciones y subsistemas o subprocesos a los distintos niveles y los resultados que arroja son el punto de partida para tomar acciones correctivas, así como para la estrategia organizacional en busca de un continuo perfeccionamiento. Por lo que este epígrafe se dedica a la concepción de los principales elementos tratados sobre el autocontrol al considerarlo como un subproceso medidor de la eficacia de la gestión de capital humano.

1.2.1 Antecedentes del autocontrol de la gestión de capital humano

Al analizar esta concepción no se puede hablar de autocontrol como un todo integrado sin antes entender los elementos que componen al término en sí, donde la voz autocontrol proviene de la unión del prefijo auto- con el vocablo control. Auto-, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia

de la Lengua Española, es un elemento prefijal de origen griego que entra en la formación de palabras con el significado de por uno mismo, por sí mismo, de sí mismo que en esta última acepción indica autocrítica y autodominio. Por su parte el control como función del ciclo de gestión es determinante en análisis del desempeño organizacional y se corresponde, según Portuondo Vélez (2014), con inspeccionar, comprobar, verificar, regular, monitorear, vigilar y supervisar.

En la literatura especializada se le ve al control ampliamente relacionado con el término control de gestión (Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005; Conde Pagán, 2006; Victori Amador, 2006; Villa González del Pino, 2006; Kaba Ibrahim, 2008; Fernández Sánchez, 2009; Pardo Garrote, 2009; Soler González, 2009; Espino Valdés y Sánchez Sánchez, 2010/a/b/; Pino Acosta, 2010; Moreno Cordovés, 2011; Portuondo Vélez, 2014)⁷. De este análisis la autora infiere que el control de gestión en sí es un mecanismo administrativo que contribuye al mejor desempeño de los sistemas, asegura la efectividad en el proceso de toma de decisiones, se fundamenta en métodos y procedimientos para el monitoreo de los procesos, en su ejecución son indispensables los trabajadores y los directivos y detecta y corrige desviaciones respecto al estado deseado.

En este punto la afiliación entre el autocontrol y el control de gestión es innegable, siendo así, este último requiere de una serie de herramientas para su realización, las que se han ido desarrollando aparejadas a su evolución. Especialmente en las últimas décadas han cobrado fuerza algunas que han podido ser aplicadas a la gestión de capital humano, tales como la gestión por procesos (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2006; Nieves Julbe, 2010; Escobar Romero, 2011; García Fentón, 2011; Hernández Darias, 2011; López Moreno, 2011; Reyes Jardinez, 2011; Anglés Peña, 2013; Funzi Chimpolo, 2014; Álvarez Santos, 2015; Blanco Céspedes, 2016; Leyva del Toro, 2016; Nuñez Cruz, 2018; Rosell Jocik, 2018), el cuadro de mando integral (Cuesta Santos, 2005, 2010; De Miguel Guzmán, 2006; Nieves Julbe, 2010; Reyes Jardínez, 2011; Leyva del Toro, 2016) y la gestión de riesgos (Velázquez Zaldívar, 2002; Nieves Julbe, 2010; Hernández Darias, 2011; Barreto Quijano, 2014; Oficina Nacional de Normalización, 2015b, Nápoles Villa, 2018). Al respecto de estas dos últimas se pueden realizar las aseveraciones siguientes:

- la percepción hacia la gestión de riesgos como herramienta del control de gestión en la gestión de capital humano ha estado ligada en lo fundamental a la seguridad y salud en el trabajo, lo que obvia el alcance del enfoque de riesgos que puede abarcar otros subprocesos⁸. Además de su flexibilidad al contexto como principio en enfoques normalizados (Oficina Nacional de Normalización 2015a, b, c, 2016, 2018), pero también como componente del sistema de control

⁷ Tomado de Rodríguez Medero (2016) pág. 6.

⁸ Como propone Nápoles Villa (2018) la reducción de los riesgos en la gestión por competencias, específicamente hacia la selección, evaluación del desempeño y formación.

interno (Contraloría General de la República de Cuba, 2011).

- El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión destaca por la capacidad de adaptación a los ámbitos más diversos que pueden ir desde una organización hasta sus procesos. La medición de sistemas de indicadores por perspectivas y objetivos posibilita tener una visión global del desempeño (De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2010; Nieves Julbe, 2010).

Todo esto indica que cabe la posibilidad de llevar estas herramientas al contexto del autocontrol de la gestión de capital humano. Las formas de realizar el autocontrol en relación a su radio de acción son similares a cualquier otra forma de control. Al respecto la Oficina Nacional de Normalización (2007c) define en la norma NC 3002:2007 el alcance del autocontrol para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la manera siguiente: general (abarca el autocontrol del sistema de gestión como parte de la gestión de la organización) y parcial (abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el sistema de gestión).

Por otra parte sobresale el papel creciente que se le ha dado a la auditoría interna y el control interno (Sotolongo Sánchez, 2005; Velázquez Zaldívar, 2009; Nieves Julbe, 2010, Contraloría General de la República, 2011; Blanco Céspedes, 2016) como elementos análogos al autocontrol. Fundamentalmente destaca la relación establecida entre el autocontrol de la gestión de capital humano y la auditoría interna a este sistema de gestión, en lo cual han podido ser entendidos en momentos determinados indistintamente. Sin embargo aunque ambos confluyen tienen marcadas diferencias que los distinguen. Al respecto Anglés Peña (2013) resalta que "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. La aparición del autocontrol, como subproceso dentro del sistema de gestión de capital humano, aporta beneficios sustanciales al brindar una visión más amplia que la de la auditoría, ya que los nuevos enfoques dan mayor madurez además del carácter integrador."

Un aspecto común es que es que tanto el autocontrol como la auditoría interna han sido utilizados no solo en el campo de la gestión de capital humano, sino abarcado otras esferas de la gestión organizacional, en las que sobresale el corte económico (Contraloría General de la República, 2011, 2017). Según Cuesta Santos (2010) la auditoría interna de la gestión de capital humano es la evaluación sistemática y estructurada de todas sus políticas y actividades claves. En este sentido en coincidencia con Castells Gil (2008) un aspecto que limita la auditoría radica en que la información que brinda es, en muchos casos muy puntual, centrada en resultados, lo que no posibilita reflejar, por tal razón, las relaciones que se producen entre los procesos de gestión de

capital humano para valorar de manera integral el funcionamiento del sistema. Blanco Céspedes (2016) refiere que aunque tanto la auditoría como el autocontrol son procesos, su diferencia esencial consiste en que mientras la auditoría de capital humano tiene carácter funcional, y va encaminada a obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos, de manera independiente y el autocontrol en cambio tiene carácter estratégico y se dirige a evaluar el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

Otra ventaja del autocontrol sobre la auditoría interna radica en que nadie mejor que los sujetos que trabajan en el sistema en sí para conocer en el accionar diario dónde están sus problemas y las formas determinantes de solucionarlos. El autocontrol también en su carácter sistémico y de proceso es capaz de abarcar e integrar con una visión más crítica y autocrítica los elementos del sistema e identificar con mayor facilidad dónde están los puntos débiles sobre los cuales han de trazarse las acciones correctivas que conduzcan a la mejora continua. Por lo que todos estos elementos analizados reflejan la necesidad de definir conceptualmente el autocontrol de la gestión de capital humano.

1.2.2 Análisis conceptual del autocontrol de la gestión de capital humano

Diversas son las definiciones que se encuentran en la literatura especializada (provenientes de normas, tesis de maestría, tesis de doctorado, legislaciones, artículos) sobre el autocontrol y los términos que a él se relacionan como el control, control de gestión, control interno, auditoría y auditoría interna (ver Anexo 1.1). Entre estas resalta la planteada por Oficina Nacional de Normalización (2007a) en la NC 3000:2007, como complemento de los estudios desarrollados por Morales Cartaya (2006).

No obstante en el contexto actual de la gestión organizacional, luego de más de una década del surgimiento de este concepto y tras la aparición de nuevos enfoques y cambios en la legislación del trabajo, la autora considera que es propicio analizar a mayor profundidad todas estas definiciones para llegar al consenso en una propuesta que satisfaga las exigencias contemporáneas sin olvidar el legado de las normas. A estos fines se llevó a cabo un análisis estadístico de redes sociales de las definiciones seleccionadas por su relevancia para la investigación (Anexo 1.1), donde se tienen un total de 35 autores (cuatro de control, cuatro de control de gestión, cuatro de control interno, cuatro de auditoría, cuatro de auditoría interna, nueve de auditoría de gestión de recursos humanos, uno de auditoría interna de gestión de recursos humanos, dos de autocontrol y tres de autocontrol de la gestión integrada de capital humano).

En este sentido para la selección se escogieron los más relevantes de control, control de gestión, control interno, auditoría, auditoría interna y autocontrol y todos los encontrados sobre auditoría de la gestión de capital humano, interna o no, y autocontrol de la gestión de capital humano, por ser estos dos últimos los que más se ajustan al contexto de la investigación.

Se identificaron inicialmente 41 variables, cantidad que se redujo a 16 por su similitud (Anexo 1.2). La relación entre autores y variables se llevó al *software IBM Statistic Program for Social Sciences (SPSS)* versión 21 para realizar un análisis de correlación de distancia por medida *Jaccard*. Los resultados obtenidos se llevaron al UCINET versión 6 y al NetDraw versión 2.058 para la construcción de un gráfico de red por presencia de variables en los conceptos de los autores (Figura 1.2) y relación de variables (Figura 1.3), basado en la centralidad de la red (Anexo 1.3). Con el análisis quedaron conformados tres grupos de autores de acuerdo a su similitud. Se realizó la comprobación con el empleo del SPSS, donde al realizar un corte vertical a una distancia de 12 se distingue la formación de los mismos conjuntos (Anexo 1.4).

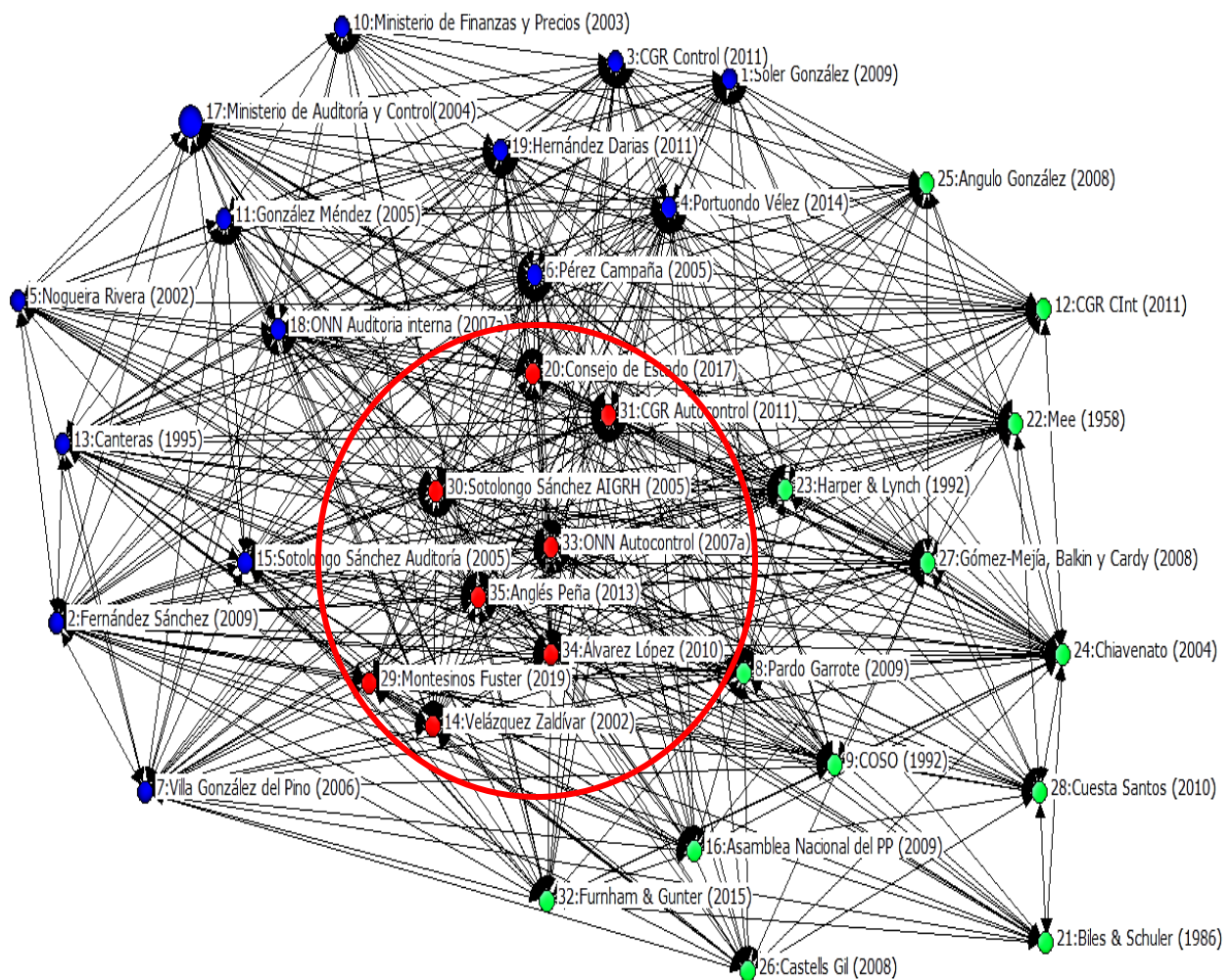


Figura 1.2. Red de relaciones entre autores.

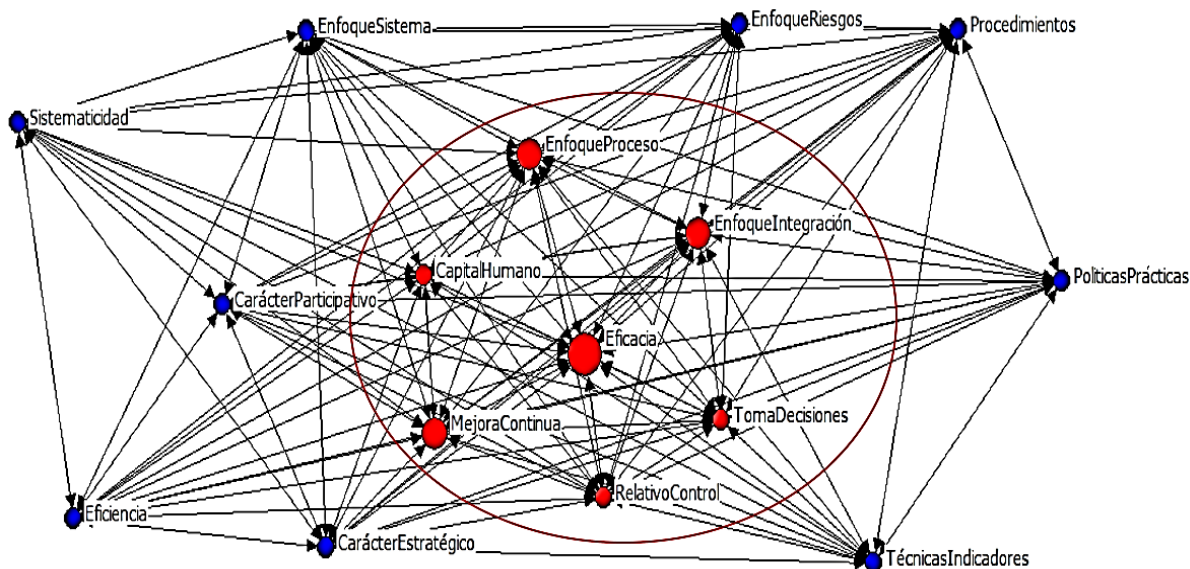


Figura 1.3. Rede de relações entre variáveis.

En relación a la composición de los tres grupos⁹: el primero (Mee, 1958; Biles & Schuler, 1986; COSO, 1992; Harper & Lynch, 1992; Chiavenato, 2004; Angulo González, 2008; Castells Gil, 2008; Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2008; Asamblea Nacional del Poder Popular, 2009; Pardo Garrote, 2009; Cuesta Santos, 2010; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Furnham & Gunter, 2015) se distingue por estar mayormente dirigido al control sobre las políticas y prácticas con carácter participativo, el segundo (Canteras, 1995; Nogueira Rivera, 2002; Ministerio de Finanzas y Precios, 2003; Ministerio de Auditoría y Control, 2004; González Méndez, 2005; Sotolongo Sánchez, 2005; Pérez Campaña, 2005; Villa González del Pino, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007a; Soler González, 2009; Fernández Sánchez, 2009; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Hernández Darias, 2011; Portuondo Vélez, 2014) por reflejar en su mayoría la verificación de los resultados con carácter estratégico mediante el empleo de técnicas e indicadores de gestión, mientras el tercero (Velázquez Zaldívar, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; Oficina Nacional de Normalización, 2007a; Álvarez López, 2010b; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Anglés Peña, 2013; Consejo de Estado, 2017; Montesinos Fuster, 2019) resalta en buena parte por la toma de decisiones en materia de gestión de capital humano con sistematicidad y eficiencia, sobre la base de la integración. Como puntos comunes en los conceptos se aprecia la necesidad de medir la eficacia, el enfoque de mejora continua y el enfoque a procesos.

Por lo que mediante este análisis se determinaron los autores más centrales, es decir que poseen

⁹ En la formación de los grupos se repiten nombres de autores porque se refieren a conceptos diferentes: Sotolongo Sánchez (2005) grupo 2 concepto de auditoría y grupo 3 concepto de auditoría interna de gestión de recursos humanos; Oficina Nacional de Normalización (2007a) grupo 2 auditoría interna y grupo 3 autocontrol de la gestión integrada de capital humano; Contraloría General de la República de Cuba (2011) grupo 1 concepto de control interno y grupo 3 concepto de autocontrol.

un mayor número de relaciones en la red con otros autores (Velázquez Zaldívar; 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; Oficina Nacional de Normalización, 2007a; Álvarez López, 2010b; Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Anglés Peña, 2013; Consejo de Estado, 2017; Montesino Fuster, 2019) y las variables abordadas en sus conceptos (medidor de la eficacia, enfoque de mejora continua, enfoque a procesos, relativo a control, enfoque de integración, gestión de capital humano, toma de decisiones) son las más representativas en el estudio realizado. En este sentido denota que al enfoque de riesgos no se le han dado la connotación requerida, siendo incipiente la inclusión de esta variable en las concepciones analizadas, pese a su importancia.

Como derivación de este análisis que toma en cuenta la tendencia central de la presencia de las variables en las concepciones se puede establecer una aproximación conceptual basada fundamentalmente en el concepto de la NC 3000:2007 como se plantea a continuación:

El autocontrol es un subproceso de la gestión de capital humano que mide su eficacia a partir de actividades sistemáticas de control, con el fin de evaluar y detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos, de las leyes, reglamentos y políticas en materia de capital humano.

De esta forma proporciona una visión global del desempeño del proceso para prevenir y limitar los riesgos asociados y para la toma de decisiones en aras del perfeccionamiento continuo del mismo y de sus subsistemas y subprocesos.

Esto refleja el perfil exhaustivo con enfoques de sistema, a proceso, de integración, de riesgos y de mejora continua que se le puede atribuir al término. De acuerdo a Morales Cartaya (2006) los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión. Además en el proceso de la evaluación y mejora de la gestión de capital humano se realiza la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de gestión implementado, evaluando el comportamiento de los indicadores de eficacia y eficiencia definidos para el mismo. Por tanto para trabajar el autocontrol en función de esto, debe revisarse a mayor profundidad la literatura especializada de forma tal que dé pie al desarrollo de una propuesta acorde a las exigencias actuales.

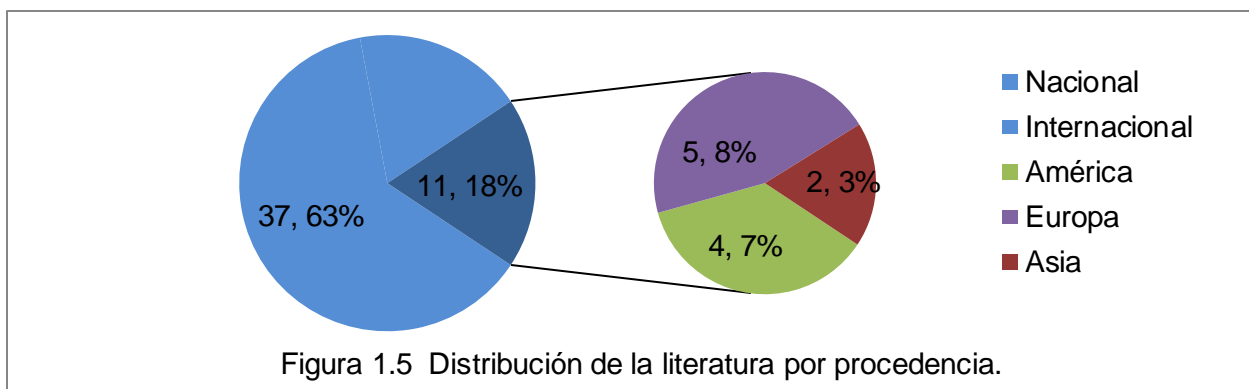
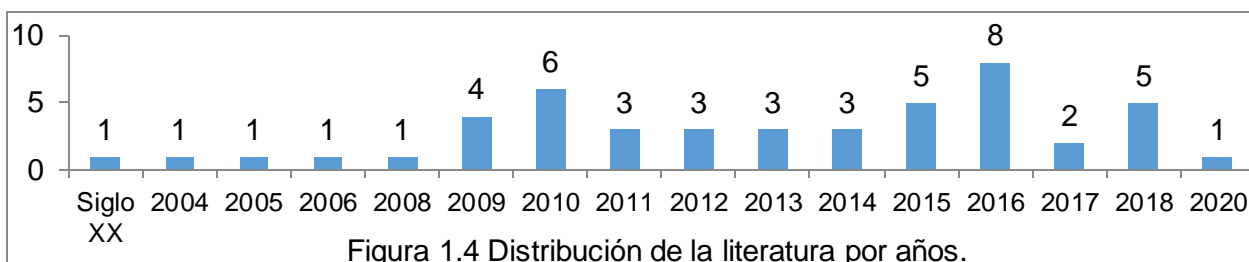
1.3 Enfoques metodológicos precedentes del autocontrol de la gestión de capital humano

El autocontrol constituye un factor concluyente para el propio desarrollo de la gestión de capital humano por lo que en dependencia de su funcionamiento puede convertirse en barrera o impulsor del sistema de gestión. En coincidencia con Álvarez López (2010b) los objetivos generales del autocontrol están relacionados con garantizar una visión integradora del sistema de gestión de capital humano y su aplicación a los diferentes niveles de la organización, para lo cual lo retroalimenta de forma tal que permite tener una mirada anticipada de las necesidades de cambio

tanto en las políticas propiamente dichas, como en los procedimientos y modos de actuar, detectando problemas latentes y potencialmente explosivos.

En este sentido se muestra la importancia del estudio de la gestión de capital humano y del subproceso autocontrol como elemento medidor de la eficacia. Por esta razón se profundizó en el tratamiento metodológico que se le ha dado en la literatura especializada en lo cual se tomaron en cuenta todos los enfoques que de alguna manera se relacionan con la temática en cuestión, tales como el autocontrol y las otras formas relativas a este, analizadas en el epígrafe anterior.

En la consulta desarrollada para este análisis se abarcaron 48 bibliografías que guardan relación con el tema de la investigación, las cuales se encuentran comprendidas entre el período de 1996 al 2020, donde destaca el año 2016 con un 17 % (Figura 1.4). Las mismas proceden en su mayoría del territorio nacional para un 63%, aunque además se tomaron en consideración los enfoques más pertinentes del ámbito internacional desde América, Europa y Asia (Figura 1.5).



En la literatura implicada se revisaron artículos, legislaciones, libros, normas y fundamentalmente tesis de doctorado y maestría que sirven de referencia para el autocontrol de la gestión de capital humano (Figura 1.6), lo cual se circunscribe a tres áreas del conocimiento fundamentales: gestión organizacional, gestión de la calidad y en predominio gestión de capital humano (81 %), lo que concuerda con los fines del estudio (Figura 1.7). Asimismo se vio su aplicación para los diferentes sectores de la economía (Figura 1.8), tomando en cuenta que la mayoría de las legislaciones y normas poseen un carácter generalizado para hacerlas aplicables a cualquier ámbito, pero además se observaron de cerca los referentes al sector de la construcción por su relevancia dentro del campo de acción (6 %).

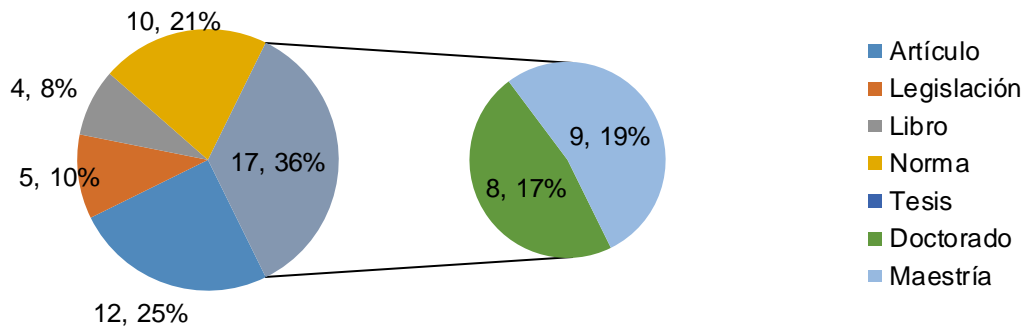


Figura 1.6 Distribución de la literatura por clasificación.

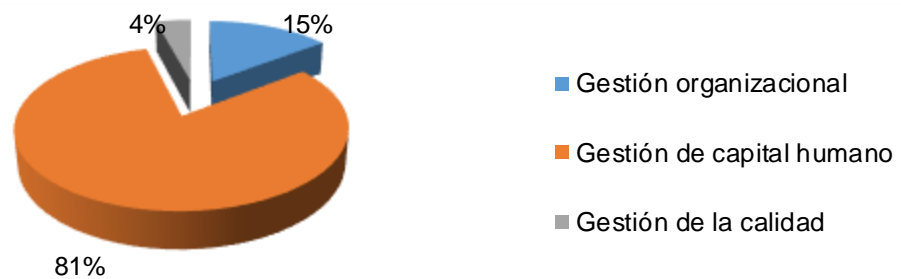


Figura 1.7 Distribución de la literatura por área del conocimiento.

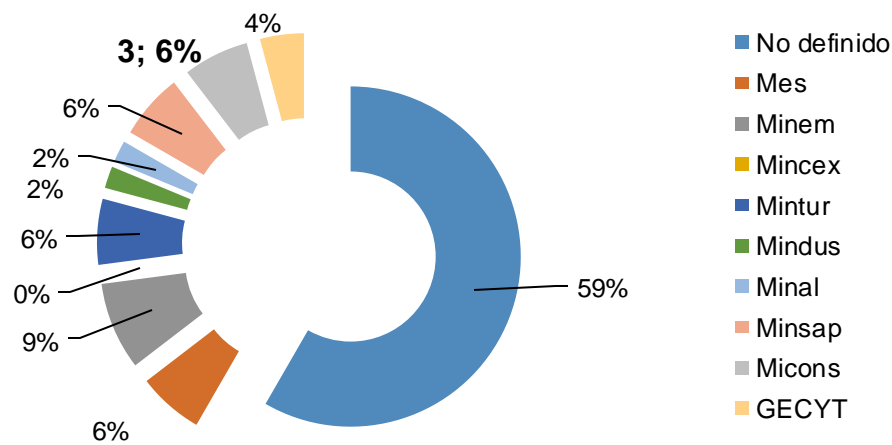
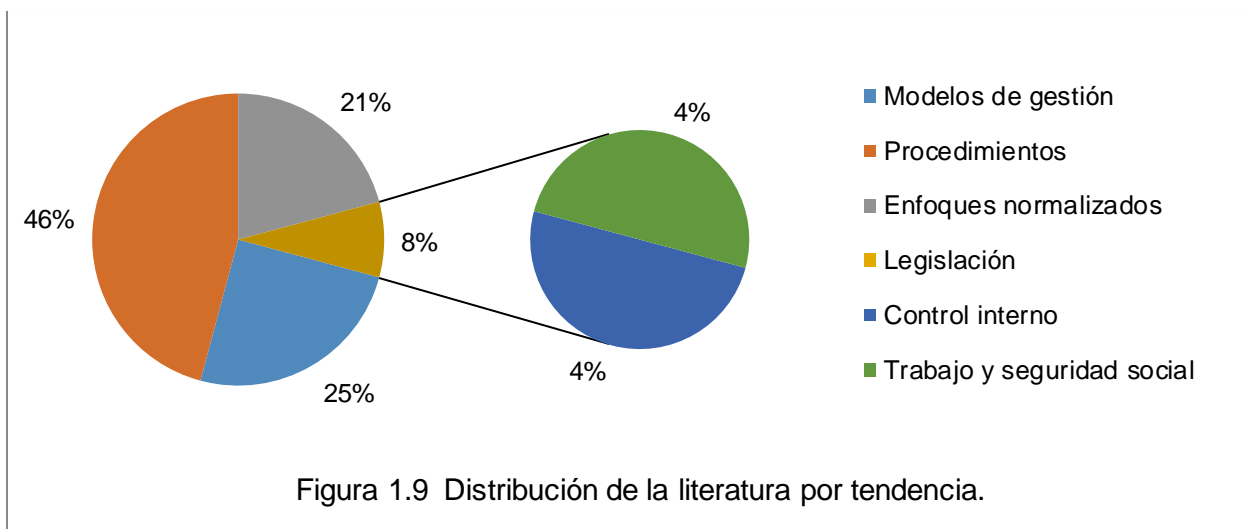


Figura 1.8 Distribución de la literatura por sector de aplicación.

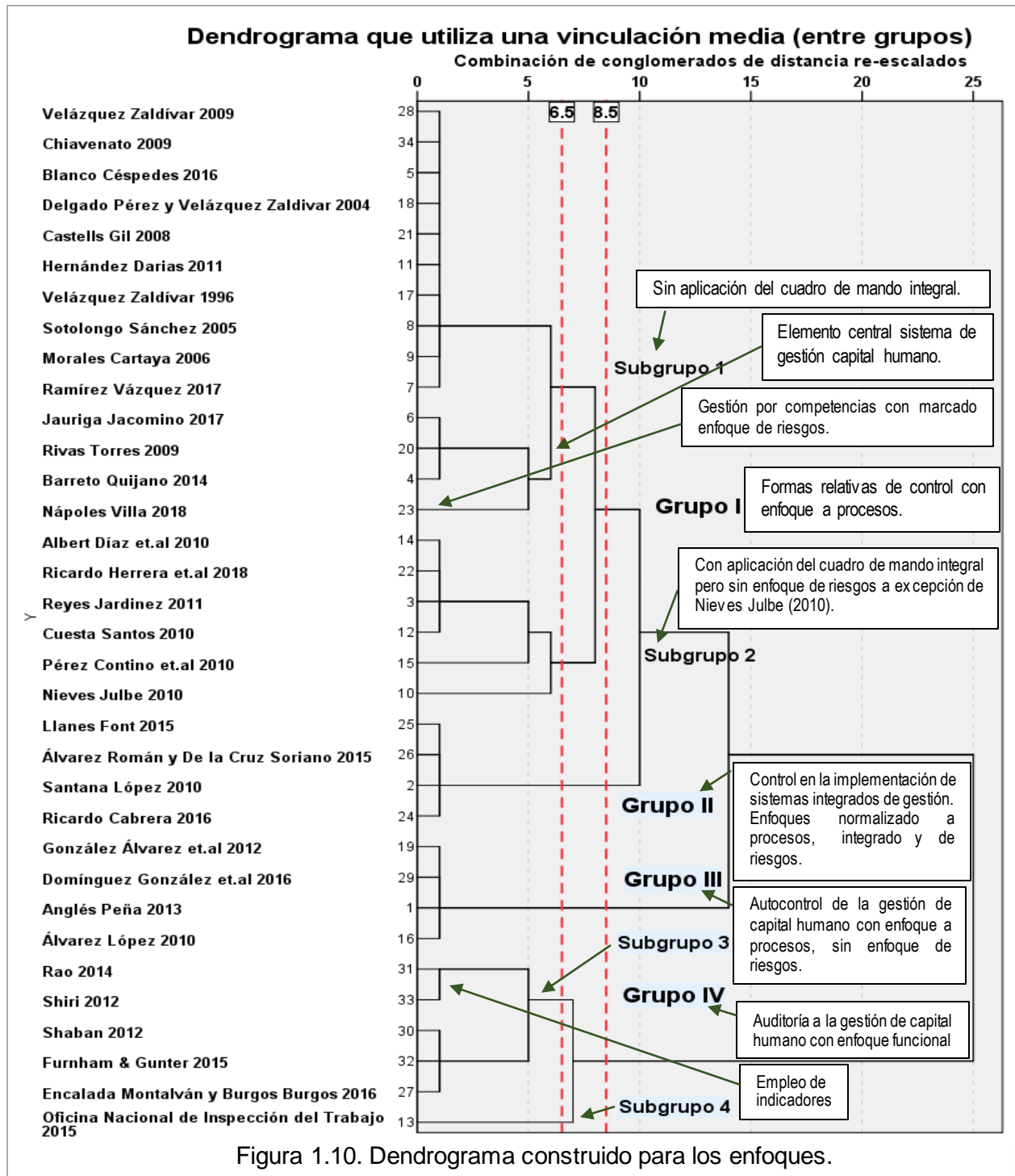
Al profundizar en los aportes y tendencias denota que estas están dirigidas a la consecución de modelos de gestión, procedimientos, normas y legislaciones, estas últimas ya sea referidas al control interno como al trabajo y seguridad social (Figura 1.9). En las mismas se le dio seguimiento a variables de interés: la aplicación de los enfoques a procesos (83.33 %), de riesgos (33.33 %), de sistema (91.67 %), estratégico (70.83 %), de integración (54.17 %), el empleo de indicadores para medir la gestión (60.41 %) y dentro de estos el desarrollo del cuadro de mando integral (14.58 %) como herramienta del control de gestión que también puede ser aplicable al autocontrol de la gestión de capital humano.



Al realizar un acercamiento inicial sobre estos elementos se infiere, respecto a las legislaciones y normas que por sus características carecen de carácter metodológico, lo siguiente:

- El primer grupo (Contraloría General de la República de Cuba, 2011; Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013; Consejo de Ministros, 2014; Contraloría General de la República de Cuba, 2020) está compuesto por legislaciones cubanas referentes al marco regulatorio vigente que abarcan la gestión de capital humano, tanto desde una perspectiva directamente referida al tema, como desde el punto de vista del control interno en cuyo sentido se manifiesta el enfoque de riesgos, aunque la mayoría lo hace desde la perspectiva de la seguridad y salud en el trabajo. Por lo que pueden ser tomadas en cuenta para establecer el autocontrol al constituir su base legal, así como por su aplicabilidad para todas las entidades.
- El segundo grupo (Oficina Nacional de Normalización, 2009; Asociación Española de Normalización y Certificación, 2013; Oficina Nacional de Normalización, 2015 b, c; *International Organization for Standardization*, 2016 a, b, c; *International Organization for Standardization*, 2018; Oficina Nacional de Normalización, 2018) está integrado por normas que abordan la gestión de capital humano con un enfoque a procesos desde dos posiciones: la primera sobre la gestión de capital humano propiamente dicha hacia su sistema o hacia sus subprocesos, en cuyo subgrupo se encuentra algunos de los más novedosos enfoques normalizados nacionales e internacionales, no acogidos en Cuba pero que sirven de referencia. El segundo subgrupo está dirigido a la gestión de la calidad basada en la gestión oportuna de las personas donde se aborda el tema del control desde el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) mediante la evaluación del desempeño del sistema y enfatizando en el tema de la auditoría interna. Se manifiesta el enfoque de riesgos. Su forma generalizada no entra en contradicción para su aplicación en cualquier tipo de entidad.

En un segundo momento se indagó en los enfoques metodológicos. Para ello se efectuó un análisis de conglomerados con el empleo del *software* IBM SPSS versión 21 basado en el método *Ward* para obtener un dendrograma por clúster de distancias re-escalados (Figura 1.10).



Esto se basó en determinar, mediante una matriz binaria, la aparición o no de los elementos siguientes: El trabajo con la gestión de capital humano, con el autocontrol de esta, con formas

relativas (auditoría interna, control interno, control de gestión, etc.), el empleo del enfoque a procesos, del enfoque de riesgos (gestión de riesgos), de indicadores, del cuadro de mando integral, el fundamento sobre la base del marco regulatorio vigente, la tendencia de sistemas de gestión y la aplicación en el sector de la construcción.

Para el análisis se dividió el dendrograma verticalmente. Al realizar el corte a una distancia de 8.5 quedaron definidos cuatro grupos. Luego con un corte a una distancia de 6.5 se dividieron en subgrupos el primero y el cuarto grupos. Sus características se describen a continuación:

1. El primer grupo (Velázquez Zaldívar, 1996; Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar, 2004; Sotolongo Sánchez, 2005; Morales Cartaya, 2006; Castells Gil, 2008; Chiavenato, 2009; Rivas Torres, 2009; Velázquez Zaldívar, 2009; Cuesta Santos, 2010; Albert Díaz, Fernández Lima y Armenteros Acosta, 2010; Nieves Julbe, 2010; Pérez Contino, Ramos Gómez y Cuesta Santos, 2010; Hernández Darías, 2011; Reyes Jardinez, 2011; Barreto Quijano, 2014; Blanco Céspedes, 2016; Jauriga Jacomino, 2017; Ramírez Vázquez, 2017; Nápoles Villa, 2018; Ricardo Herrera et.al, 2018) que es el más representativo, engloba metodologías de gestión de capital humano con enfoque a procesos. En este se potencian las formas relativas al autocontrol.

Estas se refieren a la auditoría interna de capital humano (Velázquez Zaldívar, 1996; Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar, 2004; Sotolongo Sánchez, 2005; Velázquez Zaldívar, 2009), el control interno desde la perspectiva del ambiente de control (Nieves Julbe, 2010; Blanco Céspedes, 2016); la filosofía de diagnóstico, proyección y control (Cuesta Santos, 2010; Reyes Jardinez, 2011), la autoevaluación de la gestión (Castells Gil, 2008), la gestión por competencias con marcado enfoque de riesgos (Nápoles Villa, 2018), la implementación del sistema de gestión (Morales Cartaya, 2006; Chiavenato, 2009; Rivas Torres, 2009; Albert Díaz et.al, 2010; Hernández Darías, 2011, Barreto Quijano, 2014; Jauriga Jacomino, 2017) y el perfeccionamiento de la gestión (Pérez Contino et.al, 2010; Ramírez Vázquez, 2017; Ricardo Herrera et.al, 2018). A excepción de Nieves Julbe (2010) y Nápoles Villa (2018) no presentan el enfoque de riesgos, aunque hacen referencia a algunos elementos sobre la seguridad y salud en el trabajo.

En este punto se distinguen por el empleo de indicadores pero con diferencias dentro del grupo en lo siguiente: el subgrupo 2 (Cuesta Santos, 2010; Albert Díaz et.al, 2010; Nieves Julbe, 2010; Pérez Contino, Ramos Gómez y Cuesta Santos, 2010; Reyes Jardinez, 2011; Ricardo Herrera et.al, 2018) refiere la utilización del cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión, no así el subgrupo 1 formado por los restantes autores del grupo.

2. El segundo grupo (Santana López, 2010; Álvarez Román y De la Cruz Soriano, 2015; Llanes Font, 2015; Ricardo Cabrera, 2016) está integrado por propuestas para la implementación de sistemas de gestión a partir de normas cubanas con enfoque integrado a procesos donde el control constituye un elemento implícito sin ser el centro del diseño. En estos se emplean indicadores de desempeño sin llegar al cuadro de mando con enfoque de riesgos. Se basa el control, ya sea por auditoría como por autocontrol, pero en los sistemas integrados de gestión, donde la gestión de capital humano ocupa un lugar preferencial como premisa para el logro de la integración.
3. El tercer grupo (Álvarez López, 2010a; González Álvarez et.al, 2012; Anglés Peña, 2013; Domínguez González et.al, 2016) enmarca metodologías de gestión de capital humano con enfoque a procesos, las que han abordado el autocontrol propiamente dicho, con predominio en el empleo de indicadores sin utilizar el cuadro de mando integral a excepción de Domínguez González et.al, (2016). En este sentido carecen del enfoque de riesgos, respecto a lo cual solo se analizan elementos aislados relativos a la seguridad y salud en el trabajo.
4. El cuarto grupo (Shaban 2012; Shiri 2012; Rao 2014; Furnham & Gunter 2015; Oficina Nacional de Inspección del Trabajo, 2015; Encalada Montalván y Burgos Burgos, 2016) está compuesto por enfoques de bajo carácter metodológico para la gestión de capital humano desde un carácter funcional, en cuyo sentido no poseen enfoque a procesos, ni de riesgos. No obstante se sustentan en la forma de control por auditoría desde diferentes perspectivas. La auditoría de externa de cumplimiento (Oficina Nacional de Inspección del Trabajo, 2015), basada en el marco regulatorio vigente y aplicable a cualquier sector constituye el subgrupo 4 por diferenciarse al ser el único enfoque nacional del grupo.

Como subgrupo 3 con enfoques internacionales se tienen la auditoría para el control de la calidad de las funciones de capital humano (Shaban 2012), la auditoría sobre el capital humano para la mejora de la estrategia organizacional (Shiri 2012; Rao 2014; Furnham & Gunter 2015) y la auditoría sociolaboral (Encalada Montalván y Burgos Burgos, 2016) como modalidad para establecer la verificación fiscal a las funciones y actividades. En este sentido solo Shiri (2012) y Rao (2014) manifiestan el empleo de indicadores, este último llegando al cuadro de mando integral. Estos enfoques muestran las tendencias en el mundo de cómo se visualiza este tema. Como otra limitación de estos grupos las concepciones no están basadas en el marco regulatorio vigente en el contexto actual cubano¹⁰, en cuyo sentido el 82.8 % de los enfoques nacionales se fundamenta en la derogada familia de normas cubanas NC 3000:2007. Además con un 8.88 %

¹⁰ A excepción de Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (2015) y Nápoles Villa (2018).

la aplicabilidad en el sector al que pertenece la entidad objeto de estudio es muy escasa, aunque sin pasar por alto la capacidad de adaptación de algunos de los enfoques para este tipo de entidades. En la tabla 1.1 se resumen estos elementos, que muestran cómo en ninguno de los grupos están presentes todas las variables, lo que representa el punto de partida para identificar las brechas metodológicas.

Tabla 1.1. Presencia de las variables en los grupos

Variable	Grupo I		Grupo II	Grupo III	Grupo IV	
	Subgrupo 1	Subgrupo 2			Subgrupo 3	Subgrupo 4
Gestión de capital humano	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Autocontrol	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Formas de control	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%
Enfoque procesos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Enfoque riesgos	7.14%	16.67%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Indicadores	92.86%	100.00%	100.00%	100.00%	40.00%	0.00%
Cuadro de Mando Integral	0.00%	100.00%	0.00%	25.00%	20.00%	0.00%
Marco regulatorio	7.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Tendencia norma	100.00%	83.33%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Sector construcción	7.14%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total de enfoques	14	6	4	4	5	1

Por tanto de todo este análisis se puede deducir que el grupo que más se ajusta a los fines de la investigación es el tercero. No obstante dadas sus limitaciones es preciso apoyar la propuesta en los aportes específicos que brindan los restantes grupos. Por lo que corresponde realizar un acercamiento individual a los enfoques seleccionados, lo que parte de los más significativos dentro de los otros grupos y todos los del seleccionado (Anexo 1.5), lo cual se resume en la tabla 1.2 con su correspondiente mapa de relaciones en el anexo 1.6:

Tabla 1.2. Valoración de los enfoques seleccionados

Enfoques relevantes de los grupos	Enfoques del Grupo III
<p>Sotolongo Sánchez (2005) propone un modelo para efectuar la auditoría interna del sistema de gestión de capital humano dirigido a instalaciones turísticas hoteleras cubanas, particularmente a las pequeñas y medianas. Está fuera del marco regulatorio vigente, sin enfoque de riesgos y no emplea el cuadro de mando integral, aunque propone un sistema de indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad y la gestión en las políticas y procesos propios de capital humano.</p> <p>Morales Cartaya (2006) abordado con anterioridad en el epígrafe 1.1 resalta entre los modelos de gestión de capital humano en Cuba, cuya concepción no pierde sentido, ni vigencia, aun derogadas las normas NC 3000:2007. Al analizar las ventajas que propician los diferentes modelos valorados, la autora considera que utilizará durante la investigación este modelo por las ventajas que aporta como punto de partida para trabajar en el autocontrol de la gestión de capital humano con gran aplicabilidad a cualquier</p>	<p>Álvarez López (2010a) propone una metodología para el perfeccionamiento de la gestión de capital humano basada en el autocontrol mediante la verificación de los requisitos de las normas NC 3000: 2007. El mismo consta de cinco etapas que van desde el involucramiento hasta atravesar por actividades relativas al ciclo de gestión. Aunque no se definen perspectivas de un cuadro de mando integral se trabaja con indicadores de capital humano y se responde a la orientación estratégica pero sin enfoque de</p>

<p>sector de la economía cubana, en lo cual se realizarán las adaptaciones pertinentes.</p> <p>Nieves Julbe (2010) aporta un modelo con su procedimiento general, y específicos, para implantar el ambiente de control del sistema de control interno a partir de los procesos claves de la gestión de capital humano. Propone indicadores según la filosofía del cuadro de mando integral con capacidad de adaptación a cualquier contexto organizacional. Se encuentra en función de las derogadas familias de normas cubanas NC 3000:2007 y la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.</p> <p>Hernández Darías (2011) desarrolla una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano con estudio en empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Río y de la red capital humano. Posee orientación estratégica. No toma en cuenta el enfoque de riesgos. Se basa normas cubanas NC 3000:2007.</p> <p>Reyes Jardinez (2011) concibe una propuesta que integra los enfoques por competencias, estratégico y a procesos a la filosofía de diagnóstico, proyección y control de la gestión de capital humano en instituciones de educación superior, basada en Cuesta Santos (2010). Incorpora indicadores por cada subproceso y generales, llegando al cuadro de mando integral. No toma en cuenta el enfoque de riesgos. Se apoya en los requerimientos y principios planteados en las normas NC 3001 y 3002:2007.</p> <p>Nápoles Villa (2018) propone un modelo y procedimientos para la gestión por competencias basada en la gestión de riesgos para su reducción en los procesos clave de selección e integración, evaluación del desempeño y formación por competencias acorde con la legislación vigente. En esta aborda elementos sobre la auditoría de capital humano.</p> <p>Ricardo Herrera et.al (2018) refiere un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de capital en las áreas económicas de universidades basado en las normas NC 3000:2007 con el cuadro de mando integral y según el ciclo PHVA. No toma en cuenta el enfoque de riesgos.</p>	<p>riesgos. Es adaptable a cualquier sector.</p> <p>González Álvarez et.al (2012) plantea un procedimiento también fundamentado en la verificación de los requisitos de las normas NC 3000:2007, pero incorporándole el ciclo PHVA. Sin embargo carece del empleo de indicadores de gestión y del enfoque de riesgos. Viene referenciado para entidades del Minem.</p> <p>Anglés Peña (2013) concibe una metodología basada en la comprobación de los requisitos de las normas 3000: 2007. Incorpora técnicas e instrumentos de otros autores para enriquecer el cálculo de los indicadores en lo que se potencia el carácter estratégico, pero sin llegar a aplicar el cuadro de mando integral, ni el enfoque de riesgos. Está dirigido a entidades del Mintur pero puede flexibilizarse.</p> <p>Domínguez González et.al (2016) plantea un procedimiento también fundamentado en la verificación de los requisitos de las normas NC 3000:2007, con el ciclo PHVA con el cuadro de mando integral. Sin embargo carece del enfoque de riesgos. Viene referenciado para entidades del Minsap.</p>
---	---

En fin, se puede afirmar que existe carencia de enfoques que trabajen el autocontrol de la gestión de capital humano como subproceso medidor de la eficacia, respaldado en la legislación vigente y las tendencias normalizadas y del control de gestión que implican los enfoques a procesos, de riesgos y de integración. No obstante corresponde ver en detalle el comportamiento dado en el contexto de la entidad objeto de estudio.

1.4 Situación actual del autocontrol de la gestión de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17

El capital humano y su gestión es una temática a la cual se le confiere una importancia significativa en el desarrollo de la economía en Cuba, puesto que se concibe al trabajador como un activo necesario para agregar valor a la sociedad desde la producción y los servicios. Por ello en la legislación aprobada durante la Revolución se ha potenciado el desarrollo de esta forma de

gestión, reflejado desde la propia Constitución de la República, propiamente dicho en su actualización con el referendo del año 2019. En los artículos 31 del Título II. “Fundamentos económicos” y 64, 65, 66, 67, 68 y 69 del Título V. “Derechos, deberes y garantías” se refrendan la necesidad del trabajo y las protecciones para el mismo.

En complemento toda una amalgama de normativas jurídicas y legales regula la esfera donde sobresalen la Ley 116/2013 Código de Trabajo y su reglamento el Decreto 326/2014. Además en el sector empresarial rige el Decreto Ley 252/2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto 281/2007 como reglamento para su implantación y consolidación. Ambos dictámenes se encuentran concordados y anotados en el 2018 tras ser modificados según el Decreto Ley 334/2017 del Consejo de Estado y los decretos 334, 335 y 336/2017 del Consejo de Ministros para acrecentar la autonomía con una ampliación de las funciones desde la base, lo que potencia el liderazgo corporativo.

En el VII Congreso del PCC con la política económica y social del Partido y la Revolución se habla del sentido del capital humano desde los lineamientos 6, 11, 22, 23, 24, 104, 105, 106, 142, 143, 145, 146, 255 y 270. Además en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 el potencial humano constituye uno de los ejes estratégicos. En este mismo documento sobresale la construcción como sector priorizado de la economía, planteado entonces como estratégico.

Esta esfera en Cuba es presidida por el Ministerio de la Construcción que se divide en OSDE entre las que se encuentra la denominada Grupo Empresarial de Construcción y Montaje, con nombre comercial Cubacons, la que se crea oficialmente en el mes de diciembre del año 2014 como resultado del proceso de reordenamiento llevado a cabo en el ministerio desde el año 2012, junto al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería y el Grupo Empresarial de la Industria de Materiales de la Construcción. Se estructura y se organiza en 86 empresas, 36 de las cuales se dedican por entero a actividades constructivas.

La OSDE de Construcción y Montaje traza una serie de políticas y objetivos de trabajo a fin de lograr en las empresas un empleo óptimo de fuerza de trabajo, materias primas, materiales, equipamiento e infraestructura tecnológica para el cumplimiento del encargo estatal con los estándares de calidad requeridos (Lineamiento 228). Dentro de estas políticas se incluyen las relacionadas al perfeccionamiento de la gestión de capital humano como respuesta a este pilar estratégico (Lineamiento 229).

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 en una de las entidades de la OSDE insignes del territorio holguinero. Desde el año 2018 la empresa desarrolla un intenso trabajo para la certificación e integración de los sistemas de gestión calidad, medio ambiente y seguridad y

salud en el trabajo basado en las familias de normas NC ISO 9000:2015 y NC ISO 14000:2015 y la norma NC ISO 45001:2018 donde se requiere como punto de partida contar con un sistema de gestión de capital humano bien definido, basado en las competencias laborales.

En este sentido en el año 2019 la entidad realiza la reformulación de su estrategia empresarial para el período 2018-2021 acorde a las exigencias del contexto actual. Dentro de su estrategia de capital humano se plantea que este sistema de gestión precisa los principios y acciones necesarios para el desarrollo y movilización de las personas que la organización requiere para alcanzar los objetivos operacionales y estratégicos acordes con la misión, la visión y la política integrada. Estas se asumen a partir de un conjunto de políticas que permiten la integración interna de los subprocesos de gestión de capital humano, y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales y el incremento de la productividad del trabajo.

De forma tal que dentro de los objetivos estratégicos de la empresa aparece el de perfeccionar el sistema de gestión de capital humano. Sin embargo se presentan una serie de síntomas que dan al traste con esto:

- La política de capital humano se materializa a través de la implementación de un sistema de gestión basado en la derogada familia de normas cubanas 3000:2007 pero con marcado enfoque funcional como se muestra en la tabla 1.3. Esto refleja las funciones específicas del área de recursos humanos a la cual pareciera circunscribirse intrínsecamente la gestión del capital humano.

Tabla 1.3. Enfoque funcional de la gestión de capital humano en la empresa

Función del Área de Recursos Humanos	Subprocesos de la Gestión de Capital Humano
Capacitación	Capacitación y desarrollo
Organización del trabajo y los salarios	Organización del trabajo Estimulación material y moral Competencias laborales
Recursos laborales	Selección e integración Evaluación del desempeño Competencias laborales
Atención al hombre	Estimulación material y moral Seguridad y salud del trabajo
Seguridad social	
Seguridad y salud en el trabajo	
Otras áreas	
Área Técnica	Comunicación institucional
Áreas de Control Interno y Auditoría Interna	Autocontrol

- Aunque se encuentra implementado un cuadro de mando integral general de la organización donde se incluyen algunos indicadores de capital humano de corte puramente económico (productividad, salario medio, promedio de trabajadores, correlación salario medio-productividad), el departamento de recursos humanos maneja toda una gama de indicadores

para las informaciones mensuales que no se contemplan en los resultados de la gestión de capital humano.

- Los controles que se realizan al sistema proveniente de fuentes externas (ONIT, Dirección del Trabajo, OSDE de Construcción y Montaje, UAll) e internas (grupos de auditoría interna y control interno) se desarrollan desde un punto de vista financiero y de cumplimiento sin entrar en detalle al funcionamiento de cada uno de los componentes del sistema. En este punto el control sobre la gestión del capital humano depende generalmente de las comprobaciones externas, ya que los trabajadores calificados de la organización no suele emplearse con estos fines y se dedican con mayor ahínco a otros procesos como la gestión de la producción y la gestión económico-financiera.
- El llenado trimestral de la guía de autocontrol adaptada de la Contraloría General de la República en la parte de este proceso y por parte del área de recursos humanos se realiza sin involucrar a todas las áreas implicadas (Economía, Producción, Técnica), lo que trae consigo poca profundidad y grado de análisis en los resultados y sus impactos.
- Los controles y auditorías solo llegan a un nivel diagnóstico con la proyección de mejoras que no retroalimentan los resultados, ni miden el impacto en la eficacia y la eficiencia, lo que acarrea falta de sistematicidad e integralidad.
- No se cuenta con un mecanismo, instrumento o procedimiento para efectuar la función de autocontrol al proceso aun cuando está identificada como una de las políticas a cumplir en la estrategia de capital humano de la organización.

En este panorama se pierde de vista la orientación estratégica hacia los elementos del entorno constitucional, interno y externo. Esto, unido a la necesidad de la integración de los sistemas de gestión, al marco legal en esta materia como el Código de Trabajo, la guía de autocontrol adaptada de la Contraloría General de la República, la introducción de nuevos enfoques normalizados nacionales e internacionales, reporta un reto para la mejora de la organización en la medición del desempeño de la gestión. Por lo que lo planteado hasta aquí ratifica la situación problemática que da origen a la investigación, confirma la existencia del problema científico planteado y la necesidad de desarrollar un procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano en la entidad objeto de estudio.

1.5 Conclusiones parciales

1. La evolución por la que ha transitado el capital humano, desde su concepción “taylorista” a fuerza de trabajo, recursos humanos, factor humano, capital humano y talento humano se ha manifestado en la proyección de modelos para su gestión desde los más diversos enfoques hasta los actuales: competitivo, sistémico y a proceso.

2. En el devenir de los años con el desarrollo organizacional el proceso de gestión de capital humano se ha caracterizado por actividades de planificación, implementación y control, donde emerge el autocontrol como subproceso para medir la eficacia, concebido por su carácter estratégico, de integración, de riesgos y de mejora para aportar de forma sistemática y periódica un instrumento que mide el desempeño.
3. La relación entre el autocontrol con elementos análogos más allá del control propiamente dicho, tales como el control de gestión, el control interno y la auditoría interna dota a este subproceso desde las técnicas más avanzadas de la auditoría de gestión hasta las herramientas y tendencias más novedosas como la gestión por procesos, la gestión de riesgos y el cuadro de mando integral.
4. El estudio de enfoques metodológicos precedentes evidencia las carencias en el trabajo con el autocontrol de la gestión de capital humano como subproceso medidor de la eficacia, respaldado en la legislación vigente y las tendencias normalizadas y del control de gestión que implican los enfoques a procesos, de integración y de riesgos.
5. En la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de Holguín se manifiesta la necesidad de contar con un mecanismo para desarrollar el autocontrol de la gestión de capital humano de acuerdo con las exigencias actuales, lo cual corrobora la presencia del problema científico.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL AUTOCONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

A partir de la revisión y el análisis de la literatura especializada sobre la gestión de capital humano con tendencia de enfoque a procesos y dentro de esta del autocontrol como un subproceso para medir la eficacia, se construyó el fundamento teórico-práctico de la investigación. En el presente capítulo se propone un procedimiento para el desarrollo del autocontrol de la gestión de capital humano, en base a las carencias identificadas en el estudio de los 48 enfoques abarcados, los que constituyen bases teóricas, metodológicas, normativas y jurídico-legales en el contexto del campo de acción. De este punto se desprende que el procedimiento se asienta teóricamente en el modelo adaptado de Morales Cartaya (2006) acorde a los aportes de los otros autores como se muestra en la figura 2.1.



Figura 2.1. Modelo de gestión de capital humano para el autocontrol.

Fuente: Basado en Morales Cartaya (2006).

El modelo adaptado refleja que en el diseño del procedimiento se tuvieron en cuenta el carácter participativo, integral, permanente, el compromiso de la alta dirección, el trabajo en equipo, la coherencia con los procesos de la organización y los subprocesos de capital humano, la flexibilidad, la fiabilidad, la consistencia, la mejora continua, la alineación con la estrategia y objetivos organizacionales, los mecanismos de retroalimentación, el perfeccionamiento de los métodos y mecanismos de control, la implementación y(o) mejora del sistema de información y los indicadores de desempeño. De la misma forma se busca que ofrezca un grado de seguridad razonable al logro de los objetivos de capital humano y ayude a prevenir riesgos asociados.

Con este fin se parte de una fase preparatoria donde se sientan los fundamentos para el desarrollo del estudio, seguidamente se diseña el subproceso de autocontrol con bases diagnósticas y evaluadoras a partir de herramientas del control de gestión y enfoques normalizados, se controla y se mejora en función de las deficiencias detectadas. Para su desarrollo y consecución, el procedimiento cuenta con cuatro fases divididas en 13 pasos, que a su vez se fraccionan en 13 tareas de acuerdo a la lógica del ciclo de gestión como muestra la figura 2.2. Sus entradas y salidas se reflejan en el anexo 2.1.

2.1 Fase I. Preámbulo

Esta fase tiene como objetivo sentar las bases para el desarrollo del estudio. La misma facilita y asegura la colaboración y el vínculo del capital humano, como factor clave en el logro de los fines de la investigación. También permite identificar la existencia de fuerzas impulsoras o retrógradas que inciden sobre el proceso. Esta parte cuenta con tres pasos y tres tareas.

2.1.1 Paso 1. Formación y capacitación del equipo de trabajo

La alta dirección de la entidad debe elegir inicialmente una propuesta de equipo de trabajo en correspondencia con la magnitud y la relevancia de la investigación. Seguidamente en un consejo de dirección se selecciona y aprueba la composición del equipo de trabajo, denominado en lo adelante comité de control multidisciplinario, al cual se le define un jefe. La cantidad de miembros dependerá de las particularidades de la entidad, pero ha de estar entre siete y 10 personas donde puede haber representación de miembros del consejo de dirección, del comité de prevención y control y del comité de expertos con conocimientos en temas de auditoría y capital humano. Estos miembros deberán poseer un nivel de competencias de medio a alto.

Por su parte, la asignación de las actividades se hará de forma tal que se eviten la personalización del proceso, los criterios unilaterales y la ausencia de pensamiento autocrítico. Este paso también incluye las acciones de capacitación necesarias del equipo de trabajo sobre temas de capital humano, las herramientas de control de gestión y las técnicas a emplear en el procedimiento. Igualmente se confecciona y aprueba el cronograma de las actividades.

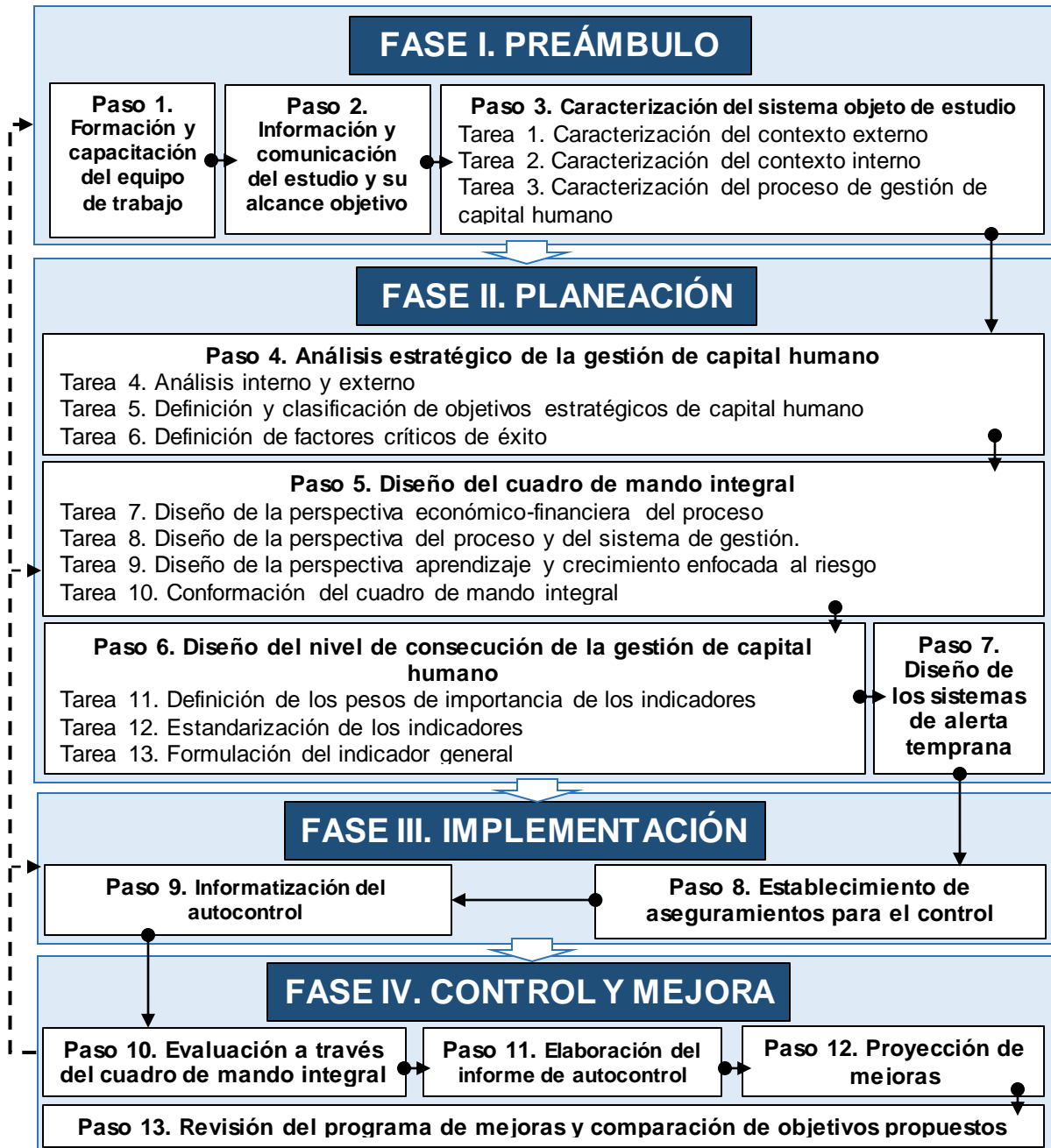


Figura 2.2. Procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano.

2.1.2 Paso 2. Información y comunicación del estudio y su alcance objetivo

La realización del autocontrol puede resultar de presentarse alguna de las situaciones siguientes: decisiones antes de realizar un negocio con otra empresa (adquisición, fusión, cooperación u otras), cuando los directivos desean conocer el comportamiento en la organización relacionada con la actividad de capital humano, cuando se requiere evaluar el funcionamiento de un programa de capital humano para saber si conviene modificarlo, cuando los costos de capital humano son

anormalmente altos, para investigar hechos extraordinarios, denuncias o quejas sobre el proceso o cuando un nuevo director de capital humano se inicia en el cargo (Anglés Peña, 2013). En dependencia de estos escenarios el autocontrol puede planificarse desde el año anterior, para lo cual se sugiere incluir las acciones que se acometen como parte del procedimiento en el plan de trabajo de la entidad, o puede surgir como una necesidad del momento, en cuyo caso los implicados serán notificados con al menos 72 horas de antelación.

A través de los distintos canales de comunicación institucional serán informados todos los participantes en el estudio. El fin es fomentar un clima de apoyo y participación con el cambio organizacional que genera la implantación de esta nueva visión del control sobre el proceso.

2.1.3 Paso 3. Caracterización del sistema objeto de estudio

Este paso permite sentar las bases para el establecimiento del contexto donde la entidad define sus objetivos, parámetros externos e internos a tener en cuenta y establece el alcance y los criterios para el proceso. Se analizan dos puntos de vista fundamentales: el externo, que es el entorno que influye en los objetivos de capital humano de la entidad, y el interno, que es el medio en que la misma busca conseguir dichos objetivos, fundamentado en el proceso en sí. En el último caso se parte de una perspectiva general de la organización para luego caer en el proceso de gestión de capital humano.

Tarea 1. Caracterización del contexto externo

Se pueden incluir los elementos siguientes:

- El entorno social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo a niveles internacional, nacional, regional o local
- Las tendencias claves, las mejores prácticas y experiencias que tengan impacto en los objetivos de capital humano de la entidad
- Las relaciones con las partes interesadas, sus percepciones y sus valores.

Tarea 2. Caracterización del contexto interno

Se pueden incluir los elementos siguientes:

- La estructura de la entidad, las funciones y las responsabilidades
- Las políticas, los objetivos y las estrategias que se establecen para conseguirlos
- Las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimientos
- Las normas, las directrices y los modelos adoptados por la entidad
- El mapa de procesos.

Tarea 3. Caracterización del proceso de gestión de capital humano

Para caracterizar la gestión de capital humano se debe desglosar una serie de elementos generales del proceso. Este análisis inicial provee de una visión panorámica donde se pueden incluir entre otros aspectos los siguientes:

- Denominación y clasificación del proceso de gestión de capital humano en el mapa de procesos de la entidad (principales entradas y salidas)
- Sistema de información del proceso (flujo informativo y nivel de automatización alcanzado)
- Composición de la plantilla (atendiendo a características como sexo, color de piel, nivel de escolaridad, pertenencia por grupos de edades, municipio de residencia; características del cargo: grupo escala, categoría ocupacional, áreas funcionales, tipo de contrato, régimen de trabajo, años de antigüedad; misceláneas: ubicación en la defensa, cargos de funcionarios, afiliación a organizaciones políticas y de masas, así como otros datos de interés)
- Cultura organizacional (caracterizar la cultura de trabajadores y directivos, en lo que se sugiere la encuesta propuesta por Nieves Julbe (2010))
- Convenios y vínculos externos para el desarrollo del proceso (descripción de la relación con instituciones externas para la inclusión, desarrollo, tratamiento y retención del capital humano).

2.2 Fase II. Planeación

Como parte de la segunda fase se realiza todo el diseño del autocontrol de acuerdo a los enfoques a procesos, de integración y de riesgos. La ejecución cuenta con tres pasos y siete tareas.

2.2.1 Paso 4. Análisis estratégico de la gestión de capital humano

A partir de la información recopilada en la tarea 3 se procede a desarrollar un diagnóstico inicial del proceso. Este paso se desarrolla en tres tareas.

Tarea 4. Análisis interno y externo

La indagación parte de la determinación de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la gestión de capital humano. Se identifican estos aspectos mediante entrevistas informales, observación directa y revisión documental de los resultados previos de aplicación de autocontroles, auditorías internas, asesorías, evaluaciones del desempeño del proceso, etc. La ubicación en el cuadrante correspondiente de la matriz es fundamental para precisar en qué estado se encuentra la gestión de capital humano en la organización.

Tarea 5. Definición y clasificación de objetivos estratégicos de capital humano

Una vez realizado el análisis se pueden concretar los objetivos estratégicos del proceso. Se debe tratar que la cantidad de objetivos no sea muy extensa para facilitar el trabajo. En este sentido se debe partir de que la definición de los objetivos está estrechamente ligada a la concepción del cuadro de mando integral en su conformación por perspectivas.

El criterio más generalizado de sus creadores Kaplan & Norton (1992) propone un sistema de medición de la actuación empresarial con cuatro perspectivas, que evita la parcialización hacia indicadores financieros y con capacidad de medir los objetivos estratégicos. Las perspectivas que conforman el modelo básico son: Perspectiva financiera (para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?), Perspectiva del cliente (para tener éxito con la visión de la empresa ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?), Perspectiva del proceso interno (para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?) y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también reconocida como formación y crecimiento, potencial, innovadora, del futuro; para tener éxito con nuestra visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?).

Sin embargo, de acuerdo con Kaplan & Norton (1998) las perspectivas presentadas son las más comunes por ser aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información, pero no constituyen una condición necesaria para tener un cuadro de mando integral. Atendiendo a este discernimiento y si se toma en cuenta que se circunscribe el cuadro de mando integral al proceso de gestión de capital humano se redefinen por la autora las perspectivas (Figura 2.3).

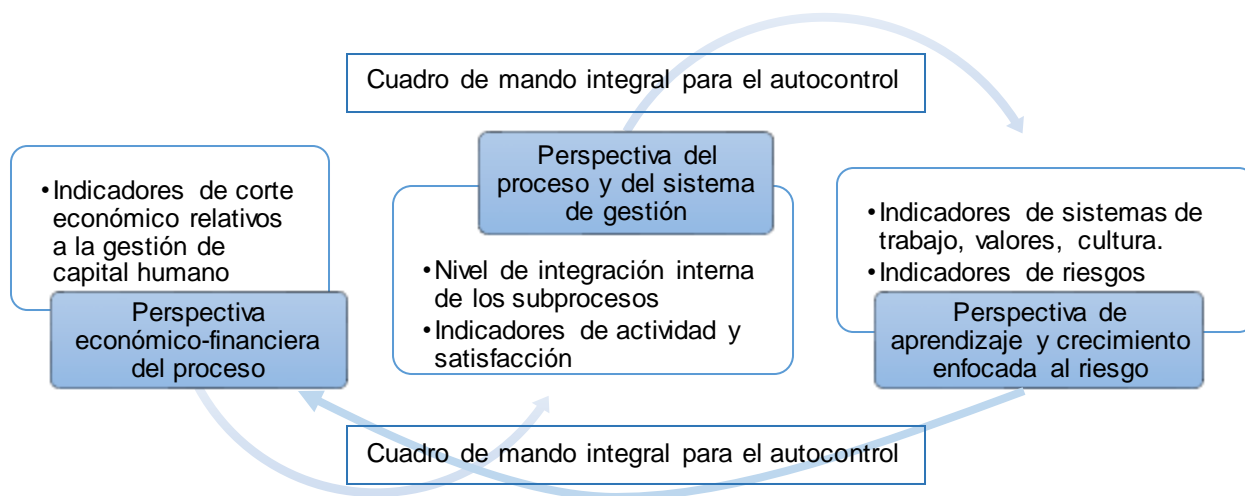


Figura 2.3. Perspectivas del cuadro de mando integral para el autocontrol del proceso.

En este sentido se decide unificar las clásicas perspectivas clientes y procesos internos, dado que en este caso todos los subprocesos que a su vez funcionan como subsistemas están dirigidos sobre la máxima de gestionar al cliente interno de la organización que no es más que su capital humano, por cuanto las entradas y salidas de cada uno de ellos están orientadas a la satisfacción de las necesidades de este grupo. Además a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se le añade la orientación al riesgo como principio identificado en los enfoques normalizados estudiados. Los elementos que caracterizan a cada perspectiva se describen en lo subsiguiente:

- Perspectiva económico-financiera del proceso (PEFP): Permite tener un conocimiento de los distintos eventos económicos que suceden en el proceso de gestión de capital humano en su relación con el proceso de gestión económico-financiera.
- Perspectiva del proceso y del sistema de gestión (PPSG): Corresponde a la identificación del comportamiento integrado de los subprocesos y subsistemas de la gestión de capital humano en donde se debe buscar la excelencia que permita incrementar la eficacia del proceso. En este sentido se relaciona con la identificación y determinación de habilidades, competencias y capacidades individuales o colectivas, niveles de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes del proceso, es decir, de su capital humano.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al riesgo (PACR): Basada en el principio de la “organización que aprende” esta se orienta hacia la identificación de la estructura que el proceso de gestión de capital humano debe construir hacia el futuro, que permita crear desarrollo. Se deriva de cuatro elementos claves: el capital humano en sí, los sistemas, las políticas y prácticas y los procedimientos donde deben quedar previamente definidos los riesgos asociados a cada subproceso para la mejora continua.

En base a estas perspectivas se clasifican los objetivos estratégicos de la gestión de capital humano, pero además se puede establecer una relación directa entre estos objetivos estratégicos y los objetivos del autocontrol que les tributan acordes a la aproximación conceptual propuesta en el epígrafe 1.2.2. En este sentido es preciso aclarar que un objetivo estratégico puede estar respaldado en más de un objetivo de autocontrol pero nunca estar presente en más de una perspectiva. Por lo que de forma general para la clasificación se sugiere emplear la matriz que se muestra en la tabla 2.1:

Tabla 2.1. Matriz de relación de objetivos estratégicos de gestión de capital humano

Objetivos del autocontrol de la gestión de capital humano	Perspectivas del cuadro de mando integral para el autocontrol de la gestión de capital humano		
	PEFP	PPSG	PACR
Evaluar y detectar desviaciones en el cumplimiento de objetivos, leyes, reglamentos y políticas en materia de capital humano. (DDCO)	O ₁ O ₂	O ₆	O ₃
Proporcionar una visión global del desempeño del proceso para la toma de decisiones. (VGTD)	O ₁	O ₄	
Prevenir y limitar los riesgos asociados al proceso. (PLRA)	O _n		

Tarea 6. Definición de factores críticos de éxito

Seguidamente se identifican los factores críticos de éxito de los objetivos por perspectivas, lo que servirán de base para el diseño de los indicadores del cuadro de mando integral. En este caso son estos elementos los que de no cumplirse pondrían en riesgo la consecución de los objetivos

estratégicos del proceso. Por lo que con la ayuda de la alta dirección, se establece qué es lo que hace falta para perfeccionar la gestión de capital humano y cuáles son los elementos que afectarán más los resultados.

2.2.2 Paso 5. Diseño del cuadro de mando integral

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito corresponde la proyección del cuadro de mando integral que permitirá el control y seguimiento al proceso. En la definición del número de indicadores se debe tomar en cuenta que la cantidad no debe de sobrepasar la cifra de los 25 para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización (Kaplan & Norton, 2002).

El proceso de selección estará influenciado por los objetivos personales de los directivos, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una organización (Nogueira Rivera, 2002). En este sentido la construcción del sistema de indicadores posee particularidades para cada una de las tres perspectivas, a las que se dedica una tarea individual para luego centrarlas en una última tarea.

Tarea 7. Diseño de la perspectiva económico-financiera del proceso

Esta primera perspectiva tiene en cuenta la esfera económica asociada al proceso y por tanto se considerarán los indicadores de este tipo. En este sentido el comité debe realizar una exploración exhaustiva de las cuentas y asientos contables para dar una valoración panorámica sobre el empleo de los recursos financieros para la gestión de capital humano, ya sea sobre la ejecución de los presupuestos, las inversiones y los gastos asociados que tengan relación directa con el proceso. Esta tarea se desarrolla según las actividades siguientes:

Actividad 7.1. Identificación de los factores económicos relacionados al proceso

Al tomar como punto de partida el(los) objetivo(s) y factor(es) crítico(s) definidos para esta perspectiva en el paso 4 se debe realizar una revisión del nomenclador de cuentas establecido por la entidad acorde al organismo superior. De este escrutinio se determinan cuáles son aquellas cuentas, subcuentas, elementos y partidas que se emplean en la gestión económico-financiera y tributan a la gestión de capital humano.

Actividad 7.2. Clasificación de los factores económicos relacionados al proceso

Una vez definidos estos factores se clasifican de acuerdo a su naturaleza en activos, pasivos, ingresos o gastos, en lo cual se puede llegar a niveles de clasificación más delimitados de acuerdo a la información que se maneja. Además de ser posible se debe especificar a cuál o cuáles subprocesos tributan directamente o si su incidencia es de forma general sobre todo el proceso de gestión de capital humano.

Actividad 7.3. Determinación de los factores económicos a optimizar

A partir del(los) objetivo(s) y factor(es) crítico(s) definidos se deben determinar cuáles son entre las familias de factores económicos identificados las que se desean controlar para su optimización (por ejemplo: maximizar ingresos, minimizar gastos). De esta forma se garantizaría el cumplimiento de los objetivos.

Actividad 7.4. Selección de indicadores para la perspectiva

El comité de control seleccionará indicadores que permitan medir el comportamiento de los factores económicos. Para ello puede auxiliarse de los formularios estadísticos, los cierres contables en los estados financieros u otros registros.

Tarea 8. Diseño de la perspectiva del proceso y del sistema de gestión

Para la proyección de esta segunda perspectiva se toman en cuenta dos componentes fundamentales: los indicadores más relevantes seleccionados de los subprocesos donde no deben dejar de incluirse los relacionados a la satisfacción laboral y como principal aporte el nivel de integración interna de los subprocesos. Este segundo momento parte de la lista de chequeo propuesta para el autocontrol de la gestión de capital humano. La ejecución de esta tarea consta de las actividades que se enuncian a continuación.

Actividad 8.1. Selección de la base legal y normativa para el instrumento

En esta actividad se seleccionan aquellas legislaciones y normativas a partir de las cuales se elabora la lista de chequeo. En este caso se toman en cuenta los dos grupos iniciales estudiados en el epígrafe 1.3, pero las entidades pueden ir actualizando el instrumento a medida que cambien en el tiempo.

Actividad 8.2. Identificación y selección de los elementos relevantes

Se realiza una búsqueda exhaustiva en la base legal y normativa seleccionada de los elementos con aplicación en la entidad objeto de estudio para su identificación por cada uno de los subprocesos¹¹. Se realizan en este sentido las adecuaciones que se consideren pertinentes sobre los estilos de redacción a fin de homogeneizar los elementos de la lista.

Actividad 8.3. Construcción de la lista de chequeo

Con los elementos se confecciona la lista para el autocontrol. Estos ítems obedecen a dos clasificaciones según sus objetivos: requisitos de existencia y de funcionamiento, por lo cual se debe asegurar su presencia en los aspectos a verificar. La estructura del instrumento obedece a

¹¹ La base legal y normativa del instrumento está dada por la guía de autocontrol actualizada de la Contraloría General de la República de Cuba de 2020, la Ley 116/2013 Código de Trabajo y su reglamento el Decreto 326/2014. También incluye aspectos relevantes de la NC ISO 45 001: 2018 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, la NC ISO 31000:2018 Gestión de riesgos, la NC ISO 9001:2005 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, la NC ISO 10 018:2016 Gestión de la Calidad. Directrices para la participación activa de los trabajadores y elementos relevantes de normas internacionales como la familia ISO 30 400 Gestión de recursos humanos. Esta es la base que corresponde a los dos grupos de legislaciones y normas estudiados en el epígrafe 1.3.

la tabla 2.2. En el anexo 2.2 aparecen los 100 ítems de la guía confeccionada. Específicamente se refleja su clasificación por subproceso.

Tabla 2.2 Estructura de la lista de chequeo para el autocontrol

Subproceso	No.	Fuente	Acápite	Aspecto a verificar	Valoración				
					1	2	3	4	5

Leyenda:
 Subproceso: Identifica cuál subproceso de los nueve se controla
 Fuente: Base legal o normativa que se emplea
 Acápite: Artículo, requisito o acápite donde aparece el aspecto
 Aspecto a verificar: Elemento a controlar
 Valoración: Evaluación que da el comité de control multidisciplinario sobre el aspecto tomando en cuenta la escala ascendente (1 valor más negativo que se corresponde con el mal y 5 valor más positivo que se corresponde con el excelente).

Actividad 8.4. Cálculo de los índices de cumplimiento de los subprocesos

A lo interno cada aspecto a verificar debe tener previamente definido un nivel de importancia que permita su procesamiento. Este nivel de importancia, determinado por el criterio de expertos mediante el método Kendall, se valorará en una escala de cero a uno dentro de cada subproceso.

Para el cálculo de la evaluación del subproceso se emplea la expresión 1:

$$ICX = (\sum_{xi=1}^n P_{xi} W_{xi}) / 5 * 100\% \quad (1)$$

Donde

ICX: Índice de cumplimiento del subproceso “x”, la letra representa a cualquier subproceso.

P_{xi}: Puntuación alcanzada por el subproceso “x” en el aspecto i

W_{xi}: Peso en el subproceso “x” del aspecto i.

Actividad 8.4. Cálculo del nivel de integración interna

Con los índices de cumplimiento se determina el nivel de integración interna (IICH) que muestra los subprocesos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica desde sus niveles de existencia y funcionamiento. El mismo se determina con la expresión 2 y se interpreta según la tabla 2.3.

$$IICH = (\sum_{X=1}^9 ICX) / 9 \quad (2)$$

Tabla 2.3. Intervalos para calificar el nivel de integración interna

Intervalos	Criterios de interpretación
IICH < 75	No existe integración interna entre los subprocesos para tributar a la estrategia de capital humano.
75 ≤ IICH ≤ 85	Las deficiencias en la integración interna entre los subprocesos afectan el logro de la estrategia de capital humano.
85 < IICH ≤ 95	La integración interna entre los subprocesos tributa a la estrategia de capital humano pero con elementos susceptibles a mejora.
95 < IICH ≤ 100	La integración interna entre los subprocesos tributa a la estrategia de capital humano con resultados favorables.

Como resultado de la lista de chequeo queda obligatoriamente definido este indicador para la perspectiva. La selección de otros indicadores en la misma cubrirá otros elementos que se consideren por la organización.

Tarea 9. Diseño de la perspectiva aprendizaje y crecimiento enfocada al riesgo

La última perspectiva incluye indicadores de avance de competencias y cultura organizacional pero desde un enfoque al riesgo. En este sentido se tienen las actividades siguientes:

Actividad 9.1. Revisión de los planes de prevención de riesgos

Contraloría General de la República de Cuba (2011) define en su anexo 2 la estructura del plan de prevención de riesgos de las entidades acorde a un enfoque funcional al plantear los riesgos por actividad o área. En este punto se deben reconocer en los planes de prevención tanto de la organización como de las áreas aquellos riesgos que tributen a la gestión de capital humano. En consecuencia la mayoría debe encontrarse en el plan del área de recursos humanos, donde además se debe chequear el programa de prevención de riesgos laborales que obedece a la esfera de la seguridad y salud en el trabajo. A partir de la búsqueda y con una reducción de aspectos similares se identificarán los riesgos del proceso de gestión de capital humano.

Actividad 9.2. Listado, clasificación y evaluación de los riesgos

Con los riesgos identificados se construirá una lista, donde se clasificarán de acuerdo al subproceso en el que inciden y se efectuará su evaluación cuantitativa de su impacto y frecuencia mediante el principio de importancia relativa (Contraloría General de la República de Cuba, 2011, 2017). Este se basa en el producto de la consecuencia y la probabilidad, evaluados cada factor del 1 al 15 acorde a su nivel menor (1-5), medio (6-10) y mayor (11-15). Los productos obtenidos en cada caso se valoran por su nivel en las categorías de Extremo (mayor e igual a 130), Alto (mayor e igual que 100 y menor que 130) y Moderado (menor que 100).

Actividad 9.3 Confección del mapa de riesgos

Con la evaluación se construye un mapa de riesgos en un gráfico radial que ubica los riesgos por subproceso en cada zona: moderada, alta y extrema de acuerdo al esquema que se muestra en la figura 2.4. Esto reflejará cuáles son los subprocesos más proclives a los riesgos donde deben fortalecerse las acciones de control y la presencia de indicadores del cuadro de mando integral.

Actividad 9.3. Confección del plan de prevención de riesgos del proceso

A partir del análisis de los riesgos se construye un plan de prevención de riesgos del proceso. En este se le dará preferencia a los riesgos de nivel medio a alto (considerados riesgos relevantes) en relación a la frecuencia en las medidas de control.

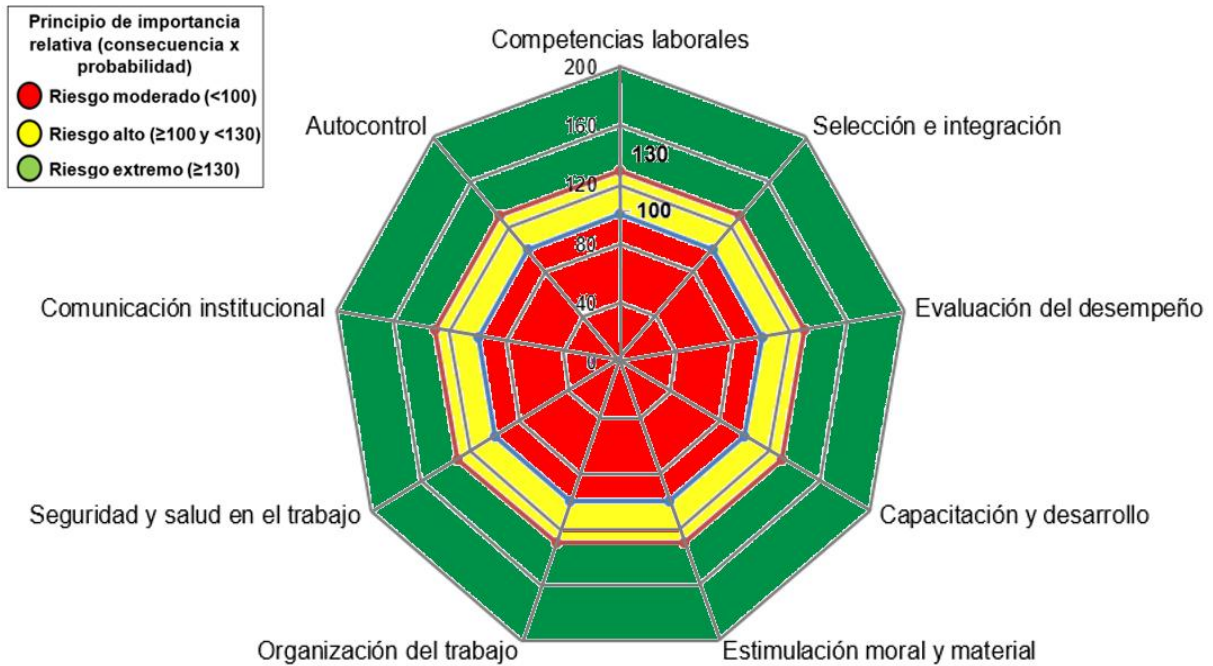


Figura 2.4. Mapa de riesgos para el proceso de gestión de capital humano.

Tarea 10. Conformación del cuadro de mando integral

El comité de control multidisciplinario determinará los indicadores a emplear en cada una de las perspectivas según los intereses de la entidad. Estos conforman el cuadro de mando integral para el autocontrol en lo cual se sigue la lógica de mostrar los indicadores no solo por subprocesos y perspectivas, pero también clasificarlos por objetivo, factor crítico de éxito, impacto y periodicidad de medición como muestra el modelo de la tabla 2.4. En la planificación de la documentación del informe de evaluación de los indicadores se tomará la estructura en el formato que se muestra en la tabla 2.5. En el anexo 2.3 se recoge una propuesta de indicadores sugeridos por la autora para el cuadro de mando a partir del análisis bibliográfico.

Tabla 2.4. Estructura del cuadro de mando integral para autocontrol

Indicador	Subproceso	Objetivo	FCE	Perspectiva			Impacto		Frecuencia de medición
				PEFP	PPSG	PACR	Eficiencia	Eficacia	

Leyenda
 Subproceso: Subproceso de la gestión de capital humano al que tributa.
 Objetivo: Objetivo estratégico al que tributa
 FCE: Factor crítico de éxito con que se corresponde
 Medición: Periodicidad de medición

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014).

Tabla 2.5. Estructura para el manejo de los indicadores

Indicador			
Descripción			
Clasificación	Subproceso		
	Perspectiva		Impacto
	Objetivo		FCE
Responsable			Mide
Fórmula			U/M
Variables	Explicación de las variables		Meta
			Tendencia
			Fuente de información
			Periodicidad
<p>Donde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Nombre que identifica al indicador y su abreviatura entre paréntesis. • Descripción del indicador: Señala el para qué se establece el indicador y qué mide. • Subproceso: Identifica el nombre del subproceso de la gestión de capital humano al cual pertenece. • Perspectiva: Identifica el nombre de la perspectiva del cuadro de mando integral a la cual pertenece. • Impacto: Según el criterio al que pertenece (eficiencia o eficacia). • Objetivo: Objetivo estratégico de gestión de capital humano al que tributa el indicador. • FCE: Factor crítico de éxito de gestión de capital humano con el que se identifica el indicador. • Responsable: Identifica el responsable del proceso. • Mide: Identifica la persona responsable de registrar los resultados del indicador, realizar la interpretación de los mismos y las propuestas de mejoramiento. • Fórmula del indicador: Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador. • U/M: Magnitud referencia para la medición. Ejemplo: porcentaje. • Variables: Nombre de las variables a utilizar, puede ser una sola variable o varias.. • Explicación de la variable: Opcional si la(s) variable(s) requiere(n) explicación o definición. • Meta: Es el valor que se espera alcance el indicador, es decir, su criterio de medida para lograr la categoría de cumplido. Por debajo de ese valor se considera incumplido y por encima sobrecumplido. Esta meta puede establecerse como un valor único o como un intervalo. • Tendencia: Señala el patrón de comportamiento del indicador. • Periodicidad: El periodo de tiempo en que se está midiendo el indicador. • Fuente de información: Señala la(s) fuente(s) de las cuales se obtiene la información para el cálculo del indicador. Por ejemplo: sistemas de información, resultados de encuestas del cliente interno. 			

2.2.3 Paso 6. Diseño del nivel de consecución de la gestión de capital humano

El diseño del cuadro de mando integral permite el control sistemático de la gestión de capital humano con enfoque al riesgo, pero para acentuar el enfoque de integración es preciso definir un indicador general que refleje el comportamiento global del proceso a modo de identificar el cumplimiento de los objetivos con eficacia. Para el desarrollo de este paso se tienen tres tareas.

Tarea 11. Definición de los pesos de importancia de los indicadores

En la definición de los pesos de los indicadores se sugiere el método de expertos de Kendall por ser de fácil utilización. Al aplicar la técnica los valores quedarán en una escala del cero al uno.

Tarea 12. Estandarización de los indicadores

Debido a la naturaleza de los indicadores, cada uno de los cuales obedece a una forma y unidad de medida diferentes, es preciso normalizar los resultados. Para ello se debe tener en cuenta el nivel de cumplimiento de cada indicador, lo que depende de sus características intrínsecas.

En este sentido se deben clasificar en primer lugar de acuerdo a su base de referencia y a su comportamiento. En la primera forma de división se presentan indicadores decimales, cuya base es de tipo 10^n , en donde se incluyen los que de por sí indican cumplimiento ($100\%=10^2$) e indicadores no decimales, donde los valores que pueden tomar oscilan en escalas diferentes. Respecto al comportamiento se pueden presentar dos casos fundamentales: ascendentes (indicadores donde a mayor resultado respecto a la base de referencia se reconoce como un valor óptimo) y descendentes (a menor valor se alcanza la mejora). Las fórmulas 3 a la 6 a emplear en cada uno de los cuatro casos para determinar el nivel de cumplimiento ($j\%$) se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2.6. Forma de cálculo del nivel de cumplimiento de los indicadores por su naturaleza

Caso	Forma de clasificación		Fórmula	Ejemplo de indicador
	Base de referencia	Comportamiento		
1	Decimal	Ascendente	$j\% = j_{real} * 10^{2-n}$ (3)	Satisfacción laboral
2	Decimal	Descendente	$j\% = 100 - (j_{real} - 10^n) * 10^{2-n}$ (4)	Incidencia de medidas disciplinarias de separación definitiva
3	No decimal	Ascendente	$j\% = j_{real}/j_{plan} * 100\%$ (5)	Productividad
4	No decimal	Descendente	$j\% = 100 - (j_{real} - j_{plan})/j_{plan} * 100\%$ (6)	Ausentismo

Donde j_{real} : Valor real obtenido del indicador j , j_{plan} : Valor planificado del indicador j

n : exponente de base de referencia decimal. Por ejemplo: $n=0$ para 1 (10^0), $n=3$ para 1000 (10^3).

Tarea 13. Formulación del indicador general

En el cálculo del nivel de consecución de la gestión de capital humano (CGCH) se empleará la expresión 7 que depende de los resultados de los indicadores en las perspectivas en relación a sus pesos (W_j) y niveles de cumplimiento ($j\%$), para estos últimos en los casos que se presenten valores superiores al 100 % se considerará el 100 % como valor para efectuar el cálculo, lo que evita incongruencias. Este se interpreta de acuerdo a la tabla 2.7.

$$CGCH = \sum_{j=1}^{m \leq 25} W_j j\% \quad (7)$$

Tabla 2.7. Intervalos para calificar el indicador general

Intervalos	Criterios de interpretación
$CGCH \leq 20$	No está funcionando el proceso de gestión de capital humano
$20 < CGCH \leq 40$	Incipiente proceso de gestión de capital humano
$40 < CGCH \leq 60$	Proceso de gestión de capital humano con deficiencias sustanciales
$60 < CGCH \leq 85$	Proceso de gestión de capital humano con deficiencias dentro de los valores permisibles (aceptable)
$85 < CGCH \leq 100$	Proceso de gestión de capital humano con resultados favorables

Fuente. Elaboración propia a partir de Nieves Julbe (2010).

2.2.4 Paso 7. Diseño de los sistemas de alerta temprana

De acuerdo a Ortiz Pérez (2014) para el cuadro de mando integral se pueden establecer sistemas de alerta temprana que posibiliten mostrar la evolución del proceso en sus perspectivas y de forma general. En la tabla 2.8 se muestra la interpretación a seguir dentro de un período de autocontrol y entre periodos. En el caso del CGCH se debe evaluar su evolución entre períodos.

Tabla 2.8. Interpretación del sistema de alerta temprana

Comportamiento	Niveles de evaluación	Simbología
En el período	Incumplido	Rojo
	Cumplido	Verde
	Sobrecumplido	Azul
Entre períodos	Retrocede	Triángulo \triangle
	Se mantiene estable	Cuadrado \square
	Avanza	Círculo \circ

Fuente. Elaboración propia a partir de Ortiz Pérez (2014).

2.3 Fase III. Implementación

Una vez realizada toda la planeación corresponde implantar lo proyectado. Se deben tener en cuenta una serie de elementos como los responsables y los recursos a emplear. El desarrollo de esta segunda fase consta de dos pasos.

2.3.1 Paso 8. Establecimiento de aseguramientos para el control

Se deben definir los recursos (en los casos que se precise) para que fluya correctamente el subproceso de autocontrol. Será importante identificar los medios de trabajo necesarios (materiales de oficina, computadoras, etc.). De la misma forma la asignación de responsabilidad y autoridad como uno de los aspectos que posibilita el logro de los objetivos determina en este punto quiénes a los distintos niveles serán partícipes de la ejecución de las actividades. Se definen responsables por perspectivas y los implicados en la medición para los indicadores y la aplicación de instrumentos.

2.3.2 Paso 9. Informatización del autocontrol

Se propone la creación de un soporte informático basado en un libro de hojas de cálculo de *Microsoft Excel* para ajustar los elementos del autocontrol incluidos el cuadro de mando integral con sus sistemas de alerta temprana, la lista de chequeo general, el mapa de riesgos y el indicador general. El empleo de un *software* de este tipo permite manejo ágil de los datos y acceso restringido a los usuarios autorizados.

2.4 Fase IV. Control y mejora

Esta última fase refleja las acciones dirigidas al control y seguimiento de actividades, bajo las pautas de la mejora continua. Al finalizar cada autocontrol se debe determinar el comportamiento general del proceso y de sus subprocesos, comparar con los niveles de referencia para detectar

si se cumplieron las metas y ajustar constantemente. Para cumplir su cometido esta última parte se divide en cuatro pasos.

2.4.1 Paso 10. Evaluación a través del cuadro de mando integral

Se realiza la recopilación de la información requerida a partir de la revisión de documentos donde no pueden faltar los planes de prevención, observación directa, empleo de las encuestas, de entrevistas informales con los implicados, el llenado de la lista de chequeo general del proceso. Se introduce la información en el soporte informático para su procesamiento.

Con los valores de los indicadores y sus pesos respectivos el *software* determina el CGCH y se interpretan sus resultados, tomando en cuenta los niveles de referencia por indicador. También se da una panorámica del comportamiento de las perspectivas del cuadro de mando integral, para reflejar la posible influencia de estas en el resultado del indicador general y de los objetivos estratégicos.

2.4.2 Paso 11. Elaboración del informe de autocontrol

A partir de la evaluación del indicador general y el comportamiento en los sistemas de alerta el comité de control multidisciplinario debe dejar constancia de los elementos que sustentan dicha calificación, para su revisión y aprobación por la alta dirección. Se debe establecer el estado de cumplimiento de los objetivos estratégicos a partir de los resultados de los indicadores con los que se relacionan. Además el informe a entregar debe incluir la descripción de los procedimientos empleados, la verificación de los resultados, la actualización de los modelos de indicadores, así como el análisis del comportamiento histórico de los valores obtenidos y su tendencia. El modelo a emplear en estos casos se muestra en el anexo 2.4.

2.4.3 Paso 12. Proyección de mejoras

Según la información aportada por el autocontrol se dirige la toma de medidas a aquellos factores que determinaron el comportamiento desfavorable. La proyección de mejoras se puede realizar a partir de planes de acción, donde se establezcan los responsables, las fechas de ejecución y cumplimiento y los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. En esta parte también es esencial contar con un sistema de información eficaz para que los resultados tengan la repercusión esperada en todos los niveles que se requiera.

2.4.4 Paso 13. Revisión del programa de mejoras y comparación de objetivos propuestos

Al finalizar cada período de autocontrol se debe volver a determinar el CGCH, comparar para ver si se cumplieron las metas y ajustar constantemente. Este análisis debe partir de la efectividad alcanzada en el período anterior y la contribución de la determinación de los indicadores. Este punto determinará el estado de cumplimiento de los objetivos propuestos y retroalimentará el proceso hacia cualquiera de las fases anteriores, lo que demuestra su carácter cíclico.

2.5 Valoración del procedimiento propuesto

Todo lo que se crea, diseña o proyecta debe ser sometido a un proceso de prueba para verificar sus propiedades y características con vistas a demostrar su capacidad de aplicación y adaptación a diversos contextos. En este sentido el diseño de un procedimiento debe respaldarse por su validación teórica y práctica, lo que contribuye a realizar las correcciones necesarias. En el presente epígrafe se efectúa la valoración de la metodología propuesta desde el punto de vista teórico a partir del criterio de expertos con el empleo del Método Delphi. Primero se seleccionaron 10 individuos de acuerdo a los elementos siguientes:

- experiencia en la actividad de recursos humanos
- experiencia sobre control, control interno, auditoría.
- experiencia en cargos de dirección en las organizaciones
- resultados en la actividad científica.

En la aplicación del método se empleó la encuesta adaptada de Nieves Julbe (2010) (Anexo 2.5) que permite establecer el nivel de competencias de los expertos. La aplicación del instrumento determinó que de los 10 seleccionados siete con coeficiente de competencia alto constituyen los expertos para la valoración. Seguidamente se aplicó la encuesta adaptada de Álvarez Santos (2015) (Anexo 2.6) para obtener la evaluación sobre el procedimiento propuesto (Figura 2.5).

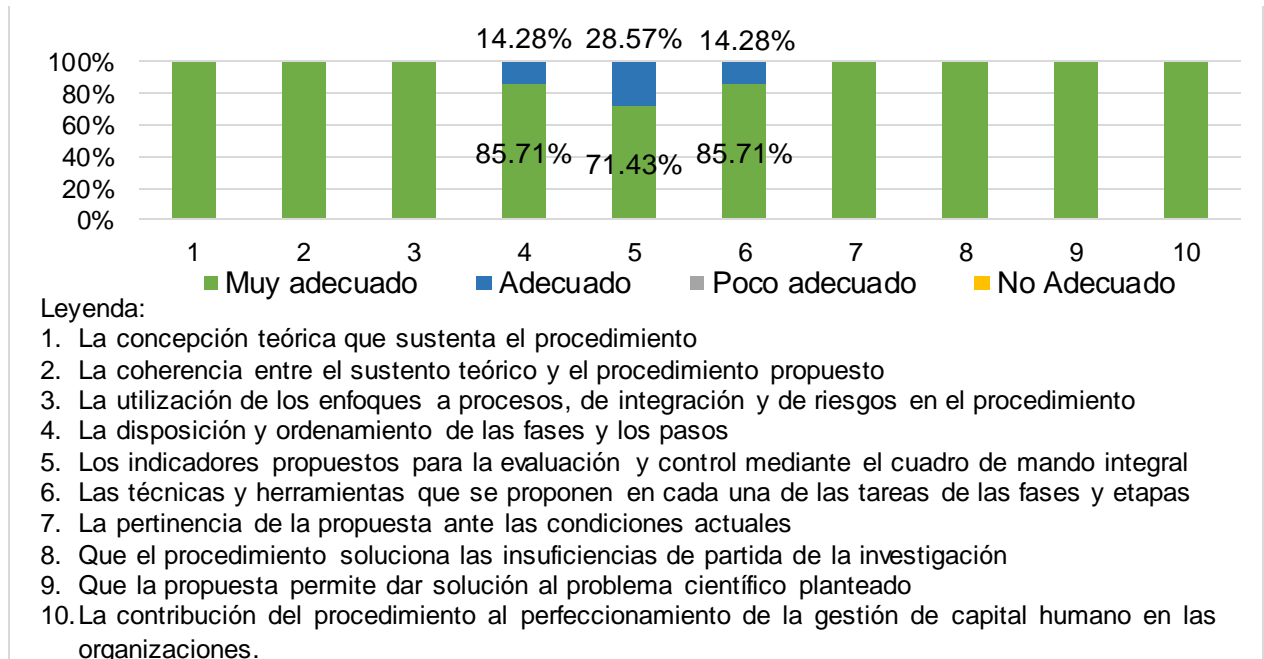


Figura 2.5. Resultados de la aplicación del método Delphi para la valoración del procedimiento. Los aspectos recogidos fueron valorados en los niveles de adecuado y muy adecuado, lo que representa un resultado positivo. La realización de este análisis permitió perfeccionar y adaptar el contenido del procedimiento.

2.6 Conclusiones parciales

1. El estudio de enfoques, procedimientos y legislación vigente relacionada a la temática del autocontrol de la gestión de capital humano como forma de medición de la eficacia identificó una base teórica y metodológica que, desde esta segunda perspectiva, presenta carencias en cuanto al empleo de las tendencias normalizadas y del control de gestión, lo que deviene en la propuesta metodológica con enfoques a procesos, de integración y de riesgos desarrollada como parte de la investigación.
2. El procedimiento diseñado se basa en el modelo adaptado de Morales Cartaya (2006) y presenta carácter participativo, integral, permanente, flexibilidad, fiabilidad, consistencia, alineación con la estrategia organizacional para la mejora continua, con los fines de ofrecer un grado de seguridad razonable al logro de los objetivos de capital humano y ayudar a prevenir riesgos asociados. Para ello cuenta con cuatro fases divididas en 13 pasos, que a su vez se fraccionan en 13 tareas según la lógica del ciclo de gestión.
3. Como principales ventajas el procedimiento ofrece a entidades objetos de investigación:
 - Asegurar una mayor alineación entre los resultados de la gestión de capital humano y los organizacionales, a partir del diseño de objetivos estratégicos y factores críticos de éxito que se adecuan a las necesidades del contexto interno y externo.
 - Evaluar el desempeño del proceso, a través del análisis de la situación actual de la organización y de la integración coherente de un conjunto de indicadores para evaluar la eficiencia y la eficacia mediante la filosofía del cuadro de mando integral. Esto permite la identificación de las debilidades que presenta la gestión de capital humano, las que se convierten en objetos potenciales de mejora.
 - Determinar el cumplimiento de la legislación vigente para los subprocesos y su integración interna con el empleo de la lista de chequeo de autocontrol.
 - Analizar desde el punto de vista económico la incidencia del empleo óptimo de los recursos materiales y financieros en función del proceso.
 - Gestionar los riesgos de la gestión de capital humano mediante su identificación, evaluación por el principio de importancia relativa, y control en planes de prevención de riesgos.
 - Informatizar las herramientas como un elemento para la captación, la presentación, el análisis y la toma de decisiones que proporciona agilidad y exactitud en los estudios.
 - Proyectar acciones de mejora para cada uno de los subprocesos y objetivos.
4. La valoración del contenido del procedimiento mediante el criterio de expertos por el método Delphi evidenció consenso entre expertos sobre el adecuado sustento teórico, la coherencia, así como la pertinencia para solucionar el problema científico de la investigación.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL AUTOCONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERÍA No.17

En este último capítulo, cuyo objetivo fundamental es demostrar la capacidad de aplicación del procedimiento diseñado, se describen los resultados de su implementación en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17 de la provincia de Holguín como caso de estudio. Se complementa con las conclusiones parciales del estudio desarrollado.

3.1 Aplicación del procedimiento propuesto

Una forma de validar es llevar a la práctica lo diseñado. Mediante la aplicación del procedimiento propuesto en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17 se consolida la hipótesis planteada para dar solución al problema científico y cumplir con el objetivo general definido. Se muestran los resultados más relevantes obtenidos en cada una de las fases.

3.1.1 Fase I. Preámbulo

En esta primera fase se garantizaron las condiciones necesarias para el inicio de la aplicación del procedimiento. Ello consistió en lograr el apoyo e involucramiento de los directivos y trabajadores con el proceso.

Paso 1. Formación y capacitación del equipo de trabajo

Para el desarrollo del primer paso se tomó un espacio del Consejo de Dirección de la empresa desarrollado el 18 de febrero del 2020, donde participó en calidad de invitada la autora de la investigación. En esta reunión se acordaron los aspectos siguientes.

1. Conformar el Comité de Control Multidisciplinario con un total de nueve miembros con representación de los órganos colegiados y trabajadores experimentados de las áreas de recursos humanos, economía, auditoría y control interno (Tabla 3.1). En estos se identificaron seis con coeficiente de competencias alto y tres con nivel medio.

Tabla 3.1. Integrantes del comité de control multidisciplinario

No.	Cargo(s)	Área	Función
1	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	Recursos Humanos	Jefe
2	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (OTS)		Miembro
3	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Recursos Laborales)		Miembro
4	Especialista "B" en Seguridad y Salud en el Trabajo		Miembro
5	Especialista "B" en Gestión Económica (Finanzas)	Economía	Miembro
6	Especialista "B" en Gestión Económica (Contabilidad)		Miembro
7	Auditor Interno	Dirección General	Miembro
8	Auditor Asistente		Miembro
9	Sistematizador "B" (Especialista de Control Interno)	Supervisión y control	Miembro

2. Desarrollar las acciones de capacitación sobre el procedimiento y las técnicas asociadas con el asesoramiento de la autora de la investigación.
3. Realizar el estudio para el año 2020, en períodos trimestrales, en lo cual se tomó en cuenta que coincidiera con la misma frecuencia que el desarrollo de la guía de autocontrol de la Contraloría General de la República de Cuba, lo que abarca fundamentalmente los cierres de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre a fin de valorar la evolución del proceso.
4. Confeccionar el cronograma para el desarrollo de las actividades del procedimiento en cada uno de los períodos a evaluar con la calendarización correspondiente (Anexo 3.1).

Paso 2. Información y comunicación del estudio y su alcance objetivo

Se definió como necesidad del autocontrol el caso en que los directivos desean conocer el comportamiento en la organización relacionada con la actividad de capital humano con alcance sobre todo el proceso. Se garantizó la información oportuna en los canales de comunicación a los implicados. Además se programó según plan de trabajo para los momentos acordados: marzo, junio, septiembre y diciembre, en lo cual se toma en cuenta que en cada autocontrol abarca más allá que el mes que se analiza. En el presente informe se exponen los resultados de los tres primeros autocontroles.

Paso 3. Caracterización del sistema objeto de estudio

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de nombre comercial INGECO con domicilio legal en Cervantes No. 148 altos, fue creada el 17 de diciembre de 1976 por resolución 109-76-GE-101. Fue creada de las antiguas regiones del desarrollo agropecuario del país (DAP) de Holguín, Banes y Mayarí. Con el decursar del tiempo se fueron efectuando cambios organizativos, estructurales y de gestión, a raíz de la inserción en el proceso de perfeccionamiento empresarial iniciado en 1999 y aprobado en mayo del 2002, lo que le permitió ser la segunda empresa constructora en el país en lograr este objetivo. Actualmente es una de las 36 empresas constructoras de la OSDE denominada Grupo Empresarial de Construcción y Montaje, CUBACONS, lo que contribuye a la consolidación de su gestión.

La entidad tiene aprobado un amplio objeto empresarial donde se identifican 22 funciones principales entre las que destacan como fundamentales:

1. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones en pesos cubanos y pesos convertibles.
2. Brindar servicios de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento constructivo en pesos cubanos.

4. Brindar servicios de recogida de escombros asociados al proceso constructivo y a factores climáticos en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Producir y comercializar de forma mayorista hormigones asfálticos e hidráulicos, en pesos cubanos y pesos convertibles.
6. Brindar servicios de asesoría, así como científico – técnicos y de ejecución de proyectos de I + D en actividades de construcción, en pesos cubanos.
7. Prestar servicios de alquiler de equipos de construcción, en pesos cubanos.

Como misión "la empresa INGECO satisface necesidades estatales en obras de ingeniería y para ello cuenta con trabajadores de alta profesionalidad y tecnologías novedosas que propician una orientación de sostenibilidad en sus procesos y la mejora continua". Mientras como visión plantea "Ser una organización de alta competencia en servicios de construcción para obras de ingeniería".

Tarea 1. Caracterización del contexto externo

En lo subsiguiente se hace alusión a los principales elementos que permiten identificar los factores generales del entorno que pueden afectar a la organización. También se mencionan las tendencias que influyen en la estructura del sector.

- Económicos: dualidad de moneda, bloqueo económico, limitaciones energéticas, facilidades de créditos, política tributaria, política monetaria.
- Político-legales: Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución actualizados en el VII Congreso, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 que contiene la visión de la nación, los ejes y sectores estratégicos, política salarial trazada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Decreto 327 del proceso inversionista, Decreto-Ley 252/2007 del Consejo de Estado, Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros, decretos 334, 335, 336/2017 del Consejo de Ministros, legislación energética, Ley 81 del medio ambiente.
- Naturales-ambientales: fenómenos climatológicos, legislación ambiental, manejo de desechos, impacto ambiental.
- Tecnológicos: cambio tecnológico nacional e internacional, financiamiento para la investigación, transferencia tecnológica en la industria, información y comunicación, acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes usos y costos de la energía.
- Demográficos: composición de la población (edad, sexo, raza, ubicación por zona geográfica, nivel educacional), disponibilidad de fuerza de trabajo.
- Socio-culturales: cultura del ahorro, tendencias de estilos de vida, movilidad laboral y social, disciplina social.

- Proveedores, clientes y competencia: Sus principales proveedores, clientes y competidores como elementos del entorno se presentan en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Elementos del entorno de la empresa

Proveedores	Cientes	Competencia
Industria de Materiales de la Construcción Comercializadora Escambray MINBAS CUPET SOMEC GARBO SEDAI ALASTOR IMECO Logística Hidráulica	MITRANS MINFAR Empresa Provincial de Servicios Comunales MININT MINTUR ECOPP ECASA DIP Trásvase	ECOPP ECOI No. 33 Las Tunas ECOI No. 18 Granma ECOI No. 24 Santiago de Cuba ECI Guantánamo UCM 2 ECOI No. 16 ECOI No. 25

Tarea 2. Caracterización del contexto interno

- Estructura, funciones y responsabilidades: La empresa está compuesta por una dirección general, seis áreas de regulación y control y cuatro unidades empresariales de base (UEB); tres de ellas constructoras y una encargada del abastecimiento y la logística. Esto se muestra en el organigrama de la figura 3.1.

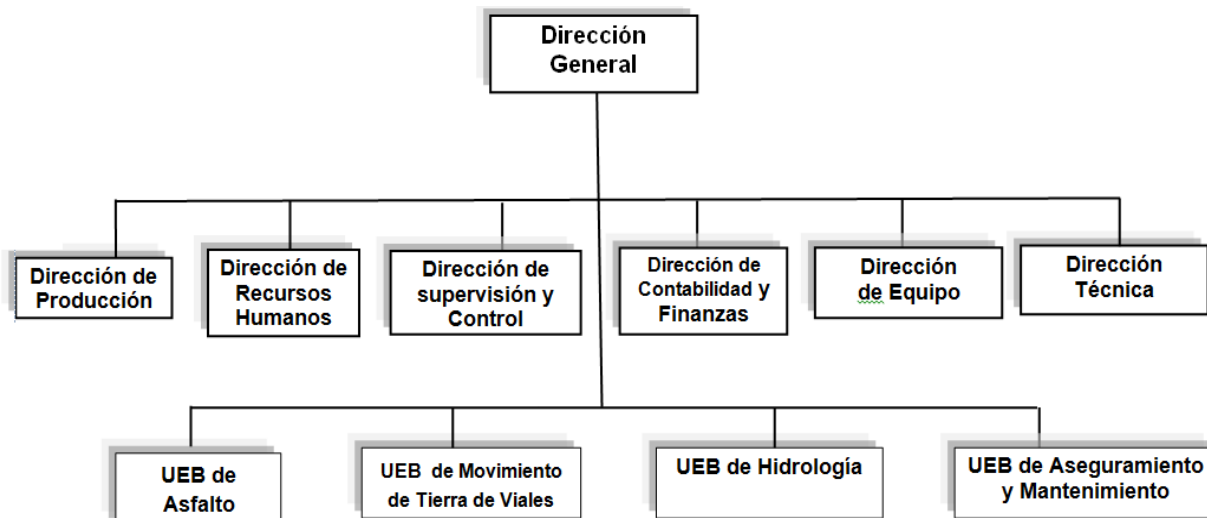


Figura 3.1. Organigrama de INGECO.

- Políticas, objetivos y estrategias: La empresa reformula su estrategia empresarial para el período 2018-2021 a tono con los cambios en el sistema empresarial cubano para transformarla en un plan coherente orientado hacia el mercado y alineado con la estrategia de la OSDE. En consecuencia se tienen como objetivos estratégicos generales:
 1. Asegurar el cumplimiento de los niveles de producción acorde al plan aprobado y la garantía de los recursos materiales y financieros.
 2. Elevar la efectividad en la gestión al cumplir con los indicadores de eficiencia.

3. Consolidar el sistema de dirección y gestión empresarial a partir de la integralidad de sus sistemas.
 4. Perfeccionar el sistema de gestión de capital humano.
 5. Continuar fomentando el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación para incrementar el desarrollo económico- social de la empresa, así como su sostenibilidad.
- A fin de garantizar el cumplimiento de estos objetivos se trazan estrategias y políticas por cada una de las áreas de resultados claves.
- Normas, directrices y modelos adoptados: En la empresa se aplica el perfeccionamiento empresarial por lo que tiene definidos sus 18 sistemas. Entre ellos resalta el trabajo con los cuatro sistemas de gestión. Se tiene implementado un sistema de gestión de la calidad en proceso de certificación según la familia de normas NC ISO 9000:2015 y se trabaja por la integración de este sistema de gestión con los de Gestión ambiental por la familia de normas NC ISO 14000:2015 y el de seguridad y salud en el trabajo con la NC ISO 45001:2018. En el perfeccionamiento continuo del sistema de control interno se emplean como herramientas los planes de prevención de riesgos y la guía de autocontrol actualizada de la Contraloría.
 - Mapa de procesos: En la entidad se identifican sus procesos estratégicos, claves y de apoyo mediante un mapa de procesos (Figura 3.2) que se muestra a continuación.

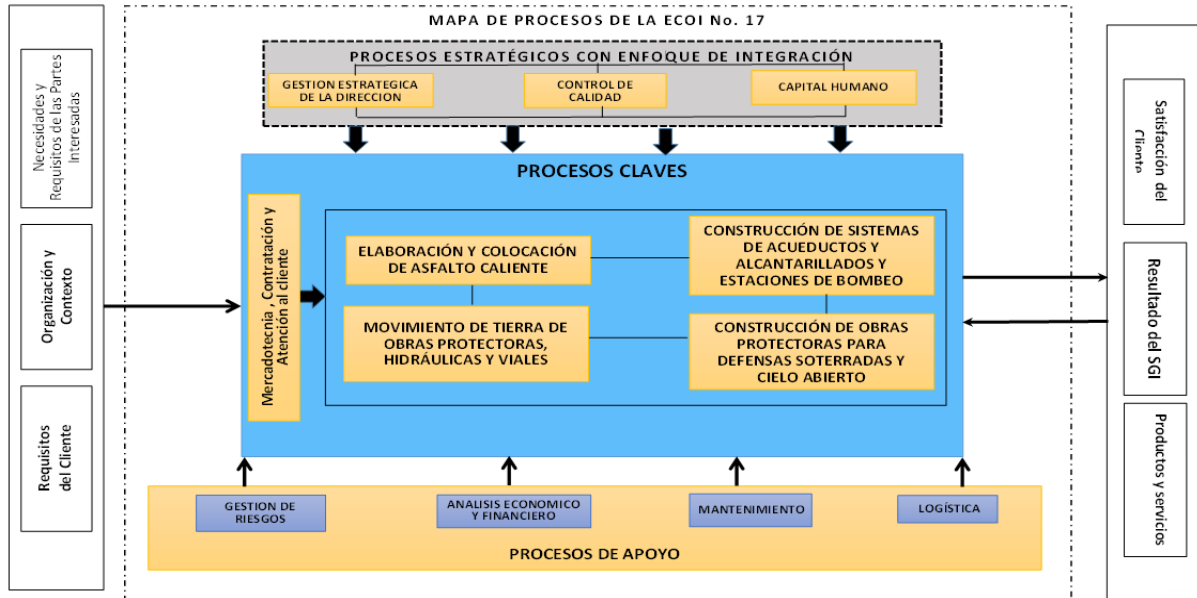


Figura 3.2. Mapa de procesos de la empresa.

Tarea 3. Caracterización del proceso de gestión de capital humano

- Denominación y clasificación del proceso: En cuanto la gestión del capital humano se encuentra definida dentro de los procesos estratégicos de la organización, denominado como capital humano. Sus principales entradas y salidas se muestran en el anexo 3.2.

- Sistema de información del proceso: En relación a los flujos de información la mayor parte de las informaciones que fluyen en el proceso están relacionadas con los modelos estadísticos desplegados por cada subproceso como parte de sus salidas. Respecto al nivel de automatización alcanzado tanto la empresa como las UEB presentan un buen uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones a partir de una infraestructura creciente que así lo garantiza. Se cuenta con el *software* Fastos Pagus de Desoft para el cálculo del salario que se complementa con un módulo de RODAS XXI para la gestión económico-financiera. Además se han desarrollado varias aplicaciones basadas en *Microsoft Excel* por los especialistas, donde sobresale la base de datos de trabajadores.
- Composición de la plantilla: La empresa posee una plantilla aprobada para el año 2020 de 630 trabajadores (ver anexo 3.3) cubierta al a un 91 %, donde predominan los hombres (92 %) y la categoría de operarios (60 %) en correspondencia con el tipo de actividad. Lo mismo ocurre con el bajo nivel de escolaridad con solo el 11.34 % de nivel universitario y un 53 % hasta el nivel medio de enseñanza.
- Cultura organizacional: La aplicación de la encuesta determinó que los directivos poseen un nivel de desarrollo alto, mientras los trabajadores obtuvieron un valor medio (Anexo 3.4).
- Convenios y vínculos externos para el desarrollo del proceso: Existe una estrecha relación con organismos como Órgano del Trabajo tanto para los trámites de seguridad social como para la captación de fuerza de trabajo externa y reubicación en otras tareas productivas y de servicios de la interna interrumpida. Se cuenta con convenios para la capacitación y superación de los trabajadores con la Universidad de Holguín, CONAS y la Escuela de Capacitación de la Construcción “Raúl Tamayo”, esta última con papel fundamental en los cursos de habilitación de los oficios básicos de la construcción. Para los chequeos médicos existen convenios con el Ministerio de Salud Pública y la recalificación de choferes con el Ministerio de Transporte. La atención al hombre es garantizada por la Empresa de Servicios a Trabajadores GARBO.

3.1.2 Fase II. Planeación

Al establecerse las condiciones iniciales para el desarrollo del autocontrol corresponden la proyección de los aspectos referidos a la planificación. Estos constituyen el punto de partida para efectuar el control y seguimiento.

Paso 4. Análisis estratégico de la gestión de capital humano

Se realizó un estudio extenso de la situación estratégica del capital humano en la empresa mediante el análisis DAFO (Anexo 3.5). Como resultado se observa un predominio de las amenazas del entorno por la competencia que ejercen otros empleadores similares, tanto estatales como privados, con ofertas de trabajo atractivas fundamentalmente en cuanto a la

remuneración salarial. Desde lo interno predominan las fortalezas puesto que aun con una fuerza de trabajo envejecida y fluctuante en categorías de operarios, los sistemas de trabajo para la atención al hombre repercuten de forma positiva. Esto implica que en este sentido la entidad es defensiva, y las estrategias a tomar sean de este tipo. En consecuencia y acorde al objetivo estratégico general de la empresa de “Perfeccionar el sistema de gestión de capital humano” se definieron los objetivos por perspectivas y sus factores críticos de éxito según tabla 3.3:

Tabla 3.3. Objetivos y factores críticos de éxito del proceso en la empresa

Objetivo estratégico	Factores críticos de éxito
Perspectiva económico-financiera del proceso	
OE1: Asegurar el impacto favorable de la gestión de capital humano en los indicadores de eficiencia de la empresa.	FC1: Incrementar los niveles de productividad del trabajo en los sistemas de pago establecidos.
	FC2: Reducir los gastos de la gestión de capital humano.
Perspectiva del proceso y del sistema de gestión	
OE2: Lograr la correspondencia entre las actividades de la gestión de capital humano basadas en las competencias y la medición de sus resultados en estudios de organización del trabajo.	FC3: Reducir los impactos negativos de las malas prácticas en los subprocesos de la gestión de capital humano.
	FC4: Incrementar el nivel de aprovechamiento de la jornada laboral.
OE3: Garantizar la utilización de la fuerza de trabajo según las demandas de cada Programa Constructivo con condiciones de trabajo seguras y confortables en los puestos de trabajo.	FC5: Incrementar de forma sostenida los niveles de satisfacción del capital humano.
	FC6: Disminuir la accidentalidad.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al riesgo	
OE4: Proyectar la superación y capacitación continuas del capital humano acorde a las necesidades de enseñanza-aprendizaje con potenciación de los cursos de habilitación para los oficios básicos de la construcción.	FC7: Incrementar los niveles de competencias del capital humano.
OE5: Propiciar la formación de valores en los sistemas de trabajo para asegurar los recursos materiales destinados al desarrollo del proceso de gestión de capital humano.	FC8: Incrementar la cultura del riesgo en el capital humano.

Estos objetivos, además de definirse por perspectivas, se relacionan con los objetivos del autocontrol acordes con la definición conceptual propuesta por la autora. Lo referido se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Matriz de relación de objetivos estratégicos del proceso con el autocontrol

Objetivos del autocontrol de la gestión de capital humano	Perspectivas		
	PEFP	PPSG	PACR
Detectar desviaciones en el cumplimiento de objetivos, leyes, reglamentos y políticas de capital humano.	O1	O2	O5
Proporcionar una visión global del desempeño del proceso para la toma de decisiones.	O1	O2 O3	
Prevenir y limitar los riesgos asociados al proceso.			O4, O5

Paso 5. Diseño del cuadro de mando integral

Para llegar al diseño final de la herramienta analizaron primero las perspectivas. En este sentido se tomaron en cuenta los objetivos estratégicos y factores críticos definidos en el paso anterior.

Perspectiva económico-financiera del proceso: De acuerdo a Ministerio de la Construcción (2020) se identificaron y clasificaron los factores económicos de acuerdo al anexo 3.6 según si son activos (activos circulantes, activos a largo plazo, activos diferidos, activos fijos, otros activos, cuentas reguladoras de activos), pasivos (pasivos circulantes, pasivos a largo plazo, pasivos diferidos, gastos de producción, cuentas nominales (deudoras, acreedoras), cuentas de cierre y cuentas memorándum. De forma resumida se presenta la información en la tabla siguiente:

Tabla 3.5 Factores económicos relacionados a la gestión de capital humano

Clasificación	Factores económicos	Observación
Subproceso	Estimulación moral y material	
Activos circulantes	Recursos financieros para dietas, nóminas, estimulación.	Salario y atención al hombre
Otros activos	Deudas a trabajadores.	
Patrimonio	Pago por la eficiencia.	Estimulación anual
Pasivos circulantes	Servicios recibidos.	Atención al hombre: albergamiento y alimentación
	Impuesto sobre ingresos personales, nóminas, retenciones, provisión de vacaciones.	
Otros pasivos	Cuentas por pagar a trabajadores.	
Gastos de producción	Salario con todos sus componentes (Importes por el empleo de la mano de obra) en producciones en proceso, auxiliares, reparaciones capitales e inversiones con medios propios.	Salario de trabajadores directos
Cuentas nominales deudoras	Salario con todos sus componentes (Importes por el empleo de la mano de obra) en gastos generales y de administración.	Salario de trabajadores indirectos (trabajadores de oficina)
	Otros impuestos, tasas y contribuciones sobre la fuerza de trabajo y la seguridad social.	
Subproceso	Organización del trabajo	
Otros activos	Cuentas por cobrar por concepto de reclamaciones y responsabilidad material.	Medidas de la disciplina laboral
Subproceso	Seguridad y salud en el Trabajo	
Activos circulantes	Adeudo del presupuesto del estado para invalidez parcial licencia de maternidad.	Seguridad social
Patrimonio	Reservas de inversiones para la seguridad y salud.	Presupuesto anual
Pasivos	Provisiones para pagos de los subsidios de seguridad social a corto plazo.	Seguridad social
Subproceso	Capacitación y desarrollo	
Activos circulantes	Recursos financieros para salidas al exterior.	Desarrollo profesional
Patrimonio	Reservas patrimoniales para desarrollo e investigación y para capacitación.	Presupuesto anual
General		
Cuentas nominales acreedoras	Otros ingresos	Parte de los ingresos que acumula la entidad por el empleo de su capital humano.

En este sentido sobresale el elemento salario en los gastos por su impacto sobre la eficiencia, en cuyo caso se le da mayor representatividad al subproceso de estimulación moral y material. Como resultado se seleccionaron indicadores vinculados a los gastos con hincapié en el salario.

Perspectiva del proceso y del sistema de gestión: El comité revisó y determinó que la lista de chequeo para los índices de cumplimientos de los subprocesos se ajustaba a las características de la organización y así como su correspondencia con los objetivos y factores críticos. En este sentido también se escogieron indicadores para medir el aprovechamiento, la satisfacción laboral y sus impactos, así como la accidentalidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al riesgo: Se tomaron en cuenta indicadores del desarrollo de la cultura y las competencias. En este punto se realizó un análisis de los riesgos del proceso al identificarlos, evaluarlos y clasificarlos de acuerdo al principio de importancia relativa según la figura 3.3. A partir de estos resultados se construyó el mapa de riesgos de la figura 3.4 con su distribución por la tabla 3.6 y el plan de prevención de riesgos del proceso (ver segmento en anexo 3.7), donde se le dio preferencia a los riesgos de nivel alto a extremo (considerados riesgos relevantes) en relación a la frecuencia en las medidas de control.

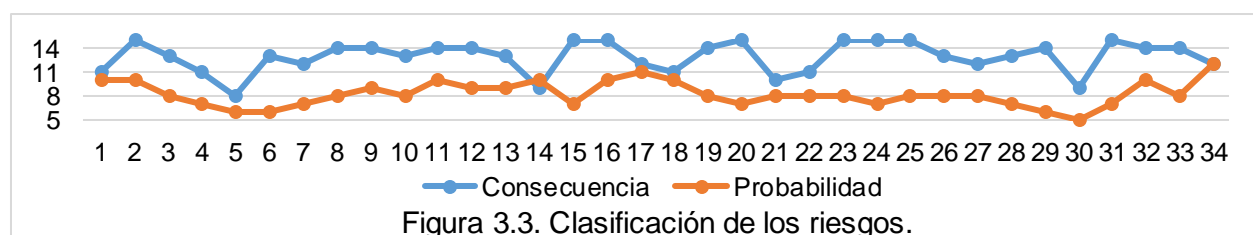


Figura 3.3. Clasificación de los riesgos.

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Falta de conocimiento de la legislación y políticas en materia de capital humano. | 12. Falta de correspondencia entre la evaluación y los resultados del trabajo. | 23. Deficiencias en el levantamiento de los riesgos laborales |
| 2. No se toma en cuenta el principio de idoneidad demostrada en el proceso. | 13. Falta de correspondencia entre la evaluación y la capacitación del personal. | 24. Insuficiencias en el análisis de los incidentes y accidentes de trabajo |
| 3. Selección de personal que no cumple con requisitos para ocupar el cargo. | 14. Insuficiencias en la atención a la estimulación moral y material. | 25. Deficiencias en la aplicación de las medidas de prevención de accidentes y enfermedades profesionales |
| 4. Falta de competencias en los integrantes del Comité de Expertos. | 15. Pagos indebidos. | 26. Falta de garantía de condiciones de trabajo higiénicas y seguras |
| 5. Ocupación de plazas vacantes sin proceso de convocatoria y análisis de expertos. | 16. Deficiencias en la aplicación de los sistemas de pago aprobados. | 27. Apropiación o uso indebido de los equipos de protección personal y colectiva |
| 6. Ingreso al empleo por concertación de contratos sin sujeción a la legislación. | 17. No se toman en cuenta los resultados de los estudios de organización del trabajo. | 28. Uso indebido del presupuesto destinado a la seguridad y salud en el trabajo |
| 7. Selección de personal con vínculos de familiaridad en cargos que afectan la contrapartida. | 18. Deficiencias en la periodicidad y campo de acción de los estudios de organización del trabajo. | 29. Deficiencias en la aplicación de las políticas de seguridad social |
| 8. Deficiencias en el diagnóstico de las necesidades de enseñanza-aprendizaje. | 19. Falta de estudios de organización del trabajo para respaldar la plantilla de cargos aprobada. | 30. Insuficiencias en los flujos de comunicación e informaciones del proceso |
| 9. Falta de correspondencia entre el plan de capacitación y las necesidades diagnosticadas. | 20. Deficiencias en la planeación de los recursos humanos. | 31. Fallas en la protección de la documentación, registros y patrimonio laboral de los trabajadores |
| 10. Uso indebido del presupuesto destinado a la capacitación del personal. | 21. Falta de competencias para la aplicación de técnicas de estudios de aprovechamiento de la jornada laboral. | 32. Desconocimiento de los riesgos del proceso de gestión de capital humano |
| 11. Errores en la evaluación del desempeño. Falta de conocimiento de la legislación y políticas en materia de capital humano. | 22. Deficiencias en la aplicación de medidas disciplinarias en correspondencia con el reglamento disciplinario. | 33. Falta de correspondencia entre los riesgos del proceso y los objetivos de control |
| | | 34. Falta de sistematicidad e integralidad en las acciones de control al proceso. |

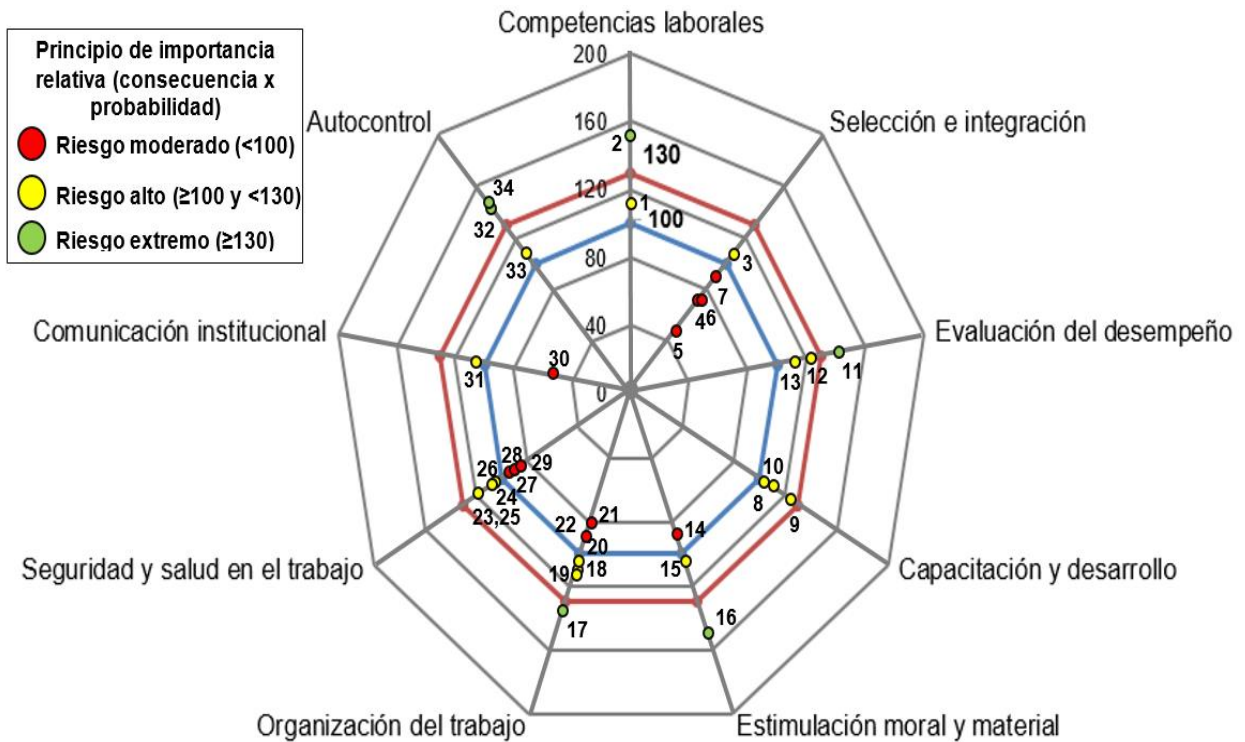


Figura 3.4. Mapa de riesgos del proceso de gestión de capital humano.

Tabla 3.6. Distribución de los riesgos por subproceso

Clasificación de riesgos	Subprocesos									Total
	CL	SI	CD	ED	EMM	OT	SST	CI	AC	
Moderado		4			1	2	3	1		11
Alto	1	1	3	2	1	3	4	1	1	17
Extremo	1			1	1	1			2	6
Total	2	5	3	3	3	6	7	2	3	34

Leyenda.

CL: competencias laborales,
 SI: selección e integración,
 CD: capacitación y desarrollo,
 ED: evaluación del desempeño,
 EMM: estimulación moral y material,
 OT: organización del trabajo,
 SST: seguridad y salud en el trabajo,
 CI: comunicación institucional,
 AC: autocontrol.

De esta forma con los análisis por perspectiva en correspondencia con los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito se concretó el diseño del cuadro de mando integral para el control según tabla 3.7. Estos se incluyeron en un folleto para facilitar su gestión como se muestra en la representación en anexo 3.8).

Tabla 3.7. Cuadro de mando integral para el autocontrol de la gestión de capital humano en la empresa

No.	Indicador	Sigla	Subproceso	OE	FCE	Perspectiva			Impacto		Frecuencia de Medición
						PEFP	PPSP	PACR	Eficiencia	Eficacia	
1	Productividad por valor agregado	PtVA	Estimulación moral y material	1	1	x			x		Mensual
2	Coficiente salario medio-productividad	SmPt	Estimulación moral y material	1	1	x			x		Mensual
3	Gasto de salario por peso de ingreso	GSPI	Estimulación moral y material	1	1	x			x		Mensual
4	Gastos de gestión de capital humano del total de gastos	GCHT	General	1	2	x			x		Mensual
5	Nivel de integración interna	IICH	General	2	3		x			x	Trimestral
6	Aprovechamiento de la jornada laboral	AJL	Organización del trabajo	2	4		x		x		Mensual
7	Satisfacción laboral	SLab	General	3	5		x			x	Mensual
8	Índice de fluctuación	IFL	General	3	5		x			x	Mensual
9	Índice de ausentismo	IAus	General	3	5		x			x	Mensual
10	Índice de frecuencia de accidentes de trabajo	IFre	Seguridad y salud en el trabajo	3	6		x			x	Trimestral
11	Nivel de compromiso, competencia y congruencia	NCCC	Competencias laborales	4	7			x		x	Trimestral
12	Índice de calidad de la evaluación	ICEv	Evaluación del desempeño	4	7			x		x	Trimestral
13	Índice de idoneidad demostrada	IID	Competencias laborales	4	7			x		x	Trimestral
14	Nivel de conocimiento de la gestión y prevención de riesgos	CGPR	Competencias laborales	5	8			x		x	Trimestral
15	Relación evaluación/riesgos de la gestión del capital humano	RERH	Autocontrol	5	8			x	x		Trimestral
16	Índice de aprendizaje del riesgo	IAR	Autocontrol	5	8			x		x	Trimestral
	Total					4	6	6	6	10	

Pasos 6 y 7. Diseño del nivel de consecución de la gestión de capital humano y de los sistemas de alerta temprana

El comité de control multidisciplinario aprobó el indicador general CGCH, así como los sistemas de alerta temprana para la evaluación en y entre períodos. En este sentido se determinaron los pesos de cada indicador por método de Kendall (Anexo 3.9) y se establecieron con aprobación de la Dirección General los intervalos de cumplimiento según la tabla 3.8. Para las fórmulas de cálculo se tomó en cuenta la naturaleza de los indicadores según tabla 2.5.

Tabla 3.8. Pesos y niveles de cumplimiento de los indicadores del cuadro de mando integral

Indicador	Peso	Plan	Nivel de cumplimiento establecido por Dirección General			
			Forma de cálculo	Incumplido	Cumplido (Plan)	Sobrecumplido
PtVA	0.0987	1980.60	Ecuación 4	< 90 %	90-100 %	>100 %
SmPt	0.0777	0.4486	Ecuación 5	< 90 %	90-100 %	>100 %
GSPI	0.0683	0.2447	Ecuación 5	< 90 %	90-100 %	>100 %
GCHT	0.0683	37.43	Ecuación 4	< 90 %	90-100 %	>100 %
IICH	0.1155	90	Ecuación 2	< 85 %	85-95 %	>95 %
AJL	0.0966	85	Ecuación 2	< 85 %	85-95 %	>95 %
SLab	0.1040	85	Ecuación 2	< 85 %	85-95 %	>95 %
IFL	0.0578	4	Ecuación 5	< 85 %	85-95 %	>95 %
IAus	0.0525	3	Ecuación 5	< 85 %	85-95 %	>95 %
IFre	0.0567	100	Ecuación 4	< 85 %	85-95 %	>95 %
NCCC	0.0357	9	Ecuación 2	< 85 %	85-95 %	>95 %
ICEv	0.0483	0.85	Ecuación 2	< 85 %	85-95 %	>95 %
IID	0.0756	2.3	Ecuación 4	< 85 %	85-95 %	>95 %
CGPR	0.0147	90	Ecuación 2	< 85 %	85-95 %	>95 %
RERH	0.0158	12	Ecuación 5	< 85 %	85-95 %	>95 %
IAR	0.0137	100	Ecuación 4	< 100 %	100 %	>100 %

3.1.3 Fase III. Implementación

En esta fase se establecieron todos los aseguramientos necesarios en cuanto a recursos materiales y humanos. Esto permite el desarrollo del proceso sin trabas.

Paso 8. Establecimiento de aseguramientos para el control

Se definieron los recursos, los medios de trabajo necesarios y asignación de autoridad y responsabilidad como uno de los aspectos que posibilita el logro de los objetivos.

Paso 9. Informatización del autocontrol

Se estableció el soporte informático en un libro *Microsoft Excel* con todas las herramientas necesarias para el desarrollo del proceso (ver instantáneas en anexo 3.10). En este se incluyeron el cuadro de mando integral, el folleto de indicadores, los instrumentos de cada perspectiva, el registro de los resultados que respalda el cálculo del indicador general y su interpretación junto al comportamiento de objetivos y subprocesos.

3.1.4 Fase IV. Control y mejora

En esta fase se ejecutaron las acciones dirigidas al control de actividades, para la implementación de medidas correctivas que posibilitan la mejora continua. Se realiza un análisis extenso en cada uno de los tres primeros autocontroles trimestrales del año 2020 con la determinación del CGCH.

Paso 10. Evaluación a través del cuadro de mando integral

Se recopiló y procesó la información en el soporte informático para cada período de autocontrol.

Los resultados se muestran por cada uno de los indicadores de las perspectivas.

Perspectiva económico-financiera del proceso

1. En esta esfera (Tabla 3.9) en el primer semestre existe una disminución de la productividad dadas las afectaciones en la producción por la obtención de insumos y combustible, lo cual tiene repercusión sobre los sistemas de pago para la estimulación salarial. En relación a los gastos al realizar un desglose por elementos (Tabla 3.10) el salario constituye el principal de los gastos y se detecta que, pese a una reducción de la producción, existe sobregasto por concepto de servicios recibidos de alimentación y albergamiento, lo que denota insuficiencias organizativas que afectan la eficiencia del proceso y de la organización en general.

Tabla 3.9. Resultados de indicadores de la perspectiva económico-financiera del proceso

Indicador	U/M	Plan	Marzo	Junio	Septiembre
PtVA	\$/trab	1980.6	1932.8	1930.62	2251.41
SmPt	U	0.4486	0.559	0.5602	0.4877
GSPi	U	0.2447	0.2719	0.2734	0.2547
GCHT	%	37.43	37.40	37.14	37.82

Tabla 3.10. Comportamiento de los elementos de gasto del proceso

Elemento de gasto	U/M	Plan	Marzo	Junio	Septiembre
Fondo de salario propio	MP	559.77	624.44	524.12	635.28
Dietas	MP	0.21	0.17	0.11	0.24
Viático	MP	18.38	16.94	17.24	19.32
Gastos en materiales de oficina	MP	7.22	5.12	3.14	4.12
Impuesto sobre la fuerza de trabajo	MP	89.36	76.47	91.57	93.33
Servicios recibidos de alimentación y albergamiento	MP	35.42	48.64	41.51	51.47
Gastos de gestión de capital humano	MP	710.37	771.78	677.69	803.76
Total de gastos	MP	1897.80	2063.49	1824.54	2125.35

No obstante en el análisis global de la perspectiva en el período se muestra avance en el tiempo. Esto repercute de forma positiva sobre el nivel de consecución.

Perspectiva del proceso y del sistema de gestión

2. Nivel de integración interna: A partir del completamiento de la lista de chequeo de autocontrol (Anexo 3.11) se obtuvieron los resultados de cada subproceso (Figura 3.5). En estos se muestra cómo al comienzo de la aplicación los módulos más afectados son las competencias

laborales, la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y el autocontrol, aunque ningún índice de cumplimiento alcanza el estado deseado (90 %).

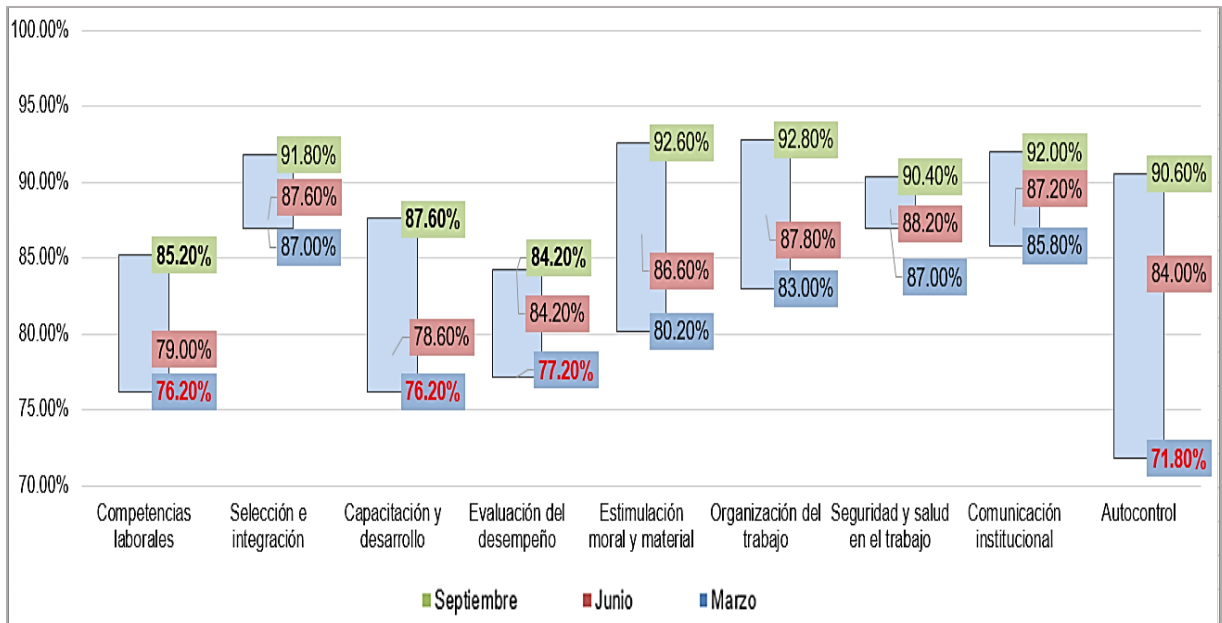


Figura 3.5. Índices de cumplimiento de los subprocesos.

No obstante a partir del trabajo desarrollado se aprecia la evolución entre períodos, con elementos más susceptibles a la mejora respecto a las competencias laborales, a la capacitación y desarrollo y a la evaluación del desempeño en lo fundamental. El subproceso donde se observa la mejora más sustancial es el de autocontrol, en correspondencia con el objetivo del estudio, mientras la menor variación ocurre en la seguridad y salud en el trabajo. Las principales deficiencias identificadas se describen en lo subsiguiente:

Competencias laborales

- Están definidos los perfiles de competencias pero no se emplean como herramientas, lo que afecta a todos los restantes subprocesos, pero fundamentalmente la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño.

Selección e integración

- Existen los procedimientos pero las técnicas de selección no están claras.

Capacitación y desarrollo

- Para el plan de capacitación no se consideran necesidades de enseñanza-aprendizaje individuales, excepto en los oficios básicos de construcción, choferes y agentes y siempre son las mismas acciones.
- Solo en las sedes centrales se considera la divulgación de los valores, en las instalaciones de la base es insuficiente.

- Falta apoyar más el trabajo de los profesionales en las UEB en el movimiento de innovadores y racionalizadores, donde solo se tiene en cuenta el aporte obrero para la producción, cuyas soluciones son las que trascienden a los fórum municipales y provinciales.

Evaluación del desempeño

- No existe diferenciación entre cargos para la evaluación, solo se separan los cuadros.
- Los elementos de evaluación permanecen inmutables en el tiempo.
- Las recomendaciones a los trabajadores en las evaluaciones no se dirigen a las debilidades reales, se hacen de forma generalizada.
- No se le da la importancia requerida al desarrollo individual alcanzado a la hora de evaluar, fundamentalmente en el caso de los jefes que son obreros y carecen de preparación.
- Para la evaluación del desempeño de los trabajadores no habían indicadores formales establecidos ni procedimiento para su uso al inicio de la aplicación del procedimiento y aún se debe seguir trabajando en este sentido.

Estimulación moral y material

- En los sistemas de pago a destajo existen tasas que no se basan en el cálculo de normas de rendimiento, sino en el resultado del valor creado por el sistema de precios Precons II.
- Estaban desactualizados la estrategia de atención a los trabajadores y el Reglamento de la estimulación moral de los trabajadores y se actualizaron en el curso de la aplicación del procedimiento.
- Falta de actualización del reglamento para el otorgamiento de la estimulación a las necesidades actuales de la organización.
- En algunas UEB no se cumple el plan de vacaciones, lo que dificulta la liquidación de los acumulados al finalizar el año.
- Debido a la difícil situación con la adquisición de las materias primas se incurre en sobregastos por encima de lo planificado, lo que termina afectando las estimulaciones salariales.

Organización del trabajo

- En las UEB existen elementos susceptibles a mejora en el registro de contratos determinados.
- Existen expedientes en proceso de confección y trabajadores que provienen de otras entidades que no entregan su expediente en el tiempo establecido.
- No se toman en cuenta los resultados de los estudios de organización del trabajo para la plantilla o al menos para respaldarla, las estructuraciones se ejecutan por decisiones del

organismo superior. No obstante se realiza anualmente el balance constructivo donde se incluyen elementos de la fuerza de trabajo.

- Falta divulgación de las normas con los trabajadores a destajo.
- No se actualiza el reglamento orgánico ante las adecuaciones de estructura organizativa.
- Los trabajadores firman sus funciones al momento de la contratación pero parte de ellos no las dominan, principalmente los de bajo nivel cultural.
- Existen trabajadores en puestos claves de la producción que exceden la jornada laboral.

Seguridad y salud en el trabajo

- Se debe garantizar mayor participación del capital humano directo a la producción en los roles de la seguridad y salud en el trabajo.
- No se consideran las oportunidades de la seguridad y salud en el trabajo y los riesgos se gestionan por áreas.
- Falta de facilidades temporales a pie de obra.

Comunicación institucional

- Es insuficiente la divulgación de las medidas de control interno y las responsabilidades sobre el control.

Autocontrol

- No se tomaba en cuenta la evaluación de la eficiencia y la eficacia del proceso antes de la aplicación del procedimiento.
- No se gestionaban los riesgos con enfoque a procesos antes de la aplicación. En este sentido no se consideraba la gestión de riesgos en la gestión de capital humano, lo que ya está en proceso de unificación con la aplicación del procedimiento y el trabajo de integración de los sistemas.
- Los objetivos de control no se actualizaban, eran los mismos cada año.
- No existen mecanismos internos para la contrapartida en las funciones, solo por auditorías externas de tipo financieras.
- El plan de rotación del capital humano no responde a las necesidades de la organización, ni se actualiza.

Los índices de cumplimiento dieron pie al nivel de integración interna (Figura 3.6), donde también se aprecia incremento entre períodos tanto de los requisitos de existencia como de funcionamiento. Esto posibilita que hacia el final del estudio la integración interna entre los subprocesos tribute a la estrategia de capital humano, pero con elementos susceptibles a mejora.

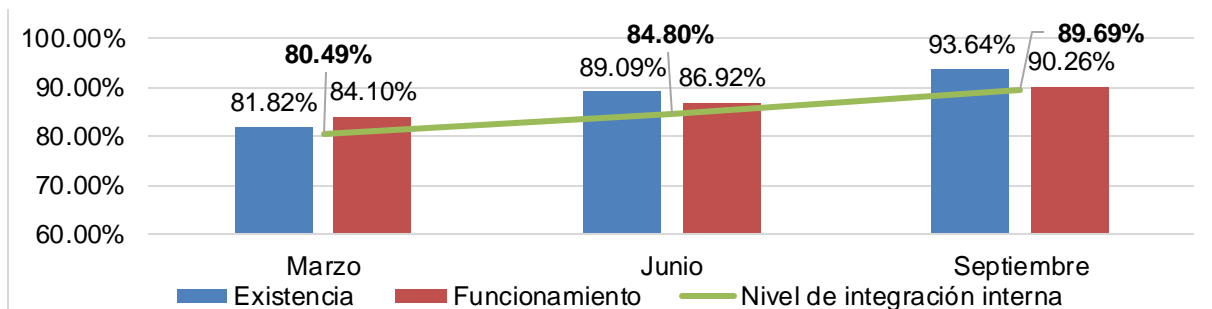


Figura 3.6. Nivel de integración interna de la gestión de capital humano.

3. Aprovechamiento de la jornada laboral: De un total de 12 estudios de aprovechamiento realizados entre las UEB y la oficina central se determinó el comportamiento del indicador (Tabla 3.11) que alcanza el estado deseado en el segundo trimestre aunque de forma general se comporta cercano a este valor. Las principales causas que generan las interrupciones las constituyen la falta de materias primas y combustibles.

Tabla 3.11. Resultados del aprovechamiento de la jornada laboral

	Marzo	Junio	Septiembre
Estudios realizados en el período	4	3	5
% de aprovechamiento	78.00%	87.00%	84.00%
% de pérdidas de tiempo	22.00%	13.00%	16.00%
Por problemas de disciplina de los obreros	4.00%	2.00%	1.00%
Por Interrupciones	18.00%	11.00%	15.00%
Causales de las interrupciones	-	-	-
Falta de materias primas	44.00%	45.00%	25.00%
Falta de combustible	37.00%	49.00%	57.00%
Rotura de equipos	12.00%	5.00%	18.00%
Interrupciones reglamentadas	0.00%	1.00%	0.00%
Mantenimientos propios a la infraestructura	7.00%	0.00%	0.00%
Otras causas de interrupciones	0.00%	0.00%	0.00%

4. Satisfacción laboral: En el análisis por dimensiones (Figura 3.7, Anexo 3.12) las más afectadas son la estimulación moral y material y las condiciones de trabajo con valores por debajo del 85 %. Esto repercute en índices de satisfacción que no logran el estado deseado.

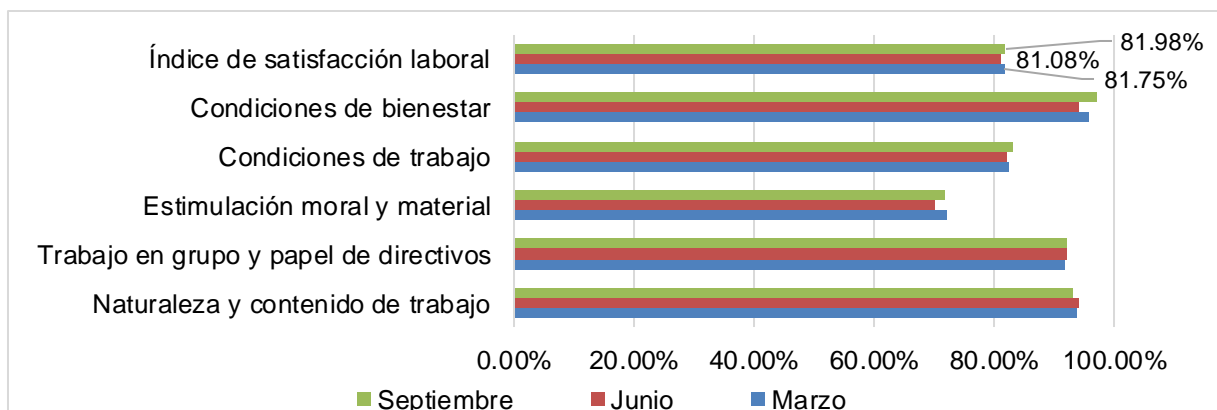
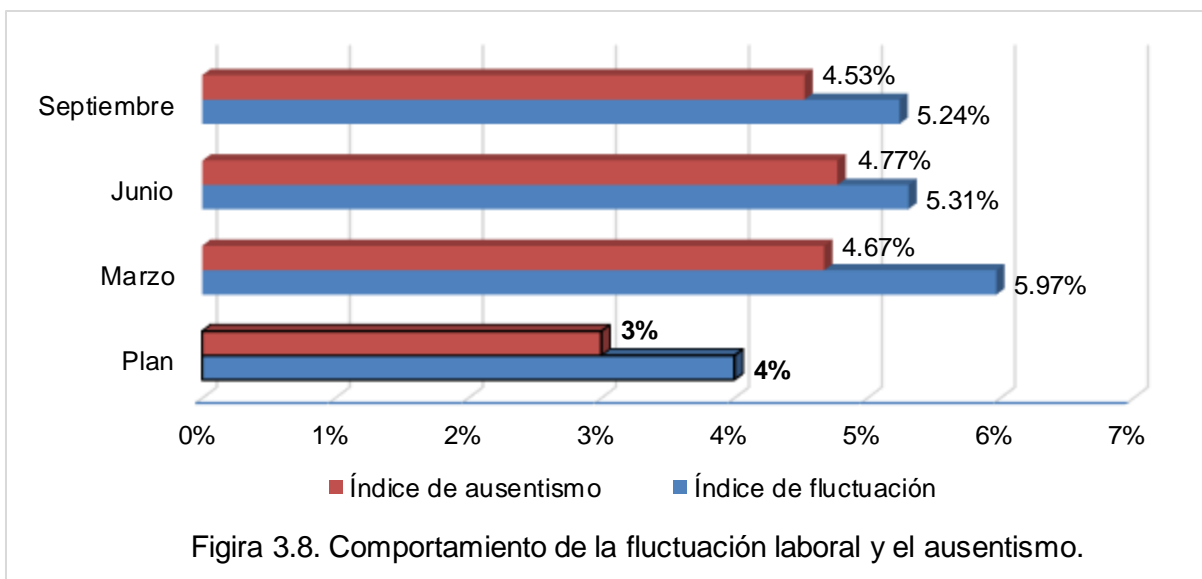
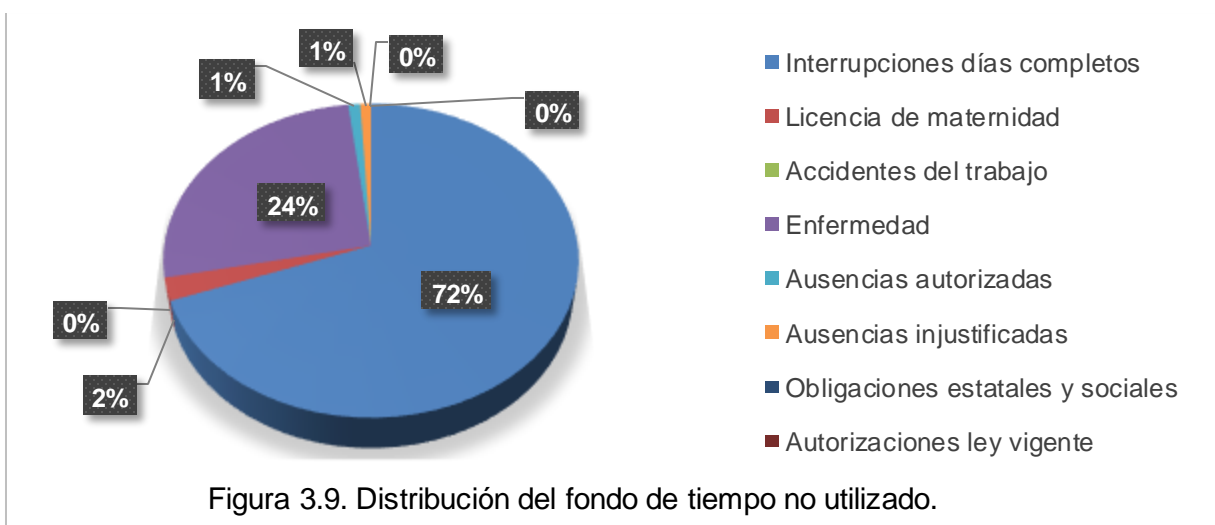


Figura 3.7 Comportamiento de las dimensiones de la satisfacción laboral.

5. Fluctuación laboral: Como resultado del estudio (Figura 3.8, Anexo 3.13) se determina que en ninguno de los trimestres se cumple el plan. La principal fuente de altas es de entidades no pertenecientes al sector (86.46 %). Las causas fundamentales están en las bajas por mejores condiciones de trabajo (48.96 %) y mejora salarial (37.50 %), lo que se corresponde con el resultado de la satisfacción laboral.



6. Ausentismo: Respecto a este indicador (Figura 3.8, Anexo 3.14) se mantienen en todos los períodos valores de incumplimiento. En este punto las principales causas (Figura 3.9) son las interrupciones (72 %), lo cual se corresponde con el aprovechamiento de la jornada laboral, y los certificados médicos por las enfermedades (24 %), dadas por el envejecimiento de la fuerza de trabajo obrera y el desgaste físico que ejercen las labores constructivas.



7. Frecuencia de accidentes: Al solo producirse un accidente de trabajo en junio se incumple. En el resto de los autocontroles se considera cumplido el indicador al 100 %.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al riesgo

8. Compromiso, competencia y congruencia: Al valorar los datos obtenidos con el procesamiento de la encuesta (Figura 3.10, Anexo 3.15) se aprecia poca variabilidad entre períodos. Los niveles más marcados en los tres casos fueron calificados de 8 que constituye un valor medio con tendencia a alto. En el desglose se obtuvo lo siguiente:

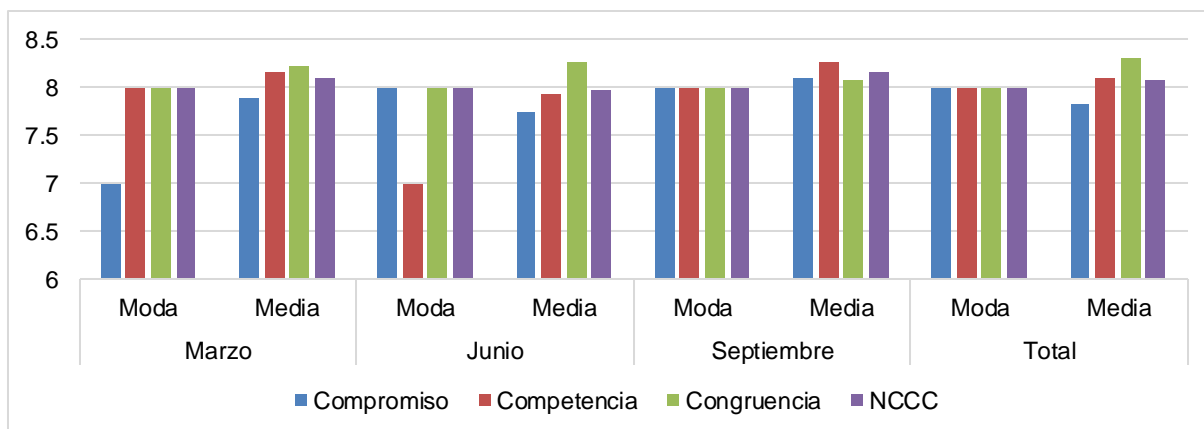


Figura 3.10. Resultados de compromiso, competencia y congruencia

- El grado de compromiso en la mayoría de los trabajadores (97.29 %) se considera en los niveles de medio y alto con solo un 2.71 % en nivel bajo. Esto indica que las políticas de capital humano fomentan el compromiso de las personas con su trabajo y la organización.
 - El nivel de competencias en el 97.89 % se contempla en los niveles de medio y alto para un 2.11 % con nivel bajo. Este aspecto evidencia la necesidad de perfeccionar las políticas de capital humano para traer, conservar y desarrollar a las personas con las competencias requeridas para el momento actual y futuro de la organización.
 - El nivel de congruencia para el 97.59 % de los trabajadores considera que las políticas de capital humano logran un nivel de medio a alto de coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores a través de sus sistemas de trabajo y recompensa, donde solo un 2.41 % se muestra en estado bajo.
 - El nivel de compromiso, competencia y congruencia en coincidencia con las tres variables se muestra en los autocontroles trimestrales en valores de medio por debajo del plan de 9, por cuanto se debe continuar trabajando al respecto.
9. Calidad de la evaluación del desempeño: En el análisis de las evaluaciones (Tabla 3.12) se tomó en cuenta el resultado de la evaluación anual que se desarrolla en el mes de marzo y las evaluaciones periódicas por otras causas. En este sentido se aprecian valores positivos que posibilitan un índice de calidad superior al 0.85, donde las evaluaciones deficientes que denotan pérdida de idoneidad tienen mayor incidencia en la categoría de operarios.

Tabla 3.12. Comportamiento de la calidad de la evaluación

	Marzo	Junio	Septiembre
Evaluados de bien	504	40	34
Evaluaciones superiores	426	22	28
Evaluaciones adecuadas	78	18	6
Evaluaciones deficientes	19	5	2
Por categoría ocupacional	-	-	-
Cuadros	0	0	0
Técnicos	0	1	0
Servicio	3	0	1
Operarios	16	4	1
Total de evaluados	523	45	36
Índice de calidad de la evaluación	0.96	0.89	0.94

10. Idoneidad: Respecto a este indicador (Tabla 3.13) con el empleo de la herramienta propuesta por Nuñez Cruz (2018) para el cálculo de los índices de idoneidad de los trabajadores y a partir de estos de los procesos en que estos intervienen, se determinó que el índice de idoneidad de la organización se comporta de forma favorable. No obstante se identificaron valores no deseados en el proceso estratégico de gestión estratégica y en los procesos claves. De forma global en todos los autocontroles hubo incremento con valores de sobrecumplimiento del plan de 2.3 a partir de junio, lo que se corresponde con la calidad de la evaluación.

Tabla 3.13. Comportamiento del índice de idoneidad de los procesos

Procesos	Marzo	Junio	Septiembre
Procesos estratégicos			
Gestión estratégica	2.254	2.388	2.429
Control de la calidad	2.333	2.394	2.422
Gestión de capital humano	2.597	2.602	2.787
Procesos claves			
Elaboración y colocación de hormigón asfáltico caliente	2.054	2.081	2.081
Movimiento de tierra de obras protectoras, hidráulicas y viales	2.035	2.048	2.036
Construcción de sistemas de acueductos y alcantarillados	2.037	2.034	2.024
Construcción de obras protectoras para la defensa	2.024	2.035	2.022
Procesos de apoyo			
Gestión económico-financiera	2.592	2.592	2.596
Mantenimiento	2.581	2.587	2.593
Logística	2.397	2.404	2.428
Índice de idoneidad global	2.290	2.317	2.342

11. Cultura de riesgo: En relación a estos indicadores (Tabla 3.14, Anexo 3.16) se aprecia evolución entre períodos. Los resultados de cada uno se describen a continuación:

Tabla 3.14. Comportamiento de los indicadores de cultura de riesgo

Indicador	U/M	Plan	Marzo	Junio	Septiembre
CGPR	%	90	77.98%	80.50%	84.45%
RERH	%	12	14.29%	14.29%	15.38%
IAR	%	100	100.00%	100.00%	100.00%

- El nivel de conocimiento de la gestión y prevención de riesgos presentó valores por debajo del plan en los tres períodos evaluativos, donde las principales fuentes de incertidumbre se encuentran en las medidas para el destino a los residuos (68.07 %), la participación en la evaluación de los riesgos (71.69 %), los riesgos que afectan a la entidad (74.10 %) y el plan de prevención de riesgos (76.81 %).
- La relación entre la evaluación de los riesgos del proceso aunque sobrepasa el máximo permisible del 12 % en los autocontroles, muestra valores cercanos al nivel de cumplimiento. Esto refleja las frecuencias de evaluación de los riesgos relevantes definidos de acuerdo a su impacto, ya sea por acciones de control internas como externas.
- El índice de aprendizaje del riesgo se comporta de forma favorable al realizársele al plan de prevención las actualizaciones pertinentes ante los controles internos y externos al proceso.

A partir de lo obtenido por cada indicador se pudo determinar el nivel de consecución del proceso en cada autocontrol. Esto muestra el comportamiento de las perspectivas del cuadro de mando integral y los objetivos (Tabla 3.15).

Tabla 3.15. Resultados del cuadro de mando integral con sistemas de alerta

No.	Indicador	Subproceso	OE	FCE	Peso	Registro de cumplimientos 2020		
						Marzo	Junio	Septiembre
Perspectiva económico-financiera del proceso								
1	PtVA	EMM	1	1	0.099	97.59%	97.48% Δ	113.67% \circ
2	SmPt	EMM	1	1	0.078	75.39%	75.12% Δ	91.28% \circ
3	GSPI	EMM	1	1	0.068	88.88%	88.27% Δ	95.91% \circ
4	GCHT	General	1	2	0.068	99.92%	99.23% Δ	101.04% \circ
Perspectiva del proceso y del sistema de gestión								
5	IICH	General	2	3	0.116	80.49%	84.80% \circ	89.69% \circ
6	AJL	OT	2	4	0.097	78.00%	87.00% \circ	84.00% Δ
7	SLab	General	3	5	0.104	81.75%	81.08% Δ	81.98% \circ
8	IFL	General	3	5	0.058	50.78%	67.29% \circ	68.99% \circ
9	IAus	General	3	5	0.053	44.19%	40.87% Δ	49.11% \circ
10	IFre	SST	3	6	0.057	100.00%	71.82% Δ	100.00% \circ
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al riesgo								
11	NCCC	CL	4	7	0.036	80.92%	79.84% Δ	81.49% \circ
12	ICEv	ED	4	7	0.048	96.37%	88.89% Δ	94.44% \circ
13	IID	CL	4	7	0.076	99.58%	100.72% \circ	101.82% \circ
14	CGPR	CL	5	8	0.015	77.98%	80.50% \circ	84.45% \circ
15	RERH	AC	5	8	0.016	80.95%	80.95% \square	88.89% \circ
16	IAR	AC	5	8	0.014	100.00%	100.00% \square	100.00% \square
Nivel de consecución del proceso (CGCH)						83.52%	83.55% \circ	88.63% \circ

El análisis global refleja que la mayoría de los indicadores avanzan (87.50 %) con valores de cumplimiento (43.75 %) y sobrecumplimiento (18.75 %) hacia el final del período. Por tanto el CGCH pasa de deficiencias dentro de los valores permisibles (aceptable) a resultados favorables. Fundamentalmente resalta el crecimiento entre el segundo y tercer período evaluativo, dado que durante el segundo se produce una contracción de los niveles de producción en la entidad.

Paso 11. Elaboración del informe de autocontrol

A partir de la evaluación del indicador general y el comportamiento en los sistemas de alerta el Comité de Control dejó constancia de los elementos que sustentan la calificación, para su revisión y aprobación por la alta dirección en un informe acorde al formato propuesto en el capítulo II (Anexo 2.4). En el mismo se analizó el cumplimiento de los objetivos y subprocesos (Figura 3.11) donde se aprecia la evolución en el tiempo desde el inicio de la aplicación del procedimiento en marzo, hasta el cierre de septiembre (Figura 3.12).

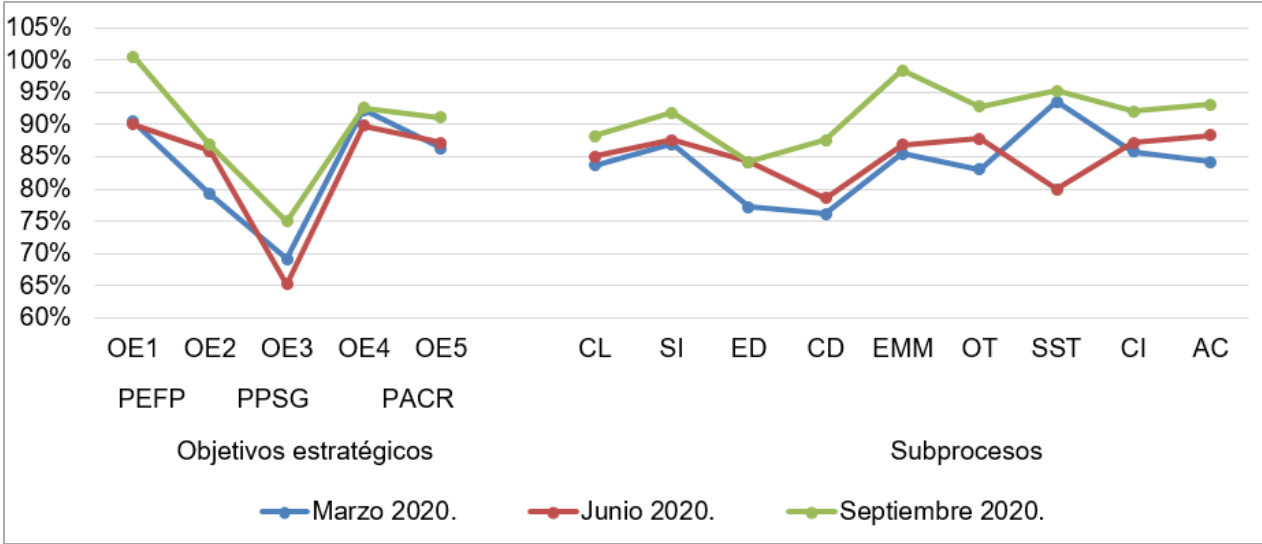


Figura 3.11. Estado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y subprocesos.

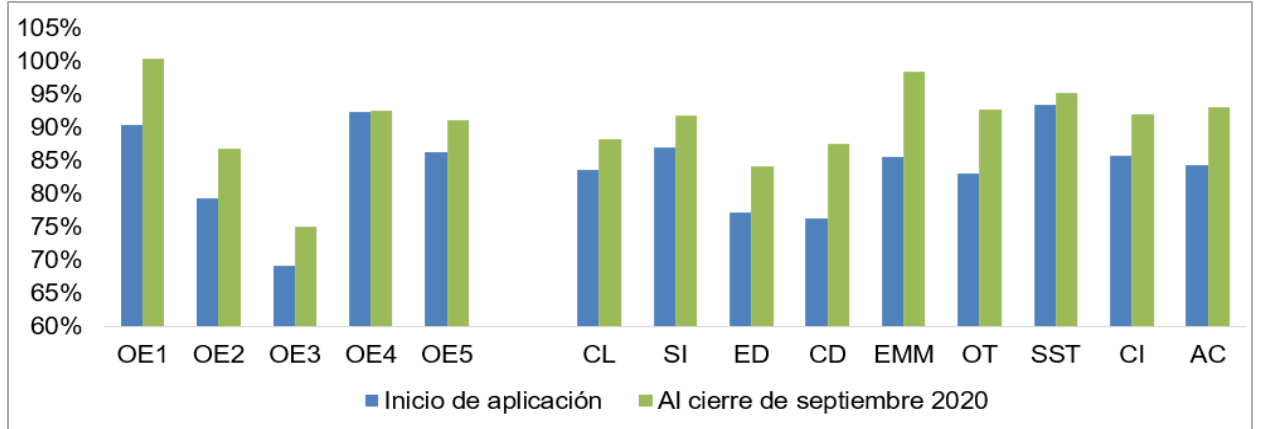


Figura 3.12. Comportamiento con la aplicación del procedimiento.

Esto demuestra que se debe continuar avanzando en los objetivos de la segunda perspectiva, fundamentalmente el tercero, afectado por la satisfacción laboral, la fluctuación y el ausentismo. Mientras dentro de los subprocesos se ha de centrar el foco sobre las competencias laborales y los procesos claves de evaluación y capacitación.

Paso 12. Proyección de mejoras

Tras cada autocontrol trimestral se confeccionaron planes de acción con los responsables, las fechas de ejecución y cumplimiento y los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. De forma resumida se desglosa en un plan único en el anexo 3.17.

Paso 13. Revisión del programa de mejoras y comparación de objetivos propuestos

Acorde al cronograma de actividades (Anexo 3.1) para la aplicación del procedimiento, a partir del segundo autocontrol el comité de control de conjunto con la Dirección General revisó los objetivos y el cumplimiento de las medidas en plan de acción. Este es un punto clave para sentar las bases de la mejora continua en cada nuevo período.

3.1.5 Valoración de la hipótesis de la investigación

Como hipótesis de esta investigación en la introducción se plantea que con el desarrollo del procedimiento propuesto para el autocontrol de la gestión de capital humano en la entidad objeto de estudio se contribuirá a elevar la eficacia del proceso de gestión de capital humano. En este sentido el indicador general CGCH muestra el comportamiento de la eficacia al tomar en cuenta para su base de cálculo el cumplimiento de los indicadores del cuadro de mando integral, los que tienen impacto sobre la eficiencia y la eficacia y reflejan el nivel en que se logran los objetivos estratégicos planteados en las perspectivas.

En este caso la hipótesis nula está dada en que con el autocontrol no se eleva la eficacia del proceso, mientras la hipótesis complementaria plantea todo lo contrario. Los resultados en los tres períodos de análisis abarcados demuestran que el nivel de consecución evoluciona en el tiempo (Figura 3.13), lo que acarrea resultados similares en objetivos y subprocesos.

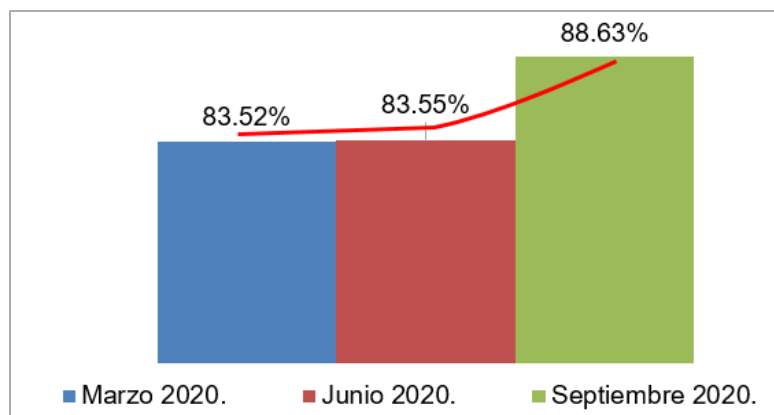


Figura 3.13. Tendencia del nivel de consecución del proceso.

Por tanto se puede afirmar que se eleva la eficacia de la gestión de capital humano como base para su mejora. Esto se ratifica además con el cumplimiento de la estrategia diseñada que demuestra la capacidad de aplicación del procedimiento y sus herramientas anexas.

3.2 Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento diseñado para el autocontrol de la gestión de capital humano en la entidad objeto de estudio permitió constatar su factibilidad, lo que muestra su flexibilidad, fiabilidad y consistencia el enfoque de mejora continua, la alineación con la estrategia y los objetivos organizacionales, el perfeccionamiento de métodos y mecanismos de control con pertinencia en la investigación.
2. Con su implementación se identificaron los aspectos siguientes:
 - El análisis estratégico de la gestión de capital humano refleja que en este sentido el enfoque es defensivo. Predominan las amenazas del entorno pues la entidad es líder del territorio holguinero en el sector de la construcción, pero presenta fuerte competencia tanto estatal como privada, la cual incide sobre el mercado de trabajo con ofertas más atractivas, fundamentalmente en relación al componente salarial. No obstante a lo interno prevalecen las fortalezas, al encontrarse identificado el proceso como estratégico con una cultura organizacional media para los trabajadores y alta en el caso de los directivos.
 - En la gestión de los riesgos del proceso predominan los riesgos altos con mayor incidencia sobre la seguridad y salud en el trabajo, la organización del trabajo y la selección e integración.
 - En la esfera financiera del proceso sobresale el elemento salario en los gastos por su impacto sobre la eficiencia, en cuyo caso se le da mayor representatividad al subproceso de estimulación moral y material. Sin embargo se detectan desviaciones desfavorables en relación a los servicios recibidos por alimentación y albergamiento.
 - En el cumplimiento de los objetivos estratégicos las principales brechas están dadas por el aprovechamiento de la jornada laboral, la satisfacción laboral, la fluctuación, el ausentismo y el nivel de compromiso, competencia y congruencia.
 - El nivel de integración interna entre los subprocesos tributa a la estrategia de capital humano, pero con elementos susceptibles a mejora, fundamentalmente en cuanto a las competencias laborales, la selección e integración y la capacitación y desarrollo.
 - Se proyectó un programa de mejora en base a las insuficiencias detectadas.
3. El nivel de consecución del proceso en los tres períodos analizados evoluciona de deficiencias dentro de los valores permisibles (83.52 %) a resultados favorables (88.63 %), lo que cumple con el incremento de la eficacia según la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico de la literatura especializada refleja la evolución por la que ha transitado la gestión de capital humano, la que se ha manifestado en la proyección de modelos caracterizados por actividades de planificación, implementación y control. En este punto emerge el autocontrol como subproceso que mide la eficacia en el desempeño, con posibilidad aplicación de tendencias como la gestión por procesos, la gestión de riesgos y el cuadro de mando integral, aunque en el estudio de enfoques metodológicos precedentes se evidencian carencias al respecto.
2. El diseño de un procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano con enfoques a procesos, de integración, y de riesgos aporta a las organizaciones de un mecanismo de control de forma sistemática e integradora. El mismo cuenta con cuatro fases que siguen la lógica del ciclo de gestión y fue valorado teóricamente mediante el criterio de expertos.
3. La aplicación del procedimiento se realizó en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de la provincia Holguín donde se manifiesta la necesidad de contar con un mecanismo para desarrollar el autocontrol de la gestión de capital humano de acuerdo con las exigencias actuales. A partir del diseño se proyectaron el cuadro de mando integral con sistemas de alerta integrados para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos y un mapa de riesgos asociados al proceso.
4. La ejecución del autocontrol trimestral en tres períodos contiguos del año 2020 evidenció un incremento en el nivel de consecución del proceso de deficiencias en el rango permisible (83.52 %) a resultados favorables (88.63 %), donde se proyectaron planes de acción para solucionar las deficiencias detectadas.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con la aplicación sistemática del procedimiento mediante el seguimiento del programa de mejora y del sistema de indicadores del cuadro de mando integral con sus sistemas de alerta temprana.
2. Perfeccionar las herramientas asociadas al procedimiento con hincapié en la lista de chequeo de autocontrol, la que debe actualizarse periódicamente en correspondencia con el marco regulatorio vigente.
3. Socializar el procedimiento propuesto para su empleo en otras entidades de la OSDE de Construcción y Montaje, del MICONS y del sector empresarial en general con vías a su mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albert Díaz, M. E., Fernández Lima, T., y Armenteros Acosta, M. C. (2010). Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. *Folleto Gerenciales*, XIV(3), 7.
2. Álvarez López, L. F. (2010a). Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos82/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos.shtml>
3. Álvarez López, L. F. (2010b). Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos hacia el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Autocontrol en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
4. Álvarez Román, M., y De la Cruz Soriano, R. (2015). Procedimiento para la mejora de los procesos del Sistema Integrado de Gestión de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería, que permita incrementar la eficiencia y eficacia del producto terminado. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 9(2), 1-14. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193948444003>
5. Alvarez Santos, L. (2015). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín*. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención de Recursos Humanos), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
6. Anglés Peña, M. L. (2013). *Procedimiento para el Autocontrol de la Gestión de Capital Humano. Aplicación parcial Hotel Pernik*. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
7. Angulo González, D. (2008). La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos como método de control integral. *De Gerencia.com*. Recuperado de: http://degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos/
8. Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2009). Acuerdo Número VII-30 Ley No. 107/09 Ley de la Contraloría General de la República de Cuba. *Gaceta Oficial Extraordinaria*, CVII(29). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
9. Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2013). Ley 116. Código de Trabajo. *Gaceta Oficial Extraordinaria*(29). Recuperado: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
10. Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana.
11. Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial Extraordinaria*(5). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
12. Asociación Española de Normalización y Certificación. (2013). UNE ISO. 10667-1. Prestación de servicios de evaluación. Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales.
13. Barreto Quijano, B. I. (2014). *Procedimiento para implementar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa de Fabricación y Reparación de Equipos y Medios de Pesar (PEXAC)*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en

- Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos), Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara, Villa Clara.
14. Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos. Perspectivas de un director general. Texto y casos*. Madrid, España: Editorial Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
 15. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. D. (1984). *Managing Human Assets*. New York, U.S.A.: Collier Macmillan Publishers.
 16. Blanco Céspedes, M. (2016). *Aplicación de un procedimiento para el diagnóstico de los procesos del sistema de gestión de capital humano en la empresa de Ingeniería y Proyectos del Níquel*. (Tesis para Opción del Título de Máster en Ciencias en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos), Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
 17. Castells Gil, B. L. (2008). *La evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas), Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín.
 18. Comité Central de Partido Comunista de Cuba. (2017). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030*. La Habana.
 19. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros Secretaría. (2007). Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial. *Gaceta Oficial Extraordinaria*(41). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 20. Consejo de Estado. (2007). Decreto 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. *Gaceta Oficial Extraordinaria*(41). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 21. Consejo de Estado. (2017a). Acuerdo. Reglamento de la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”. *Gaceta Oficial Extraordinaria*, CXV(34). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 22. Consejo de Estado. (2017b). Decreto Ley No. 334 Modifica Decreto-Ley No. 252. (58). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 23. Consejo de Ministros. (2014). Decreto 326. Reglamento del Código de Trabajo. *Gaceta Oficial Extraordinaria*(29). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 24. Consejo de Ministros. (2017a). Decreto No. 334 Modifica Decreto No. 281. (58). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 25. Consejo de Ministros. (2017b). Decreto No. 335 Del Sistema Empresarial Cubano. (58). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 26. Consejo de Ministros. (2017c). Decreto No. 336 Del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial. (58). Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 27. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución 60. Sobre las normas del sistema de control interno. *Gaceta Oficial Extraordinaria*, 13. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 28. Contraloría General de la República de Cuba. (2017). Resolución 255. Directrices Generales para la aplicación de la norma de Importancia Relativa o Materialidad en la auditoría. *Gaceta Oficial Extraordinaria*. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/>
 29. Contraloría General de la República de Cuba. (2020). *Guía de autocontrol general actualizada para la actividad empresarial*. La Habana.

30. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Tercera edición corregida y ampliada ed.). La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.
31. Cuesta Santos, A. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Revista de Ingeniería Industrial*, XXXIV(2), 135-145. Recuperado de: <http://www.rii.cujae.edu.cu>
32. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
33. De Miguel Guzmán, M. (2006). *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 "Oscar Lucero Moya", Holguín.
34. Delgado Pérez, E., y Velázquez Zaldívar, R. (2004). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Holguín: Centro de Estudios de Gestión Empresarial Universidad de Holguín.
35. Domínguez González, Z., Torres Leyva, O., Negrón González, A. M., y Fleitas Triana, M. S. (2016). Procedimiento para el autocontrol parcial del Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano en la Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos del Grupo Empresarial LABIOFAM. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, III(3), 29. Recuperado: <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
36. Encalada Montalván, J. A., y Burgos Burgos, J. E. (2016). La auditoría sociolaboral: una herramienta de gestión de recursos humanos y sus derechos en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/sociolaboral.html>
37. Fernández Sánchez, J. A. (2009). *Mejoramiento del proceso asesoría para implementación de sistemas de control interno en el área CANEC S. A. Cárdenas*. (Tesis para optar por el título académico de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad Industrial – Economía, Cuba.
38. Funzi Chimpolo, J. M. (2014). *Tecnología para la gestión del talento humano en instituciones de educación superior angolanas. Caso de la Universidad Agostinho Neto*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
39. Furnham, A., & Gunter, B. (2015). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality* (2nd ed.): Routledge Revivals.
40. García Fentón, V. (2011). *Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE, La Habana.
41. Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ta ed.). Universidad Complutense de Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
42. González Álvarez, R., Torres Estévez, G., Pérez de Armas, M., y Varela Izquierdo, N. (2012). Diseño de un procedimiento para realizar el autocontrol del sistema de gestión integrado de capital humano. *Revista de Ingeniería Industrial*, XXXIII(1), 10. Recuperado de: <http://www.researchgate.net/publication/262469892>

43. González Méndez, L. (2005). *El Control Interno y el Cuadro de Mando Integral, una poderosa combinación intangible* E. F. Varela (Ed.) CEEC-UH (Ed.): Gerencia: los desafíos del siglo XXI.
44. Harper, & Lynch. (1992). Manual de recursos humanos *La Gaceta de los Negocios*. Madrid, España.
45. Hernández Darías, I. (2011). *Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Casos de estudio: empresas del Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río y de la red capital humano*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana.
46. Hooghiemstra, T. (1994). Citado por Tejada Fernández, J y Navío Gámez, A. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España. *Revista Iberoamericana de Educación*.
47. Infante Solórzano, X. (2009). *Adaptación y aplicación de un procedimiento para la organización del trabajo en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17*. (Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención: Recursos Humanos), Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
48. Infante Solórzano, X., y Vilariño Corella, C. M. (2019). Reformulación de la estrategia empresarial de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 para el período 2018-2021. In Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 (Ed.). Holguín.
49. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2001). INTE ISO 10015. Gestión de la Calidad. Directrices para la formación.
50. Internacional Organization for Standardization. (2016a). ISO 30405. Gestión de recursos humanos - Directrices sobre el reclutamiento.
51. Internacional Organization for Standardization. (2016b). ISO 30408. Human resource management- Guidelines on human governance.
52. Internacional Organization for Standardization. (2016c). ISO 30409. Gestión de recursos humanos - Planificación del personal.
53. Internacional Organization for Standardization. (2018). ISO 30414. Human resources management- Guidelines for internal and external human capital reporting.
54. Jauriga Jacomino, A. R. (2017). *Perfeccionamiento de la gestión de capital humano en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara*. (Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Holguín.
55. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, No. 91105 (january-february). doi: http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/biblioteca/the_bsc.pdf
56. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Press*.
57. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative.
58. Leyva del Toro, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín.

59. Llanes Font, M. (2015). *Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
60. Marrero Fornaris, C. (2002). *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.
61. Martínez Vivar, R. (2013). *Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el municipio de Mayarí*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
62. Mateus, L. (2017). *Modelo para la Gestión de la Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias de los Trabajadores de la Administración Parlamentaria de Angola*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", La Habana.
63. Ministerio de Auditoría y Control. (2004). *Resolución No 100. Normas de Auditoría Interna. Anexo I. Regulaciones sobre la actividad de Auditoría Interna*. La Habana.
64. Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). *Resolución No 297. y Anexo: Definición de control interno, contenido de los componentes, normas*. Cuba.
65. Ministerio de la Construcción. (2020). *Manual de Contabilidad para empresas de la OSDE de Construcción y Montaje. Versión actualizada 2020*. La Habana. Cuba.
66. Montesino Fuster, C. (2019). *La auditoría de Recursos Humanos y sus indicadores Universidad de Alicante*. Recuperado de: <http://www.unniun.com/la-auditoria-de-recursos-humanos-y-sus-indicadores-carlos-montesinos-fuster-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos-universidad-de-alicante/>
67. Morales Cartaya, A. (2004). Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de Recursos Humanos. *Economía y Desarrollo*, 135(1), 102-115.
68. Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
69. Nápoles Villa, A. V. (2018). *Tecnología para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias de las comercializadoras de medicamentos cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín.
70. Nieves Julbe, A. F. (2010). *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano*. . (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.), Universidad de Holguín, Holguín.
71. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
72. Nuñez Cruz, C. R. (2018). *Gestión de la idoneidad de los trabajadores en entidades del sector estatal de la construcción. Caso Unidad Empresarial de Base Asfalto*. (Tesis

- presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención de Recursos Humanos), Universidad de Holguín, Holguín.
73. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. (2020). *Compendio de formularios, fascículos, nomencladores e instrucciones metodológicas del documento "Aspectos generales y formales para la elaboración de los formularios del Sistema de Información Estadístico Nacional"*. La Habana.
 74. Oficina Nacional de Inspección del Trabajo. (2015). *Procedimiento de Inspección Estatal del Trabajo*. La Habana.
 75. Oficina Nacional de Normalización. (2007a). NC 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana.
 76. Oficina Nacional de Normalización. (2007b). NC 3001. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. La Habana.
 77. Oficina Nacional de Normalización. (2007c). NC 3002. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. La Habana.
 78. Oficina Nacional de Normalización. (2009). NC ISO 702. Seguridad y Salud en el Trabajo — Formación de los Trabajadores — Requisitos Generales.
 79. Oficina Nacional de Normalización. (2015a). NC ISO 9000. Sistema de Gestión de la Calidad. Vocabulario. La Habana.
 80. Oficina Nacional de Normalización. (2015b). NC ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. La Habana.
 81. Oficina Nacional de Normalización. (2016). NC ISO 10018. Gestión de la Calidad. Directrices para la participación activa y competencia de las personas.
 82. Oficina Nacional de Normalización. (2018a). NC ISO 31000. Gestión del riesgo. Principios y directrices. 2da Edición.
 83. Oficina Nacional de Normalización. (2018b). NC ISO 45001. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo — Requisitos con orientación para su uso.
 84. Ortiz Chávez, Y. (2017). *Tecnología para integrar la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos en hospitales. Aplicación en el municipio de Holguín*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín.
 85. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
 86. Pardo Garrote, M. (2009). *Procedimiento para la utilización interrelacionada del Control Interno y el Cuadro de Mando Integral en empresas locales. Caso de aplicación*. (Tesis presentada en opción al grado de Máster en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
 87. Pérez Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
 88. Portuondo Vélez, A. L. (2014). *Dirección y gestión empresarial. Texto de apoyo para el diplomado en dirección empresarial* (VIII edición. Primera parte ed.). Cuba.

89. Ramírez Vázquez, M. C. (2017). *Procedimiento para la mejora continua del sistema de gestión de recursos humanos basado en indicadores de desempeño*. (Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
90. Rao, T. V. (2014). *HRD Audit: Evaluating the Human Resource Function for Business Improvement* (2nd ed.). New Delhi, India: SAGE Response.
91. Reyes Jardinez, L. (2011). *Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión del capital humano en universidades. Aplicación en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa*. (Tesis presentada en opción título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención: Recursos Humanos), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
92. Ricardo Cabrera, H. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara.
93. Ricardo Herrera, L., Velázquez Zaldívar, R., y Torralbas Blázquez, M. L. (2018). Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades. *Revista de Ingeniería Industrial*, 39(3). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000300237
94. Rodríguez Medero, S. (2016). *Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno en el Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin"*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Cuba.
95. Rodríguez Medero, S., y Álvarez López, L. F. (2020). *Procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano en empresas de construcción y montaje*. Ponencia publicada en Libro Desarrollo Organizacional y Competitividad 1ra (Ed.), X Congreso Internacional de Competitividad Organizacional del RILCO. México. ISBN 978-607-8532-72-8.
96. Rodríguez Medero, S., Álvarez López, L. F. y Nuñez Cruz, C. R. (2020). *Autocontrol de la gestión de capital humano: propuesta metodológica para el sector empresarial en Cuba*. Ponencia presentada en el XVI Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en gerencia de ciencia y tecnología IBERGECYT 2020. La Habana. Cuba. ISBN-211-012-170
97. Rodríguez Medero, S., Álvarez López, L. F. y Nuñez Cruz, C. R. (2021). *Autocontrol de la gestión de capital humano: Conceptualización en el marco organizacional actual*. Ponencia para X Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín. Cuba.
98. Rosell Jocik, C. B. (2018). *Procedimiento para la evaluación del desempeño orientada a la formación en la División Territorial de Etecsa en Granma*. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención de Recursos Humanos), Universidad de Holguín, Holguín.
99. Sánchez Rodríguez, A. (2007). *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.
100. Santana López, I. (2010). *Procedimiento para el diseño e implantación de un Sistema Integrado de Gestión. Aplicación en la Empresa de Ingeniería y Proyectos del Níquel (CEPRONIQUEL)*. (Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.

101. Shaban, O. (2012). Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities. *International Business Research*, 5(3), 122-129. doi: 10.5539/ibr.v5n3p122 Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n3p122>
102. Shiri, S. (2012). Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness. *Journal of Management & Public Policy*, 3(2), 39-45.
103. Soler González, R. H. (2009). *Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis para el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
104. Sotolongo Sánchez, M. (2005). *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, Santa Clara.
105. Souto Anido, L. (2015). *Modelo de gestión de recursos humanos para la Organización Superior de Dirección Empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba* (Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de La Habana, La Habana.
106. Ulrich, D., y Zadunaisky, G. (1997). *Cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Garnica S.A.
107. Varela Izquierdo, N. (2000). *Gestión turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero*. (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas).
108. Vega de la Cruz, L. O., y Nieves Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, Vol.22, No.21. doi: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/929/1024>
109. Velázquez Zaldívar, R. (1996). *Diseño y Aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de auditorías de recursos humanos*. (Tesis para optar por el grado académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Ciudad de la Habana.
110. Velázquez Zaldívar, R. (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Ciudad de la Habana.
111. Velázquez Zaldívar, R. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Dimensión Empresarial*, 7(1), 5.
112. Villa González del Pino, E. M. (2006). *Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Facultad de Ciencias Empresariales, Cienfuegos, Cuba.
113. Werther, W. B., & Davis, H. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana.
114. Zayas Aguero, I. (2002). *Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de la Habana, Ciudad de La Habana.

ANEXOS

Anexo 1.1. Definiciones relacionadas al autocontrol de la gestión de capital humano

Autor	Concepto
Control	
Soler González (2009)	Evaluación integral de lo planificado mediante variables operacionales, de mediano plazo y estratégicas que son precedidas por las acciones correspondientes en espacio y tiempo.
Fernández Sánchez (2009)	Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.
Contraloría General de la República de Cuba (2011)	Conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.
Portuondo Vélez (2014)	Es inspeccionar, registrar, comprobar, verificar, regular, monitorear, vigilar y supervisar, para evitar desviaciones con respecto al rumbo estratégico de la organización.
Control de gestión	
Nogueira Rivera (2002)	Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico.
Pérez Campaña (2005)	Es el proceso de comparación que permite detectar las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos para que los directivos adopten las acciones correctivas que garanticen el buen desempeño de la organización.
Villa González del Pino (2006)	Subsistema del sistema de gestión moderno, que provee del recurso requerido por la gerencia para asegurar la efectividad del proceso de toma de decisiones en condiciones de cambio estratégico, el cual pretende inducir conductas que ayuden a la organización a alcanzar sus resultados, de tal modo que mediante el empleo de herramientas e indicadores integrados para el mejoramiento continuo, la educación y participación activa de todos los miembros de la organización, así como la coordinación efectiva entre todos sus niveles y áreas, contribuya a garantizar la medición y seguimiento requeridos por la gestión de los procesos del día a día, para el alineamiento estratégico.
Pardo Garrote (2009)	Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.
Control interno	
COSO (1992)	Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Anexo 1.1. Definiciones relacionadas al autocontrol de la gestión de capital humano (cont.)

Autor	Concepto
Control interno	
Ministerio de Finanzas y Precios (2003)	Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.
González Méndez (2005)	Es un proceso integrado, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las categorías de confiabilidad en la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables y control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.
Contraloría General de la República de Cuba (2011)	Es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.
Auditoría	
Canteras (1995)	Auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial y más que una "radiografía", es un "vídeo de seguimiento"
Velázquez Zaldívar (2002)	Proceso de investigación y evaluación independiente que posee las características siguientes: es la expresión de una opinión; es la aplicación de unas normas y procedimientos establecidos; es llevada a cabo por personal especializado; contiene: objetivos, programas, ejecución y organización y su finalidad es triple: determinar lo que se ha hecho, apreciar lo que se está haciendo y recomendar las posibles acciones futuras.
Sotolongo Sánchez (2005)	Es sinónimo de revisión y verificación de diversos aspectos de una organización. En el de ámbito funcional tiene como objetivo diagnosticar, analizar, evaluar y asesorar líneas de actuación futura.
Asamblea Nacional del Poder Popular (2009)	Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.
Auditoría interna	
Ministerio de Auditoría y Control (2004)	La Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y dirección.
Oficina Nacional de Normalización (2007a)	Las auditorías internas, denominadas auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para la revisión por la dirección y otros fines internos, y puede constituir la base para la declaración de conformidad de una organización.
Hernández Darías (2011)	La finalidad básica de las auditorías internas es determinar la conformidad con los requisitos del sistema, se verifican las evidencias de la eficacia de los procedimientos, es decir si se consiguen los resultados planificados.

Anexo 1.1. Definiciones relacionadas al autocontrol de la gestión de capital humano (cont.)

Autor	Concepto
Auditoría interna	
Consejo de Estado (2017)	La auditoría interna se practica por profesionales facultados que son empleados de la propia organización, para la valoración independiente de sus actividades, con la finalidad de evaluar la consecución de los objetivos del control interno y contribuir a la prevención y detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa que pueden afectar el control de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone. Funciona como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.
Auditoría de gestión de recursos humanos	
Biles & Schuler (1986)	La evaluación de recursos humanos o capital humano es un estudio del sistema de la administración de la organización para apreciar por entero sus programas y prácticas.
Mee (1958)	La auditoría de recursos humanos es un análisis de las políticas y las prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como las sugerencias para su mejoría.
Harper & Lynch (1992)	El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un periodo de tiempo concreto, justifican los gastos. Además, esta auditoría debe sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión de recursos humanos.
Chiavenato (2004)	La auditoría de recursos humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración acerca de la eficiencia y la eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar cómo funciona el programa, localizando las prácticas y las condiciones que son perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se deben incrementar.
Angulo González (2008)	Diagnóstico exhaustivo de las prácticas, métodos, políticas y tratamiento de los recursos humanos asumido por la organización en un período de tiempo determinado, que permite establecer y proyectar políticas dirigidas a la búsqueda de la calidad y el buen funcionamiento y desarrollo de las acciones de los recursos humanos dentro de la organización, además posibilita establecer un proceso de comparación con las organizaciones que desarrollan su actividad económica y social en el entorno de las mismas.
Castells Gil (2008)	La auditoría no es un simple proceso de detectar errores y señalar fallas, la práctica demuestra que las auditorías se centran más en el control y fiscalización que en la valoración de los procesos, se dirigen más a los indicadores financieros relativos a la gestión de recursos humanos.
Gómez Mejía et.al (2008)	Es una revisión periódica de la eficacia de la utilización de los recursos humanos por parte de la empresa. A menudo, implica la evaluación del propio departamento de recursos humanos.
Cuesta Santos (2010)	La Auditoría constituye para el sistema de gestión de recursos humanos un componente muy significativo, donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad de las aludidas actividades clave. Significa la imprescindible retroalimentación al sistema de gestión de recursos humanos. Como actividad clave de gestión de recursos humanos se manifiesta a través de indicadores que deberán reflejar todo el conjunto de las restantes actividades clave.

Anexo 1.1. Definiciones relacionadas al autocontrol de la gestión de capital humano (cont.)

Autor	Concepto
Auditoría de gestión de recursos humanos	
Montesinos Fuster (2019)	Es un sistema de revisión de las políticas, procedimientos y herramientas de gestión de Recursos Humanos que mayor influencia o impacto tienen en la consecución de los objetivos de la organización. El fin de una auditoría de Recursos Humanos es detectar las desviaciones para conseguir alinear las acciones de Recursos Humanos con la estrategia y los objetivos de la organización. Estas desviaciones siempre se analizan utilizando Indicadores.
Auditoría interna de gestión de recursos humanos	
Sotolongo Sánchez (2005)	Constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa, cuyo objetivo no es sólo controlar y cuantificar resultados, sino que adopta una visión más amplia, aportando líneas de actuación futuras en materia de gestión de recursos humanos.
Autocontrol	
Contraloría General de la República de Cuba (2011)	Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.
Furnham & Gunter (2015)	<i>Self-audit: This is a particular type of internal audit performed by an individual upon his or her own system, procedures and facilities in order to assess his or her performance, needs, strengths and failings. This usually involves the completion and analysis of one of the many psychometric tests in this area. Alternatively, a manager may give out questionnaires to all those reporting to him or her to attempt to elicit how they respond to his or her management style.</i>
Autocontrol de la gestión integrada de capital humano	
Oficina Nacional de Normalización (2007a)	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.
Álvarez López (2010b)	La función autocontrol es considerada como un sistema de información directiva, para conocer el estado objetivo y facilitar el desarrollo del proceso de gestión de recursos humanos y un sistema de control y evaluación de la aplicación de políticas y procesos de gestión de recursos humanos. La función es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino también en brindar sugerencias y soluciones.
Anglés Peña (2013)	El autocontrol constituye una forma específica de control que consiste en la acción que desarrolla la entidad para regular un proceso determinado, requiriendo de esta forma la medición (control) por parte de actores internos, del desempeño del proceso de gestión de capital humano 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.

Fuente: Tomado y ampliado de Pérez Campaña (2005), Chiavenato (2009) y Nieves Julbe (2010).

Anexo 1.2. Listado de variables identificadas en las definiciones estudiadas

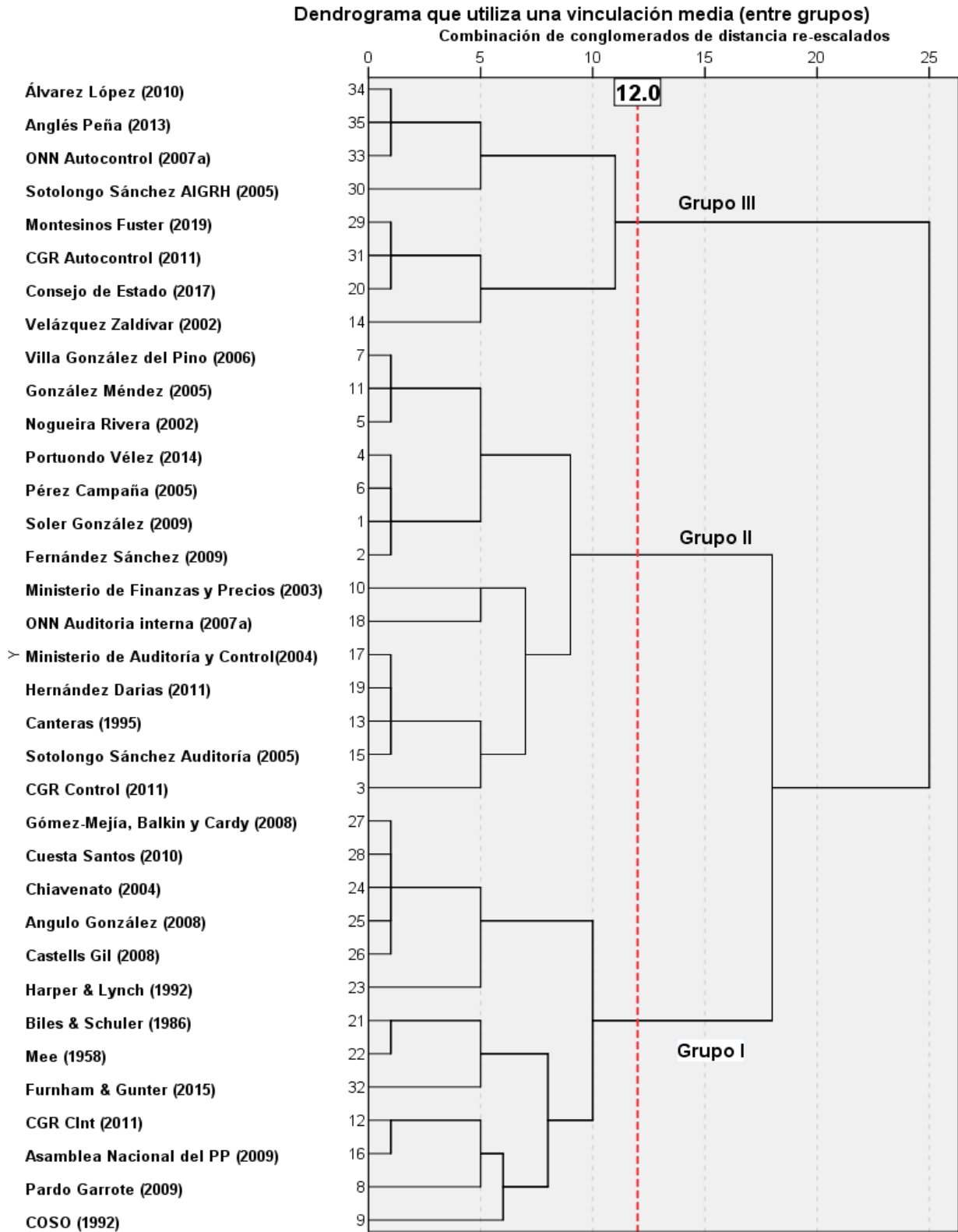
No.	Variable identificada	No.	Variable final	Abreviatura para el análisis con IBM SPSS versión 21.0
1	Control de los recursos humanos	1	Gestión de capital humano	CapitalHumano
2	Gestión de los recursos humanos			
3	Sistema de gestión integrada de capital humano			
4	Gestión de capital humano			
5	Verificación, inspección, registro, comprobación, monitoreo, vigilancia y supervisión	2	Relativo a control	RelativoControl
6	Evaluación del cumplimiento de lo planificado	3	Medidor de la eficacia	Eficacia
7	Detección de desviaciones en el cumplimiento de los objetivos, de las leyes, reglamentos y políticas			
8	Eficacia de las operaciones			
9	Grado de seguridad razonable al logro de los objetivos			
10	Necesidad de diagnóstico	4	Medidor de la eficiencia	Eficiencia
11	Eficiencia de las operaciones			
12	Métodos de eficiencia			
13	Mejora continua	5	Enfoque de mejora continua	MejoraContinua
14	Perfeccionamiento			
15	Proceso	6	Enfoque a procesos	EnfoqueProceso
16	Actividad o función del sistema de gestión	7	Enfoque de sistema	EnfoqueSistema
17	Subsistema del sistema de gestión			
18	Detección de riesgos	8	Enfoque de riesgos	EnfoqueRiesgos
19	Prevenir y limitar riesgos			
20	Procede de forma preventiva			
21	Revisión completa de las actividades y resultados	9	Enfoque de integración	EnfoqueIntegración
22	Visión global del desempeño			
23	Presente en todos los niveles			
24	Integral			
25	Integrado a las operaciones			
26	Ejecución periódica y sistemática	10	Sistematicidad	Sistematicidad
27	Inclusión de variables estratégicas	11	Carácter estratégico	CarácterEstratégico
28	Determina el rumbo estratégico de la organización			
29	Logro de objetivos y estrategias			
30	Alineamiento estratégico			
31	Aportación de líneas de actuación futuras			
32	Efectividad en la toma de decisiones	12	Toma de decisiones	TomaDecisiones
33	Participación de la administración			
34	Efectuado por la dirección			
35	Participación del personal	13	Carácter participativo	CarácterParticipativo
36	Participación activa de todos los miembros de la organización			
37	Presencia de actores internos			
38	Empleo de normas, métodos y procedimientos	14	Procedimientos	Procedimientos
39	Empleo de técnicas, herramientas	15	Técnicas e indicadores	TécnicasIndicadores
40	Empleo de indicadores			
41	Análisis de las políticas y prácticas	16	Políticas y prácticas	PolíticasPrácticas

Anexo 1.3. Análisis de centralidad de las redes sociales por autores y variables

	1	2	3
	Degree	NrmDegree	Share
33:ONN Autocontrol (2007a)	12.582	38.127	0.040
35:Anglés Peña (2013)	12.419	37.633	0.039
30:Sotolongo Sánchez AIGRH (2005)	12.014	36.406	0.038
31:CGR Autocontrol (2011)	11.817	35.809	0.037
34:Álvarez López (2010)	11.760	35.636	0.037
29:Montesinos Fuster (2019)	11.659	35.330	0.037
14:Velázquez Zaldivar (2002)	11.320	34.303	0.036
20:Consejo de Estado (2017)	11.230	34.030	0.035
27:Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008)	10.142	30.733	0.032
7:Villa González del Pino (2006)	10.115	30.652	0.032
13:Canteras (1995)	10.099	30.603	0.032
4:Portuondo Vélez (2014)	10.099	30.603	0.032
15:Sotolongo Sánchez Auditoría (2005)	10.099	30.603	0.032
8:Pardo Garrote (2009)	10.004	30.315	0.032
25:Angulo González (2008)	9.866	29.897	0.031
12:CGR CInt (2011)	9.426	28.564	0.030
5:Nogueira Rivera (2002)	9.319	28.239	0.029
23:Harper & Lynch (1992)	9.077	27.506	0.029
22:Mee (1958)	9.077	27.506	0.029
24:Chiavenato (2004)	9.062	27.461	0.029
9:COSO (1992)	8.988	27.236	0.028
2:Fernández Sánchez (2009)	8.896	26.958	0.028
10:Ministerio de Finanzas y Precios (2003)	8.774	26.588	0.028
17:Ministerio de Auditoría y Control (2004)	8.597	26.052	0.027
32:Furnham & Gunter (2015)	8.426	28.564	0.030
18:ONN Auditoría interna (2007a)	8.056	24.412	0.025
11:González Méndez (2005)	7.981	24.185	0.025
16:Asamblea Nacional del PP (2009)	7.963	24.130	0.025
28:Cuesta Santos (2010)	7.202	21.824	0.023
3:CGR Control (2011)	6.689	20.270	0.021
6:Pérez Campaña (2005)	6.619	20.058	0.021
19:Hernández Darías (2011)	6.559	19.876	0.021
26:Castells Gil (2008)	5.726	17.352	0.018
21:Biles & Schuler (1986)	5.052	15.309	0.016

	1	2	3
	Degree	NrmDegree	Share
3 Eficacia	4.608	58.072	0.090
5 Mejora Continua	4.502	56.736	0.088
6 Enfoque Proceso	3.999	50.397	0.078
2 Relativo Control	3.913	49.313	0.077
9 Enfoque Integración	3.855	48.582	0.076
1 Capital Humano	3.654	46.049	0.072
12 Toma Decisiones	3.612	45.520	0.071
7 Enfoque Sistema	3.354	42.268	0.066
11 Carácter Estratégico	3.299	41.575	0.065
4 Eficiencia	3.005	37.870	0.059
14 Procedimientos	2.924	36.849	0.057
10 Sistemática	2.784	35.085	0.055
15 Técnicas Indicadores	2.290	28.859	0.045
16 Políticas Prácticas	1.888	23.793	0.037
8 Enfoque Riesgos	1.810	22.810	0.035
13 Carácter Participativo	1.505	18.967	0.030

Anexo 1.4. Comprobación de los resultados del análisis de redes con el SPSS



Anexo 1.5. Análisis crítico de los enfoques metodológicos de referencia

Autor(es)	Elemento central	Aportes principales	Limitaciones	Aplicación
Sotolongo Sánchez (2005)	Auditoría interna del sistema de gestión de capital humano	<p>Aglutina los aportes de modelos y procedimientos previos, nacionales e internacionales, para concebir un modelo de auditoría interna de capital humano.</p> <p>Muestra los enfoques de sistema y a procesos, el carácter estratégico mediante la evaluación de los objetivos y los elementos de entorno, carácter de sistematicidad e integración.</p> <p>Se plantea mejorar las políticas y prácticas de los recursos humanos.</p> <p>Hace referencia al tema de las competencias laborales, enmarcadas en el equipo auditor.</p> <p>Establece un amplio sistema de indicadores divididos en eficiencia, eficacia, efectividad sobre los objetivos y de gestión de las políticas y prácticas.</p>	<p>No define indicadores por cada uno de los subprocesos dentro de sus indicadores de gestión a excepción de los relacionados con ingreso de los trabajadores, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y seguridad y salud.</p> <p>No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso.</p> <p>Los niveles de referencia de los indicadores se concentran solo en mostrar decrecimiento o incremento.</p> <p>Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente</p>	Entidades de servicio (Mintur)
Morales Cartaya (2006)	Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	<p>Define un modelo para la concepción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano basado en las competencias laborales con el autocontrol como uno de sus módulos integrantes, dirigido a medir el desempeño del sistema y en concordancia con la orientación estratégica.</p> <p>Da paso a la derogada familia de NC 3000:2007, de mayor aplicación en Cuba.</p>	<p>Propone un grupo de 26 indicadores que solo corresponden a la medida económica y sin establecer relación con los módulos definidos.</p> <p>No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso, analiza elementos aislados para la seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente.</p>	Cualquier entidad
Álvarez López (2010a)	Perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	<p>Muestra un procedimiento para la materialización y asentamiento del modelo de Morales Cartaya (2006) derivado en las NC 3000:2007 sobre la base de la medición del desempeño del sistema con su correspondiente orientación estratégica.</p> <p>Propone sistemas de indicadores e instrumentos de evaluación basados en aportes previos de Marrero Fornaris (2002), Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2003, 2004), Cuesta Santos (2005) y Álvarez López (2008).</p>	<p>No enmarca los indicadores en los subprocesos aunque sí abarca los mismos pero desde las perspectivas de la formación y el diagnóstico.</p> <p>No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso, analiza elementos aislados para la seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente.</p>	Cualquier entidad
Nieves Julbe (2010)	Implementación del ambiente de control	<p>Integra el sistema de gestión de capital humano desde la perspectiva del ambiente de control del sistema de control interno.</p> <p>Propone una serie de instrumentos, la mayoría de su autoría, pero además de otros autores (Velázquez Zaldívar, 2002; Cuesta Santos, 2002; Marrero Fornaris, 2004; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2006), así como el cuadro de mando integral.</p> <p>Trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso desde las perspectivas del control interno a partir de la evaluación de los mismos, hace hincapié en la seguridad y salud en el trabajo</p>	<p>Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente por encontrarse además basado en la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.</p>	Entidades de servicio (Minem-UNE)

Anexo 1.5. Análisis crítico de los enfoques metodológicos de referencia (continuación)

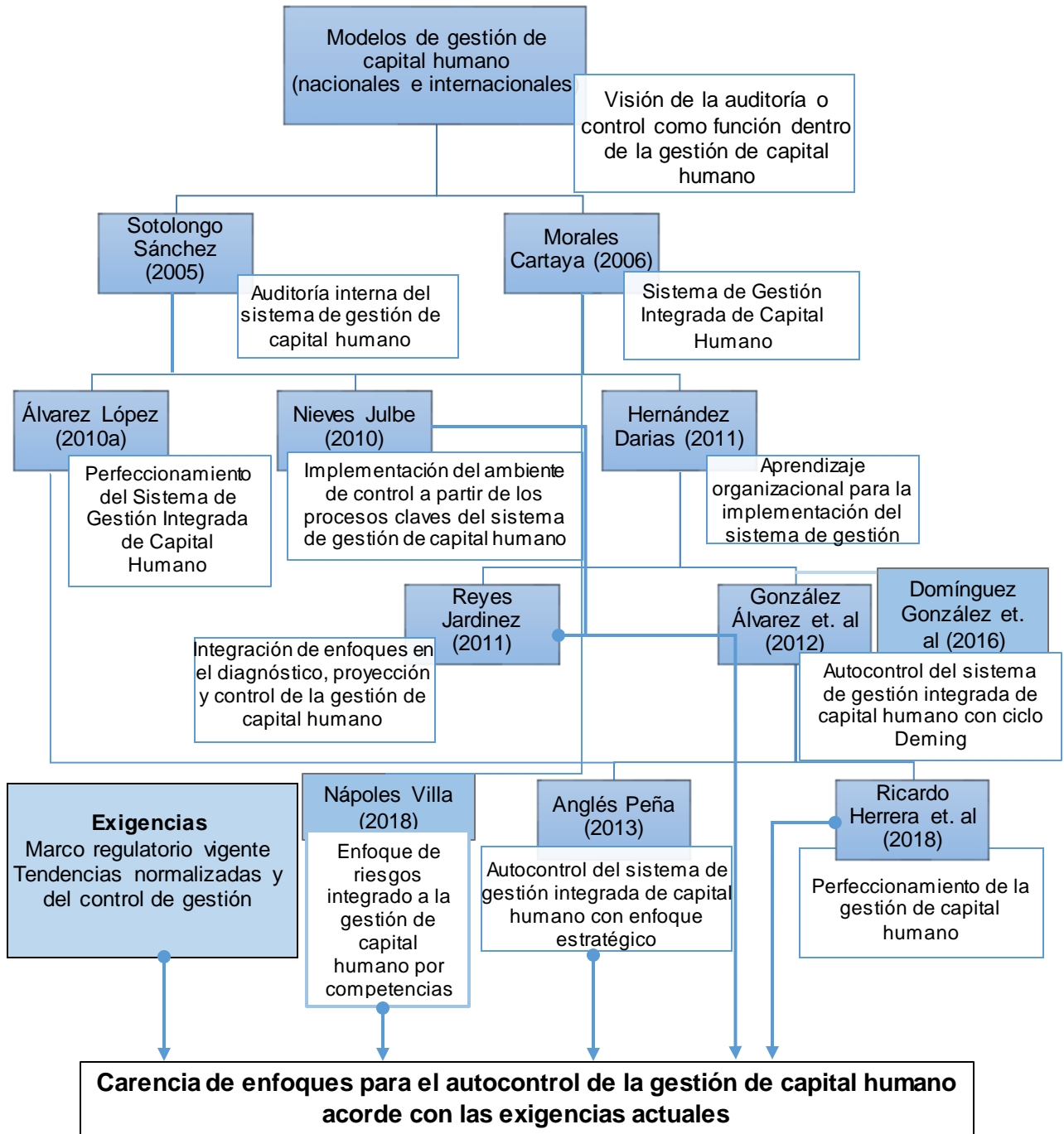
Autor(es)	Elemento central	Aportes principales	Limitaciones	Aplicación
Hernández Darías (2011)	Tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano	Muestra un modelo y procedimientos para la materialización y asentamiento del modelo de Morales Cartaya (2006) derivado en las NC 3000:2007 sobre la base del aprendizaje organizacional con su correspondiente orientación estratégica. Refleja la necesidad de aplicar auditorías al sistema. Establece la relación que existe entre los componentes del sistema de gestión.	El sistema de indicadores que propone (7) no abarca todos los módulos de la gestión, entre ellos, el autocontrol. No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso, analiza elementos aislados para la seguridad y salud en el trabajo. Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente.	Entidades productivas (Micons)
Reyes Jardinez (2011)	Integración de los enfoques estratégico, a procesos y por competencias en el diagnóstico, proyección y control de la gestión de capital humano	Plantea un procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de capital humano en concordancia con Cuesta Santos (2010), las normas 3000:2007 y con su orientación estratégica correspondiente. Determina el grado de integración de la gestión de capital humano con los procesos claves de la organización. Muestra indicadores por procesos y un cuadro de mando integral.	El autocontrol es junto con la comunicación institucional uno de los módulos menos abordados. No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso, analiza elementos aislados para la seguridad y salud en el trabajo. Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente.	Entidades de servicio (MES)
González Álvarez et. al (2012)	Autocontrol del sistema de gestión integrada de capital humano	Muestra un procedimiento basado en verificación de los requisitos de las normas 3000:2007. Incorpora el ciclo Deming o PHVA. Plantea el empleo de instrumentos como listas de chequeo y encuestas.	Es de orden cualitativo, pues carece del empleo de indicadores para medir la gestión, aun cuando hace referencia a la necesidad del empleo de estos. No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso. Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente.	Entidades productivas (Minem-Cupet)
Anglés Peña (2013)	Autocontrol del sistema de gestión integrada de capital humano	Muestra un procedimiento para el autocontrol basado en verificación de los requisitos de las normas 3000:2007, en el modelo de Morales Cartaya (2006), considerando elementos de Rivas Torres (2009) y Pérez De Armas, González Álvarez, Torres Estévez, (2010) con orientación estratégica. Propone el empleo de instrumentos e indicadores en consonancia con Álvarez López (2010a) Refiere indicadores por cada módulo y un indicador general para medir el nivel de integración del sistema.	Aunque define indicadores por procesos, los referidos al autocontrol son de orden cualitativo y no establece perspectivas para un cuadro de mando integral. No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso, analiza elementos aislados para la seguridad y salud en el trabajo. Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente.	Entidades de servicio (Mintur)
Domínguez González et.al (2016)	Autocontrol parcial del sistema de gestión integrada de capital humano	Muestra un procedimiento basado en verificación de los requisitos de las normas 3000:2007. Incorpora el ciclo Deming o PHVA. Trabaja el cuadro de mando integral. Plantea el empleo de instrumentos como listas de chequeo y encuestas, indicadores.	No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso. Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente.	Entidades de servicio (Minsap)

Anexo 1.5. Análisis crítico de los enfoques metodológicos de referencia (continuación)

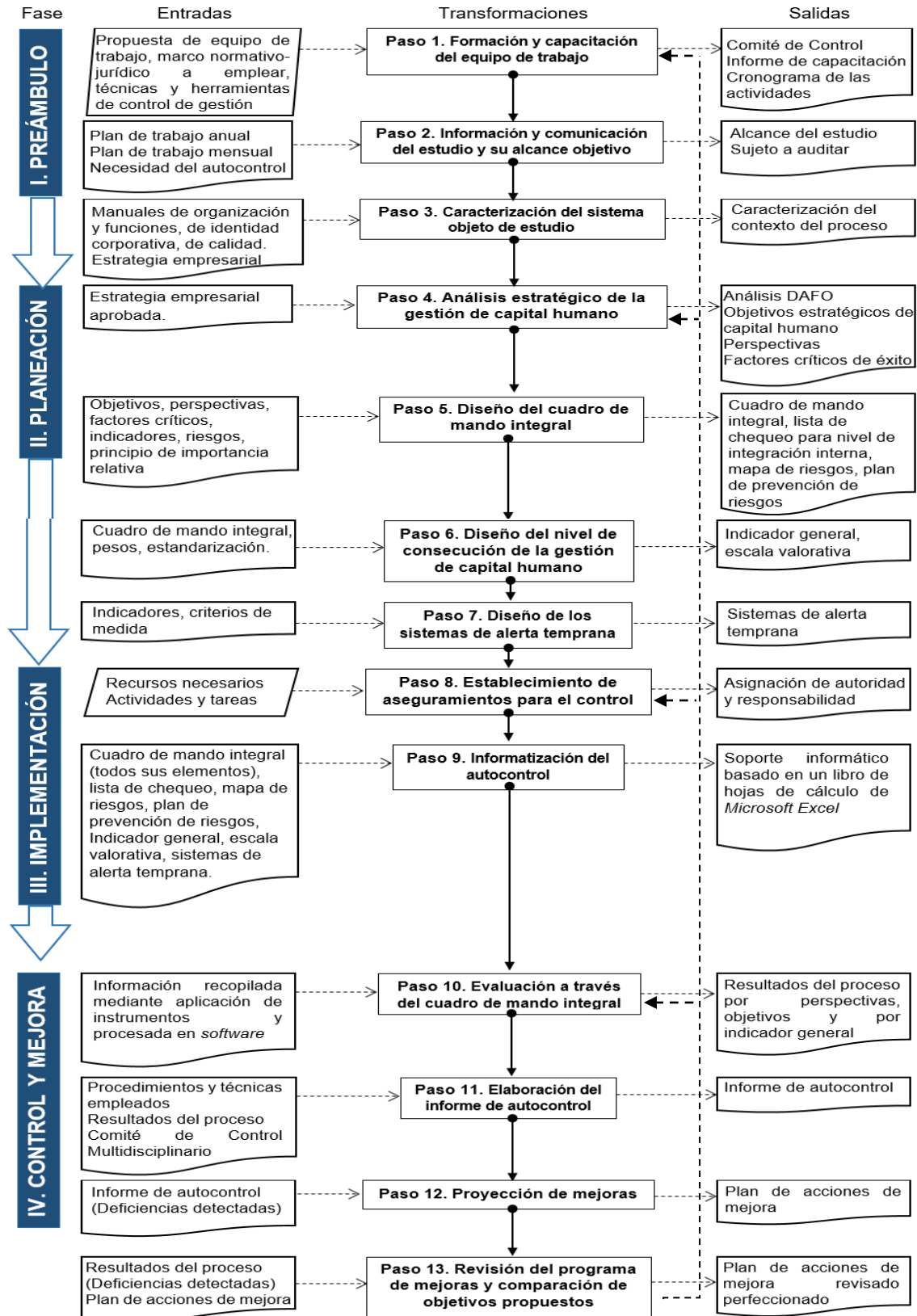
Autor(es)	Elemento central	Aportes principales	Limitaciones	Aplicación
Ricardo Herrera et. al (2018)	Perfeccionamiento de la gestión de capital humano	Plantea un procedimiento para el perfeccionamiento de gestión de capital humano basado en la verificación de los requisitos de la NC 3001:2007 con su correspondiente orientación estratégica. Se emplea la filosofía de cuadro de mando integral y el ciclo Deming.	La evaluación de los indicadores tiene un marcado carácter cualitativo en la perspectiva de procesos internos, donde se atribuyen los resultados de la orientación estratégica. No trabaja el enfoque de los riesgos asociados al proceso. Aunque permite evaluar el estado de la gestión no se centra en el autocontrol para lograr este fin. Se encuentra fuera del marco regulatorio vigente.	Entidades de servicio (MES)
Nápoles Villa (2018)	Reducción de riesgos en la gestión por competencias	Define un modelo y procedimientos para la gestión por competencias basada en la gestión de riesgos para su reducción en los procesos clave de selección e integración, evaluación del desempeño y formación por competencias acorde con la legislación vigente. En esta aborda elementos sobre la auditoría de capital humano.	Se centra solo en la gestión de riesgos de los subprocesos claves, no abarcando los asociados a los restantes subprocesos. Aunque define indicadores por procesos, no establece perspectivas para un cuadro de mando integral.	Entidades de servicio (Minsap)



Anexo 1.6. Mapa de relaciones de los enfoques metodológicos de referencia



Anexo 2.1. Entradas y salidas en las fases del procedimiento



Anexo 2.2. Ítems de lista de chequeo del autocontrol de la gestión de capital humano

SP	Aspecto a verificar
CL	1. Se utilizan en la entidad las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido según la legislación vigente.
CL	2. Se organiza el trabajo, según la carga de labores y sobre la base del perfil amplio; elaboran los diseños de los cargos a partir de las competencias requeridas en los casos que corresponda y se priorizan los cargos claves. El profesiograma es parte de este diseño.
CL	3. Se asegura que el capital humano sea competente basado en la educación, la formación o experiencias apropiadas para lo cual se cuenta con la información documentada que da evidencia de la competencia.
CL	4. Se determinan y actualizan los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y lograr la conformidad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades y tendencias cambiantes del entorno interno y externo.
CL	5. Se tienen identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad.
CL	6. Se determina, de conjunto con los trabajadores, los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la entidad.
CL	7. La alta dirección asegura que la cultura de la organización y la política de gestión del riesgo estén alineadas.
CL	8. Se encuentra firmado por los directivos y ejecutivos el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
SI	9. Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación de los trabajadores.
SI	10. Creado el comité de expertos el que se ratifica o renueva cada dos años.
SI	11. Se selecciona para cubrir plaza vacante al aspirante idóneo, con prioridad sobre los candidatos de la propia organización, donde el jefe de la entidad efectúa la previa consulta de las propuestas con el Comité de Expertos. Este deja constancia en las actas de sus reuniones que incluyen las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.
SI	12. Se realiza convocatoria para cubrir plazas vacantes. La duración de la convocatoria está determinada por el jefe de la entidad y la organización sindical, la que está inscrita en el Convenio Colectivo de Trabajo y no debe exceder de treinta (30) días a partir de su publicación.
SI	13. Se posee la excepcionalidad para ocupar un cargo sin el requisito de calificación formal pero cumplen el resto de los requisitos establecidos.
SI	14. El contrato de trabajo por tiempo determinado se utiliza en las situaciones previstas en la legislación.
SI	15. El contrato de trabajo por tiempo indeterminado, se concierta para realizar labores de carácter permanente y no expresa la fecha de terminación.
SI	16. Se conciertan contratos de trabajo para situaciones excepcionales tales como por tiempo indeterminado para labores discontinuas o cíclicas, verbal, jóvenes de 15 y 16 años (con autorización excepcional por el Director de Trabajo Municipal, los padres o tutores) y extranjero o persona sin ciudadanía no residente permanente en Cuba (con permiso de trabajo actualizado por el MTSS para actividades laborales autorizadas) en sujeción a la legislación.
SI	17. La relación de trabajo de los designados se establece mediante una Resolución o escrito fundamentado, firmado por la autoridad facultada y se notificó y firmó por el interesado.
SI	18. Los graduados de cursos diurnos presentan el documento oficial donde se consigna que fue asignado a la entidad.
SI	19. Está elaborado y se cumple el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.
SI	20. Se modifican las cláusulas del contrato, ante un cambio de cargo o de lugar de trabajo de forma definitiva por interés del trabajador o el empleador y se suscribió un suplemento al contrato de trabajo en las circunstancias establecidas.
SI	21. Se realizan las suspensiones de la relación de trabajo y la posterior reincorporación a la plaza por las causales establecidas. El jefe de la entidad, previa consulta con la organización sindical correspondiente y teniendo en cuenta la recomendación del Comité de Expertos, determina los trabajadores más idóneos que permanecen laborando en la entidad y los que serán declarados disponibles.

Anexo 2.2. Ítems de lista de chequeo del autocontrol de la gestión de capital humano (cont.)

SP	Aspecto a verificar
CD	22. En los planes de desarrollo de los trabajadores se toman en cuenta las competencias sobre la base de identificar las necesidades sobre las estrategias de la organización, los valores, los planes de negocio, las políticas y los elementos de entrada de las partes interesadas.
CD	23. El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.
CD	24. Se desarrolla y da seguimiento a un programa de formación de cultura ética, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores compartidos y deseados por la dirección de la organización, aprobados en su planeación estratégica a mediano plazo.
CD	25. Se encuentra implantado el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas.
CD	26. El procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas está en correspondencia con las directivas y las disposiciones que a estos efectos se emiten por el Gobierno.
CD	27. Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.
CD	28. Se apoya el desarrollo del movimiento de innovadores y racionalizadores.
CD	29. La alta dirección garantiza los recursos necesarios para gestionar las fuentes de conocimiento de la organización que posibiliten la adquisición y el desarrollo de competencias en los trabajadores.
ED	30. La evaluación del desempeño se realiza por el jefe de la entidad o en quien este delegue, al menos una vez en el año. En este sentido se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual, así como los cortes parciales, de acuerdo con lo estipulado en la legislación vigente.
ED	31. Para la evaluación del desempeño del trabajador se establecen los términos y condiciones por el jefe de la entidad, de conjunto con la organización sindical, los que se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo y se informan a los trabajadores.
ED	32. Se refleja en las evaluaciones de desempeño el cumplimiento de las tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo.
ED	33. La evaluación de los trabajadores compara los resultados de la participación activa y la adquisición de las competencias con los planes de desarrollo previamente preparados.
ED	34. Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño de los trabajadores.
ED	35. Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.
ED	36. Se efectúa la discusión del resultado de la evaluación del desempeño y de las recomendaciones para el próximo corte evaluativo entre el jefe y el trabajador con derecho a manifestar sus opiniones y a reclamar por los canales pertinentes en caso de inconformidad.
ED	37. Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.
EMM	38. El salario de los directivos, funcionarios y demás trabajadores se determina de acuerdo a la legislación vigente y se paga en correspondencia con el cargo, la jornada aprobada, así como el tiempo real trabajado.
EMM	39. Está establecido que se apliquen formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnicas organizativas, aprobadas en planificación anual por la alta dirección y de común acuerdo con la organización sindical. De obtener la empresa pérdidas en sus operaciones no se aplica la forma de pago establecida, en el período que corresponda, excepto los trabajadores abarcados en un sistema de pago a destajo y los de las unidades organizativas que se aprueben por la legislación vigente.

Anexo 2.2. Ítems de lista de chequeo del autocontrol de la gestión de capital humano (cont.)

SP	Aspecto a verificar
EMM	40. Los sistemas de pago cuentan con un reglamento establecido que se diseña acorde a los niveles de cumplimiento de indicadores de la organización. El mismo contiene los elementos siguientes: a) Objetivos a alcanzar; b) trabajadores que comprenden; c) indicadores que determinan la formación del salario y su distribución según el aporte individual; d) salario base de cálculo para efectuar la distribución, que incluye el salario escala y los pagos adicionales que se determinen por la autoridad facultada; e) autoridades facultadas para certificar el cumplimiento de los indicadores; f) autoridades facultadas para aprobar la distribución del salario; y g) período de evaluación y control del sistema en el Consejo de Dirección u otro órgano colegiado según el nivel estructural de que se trate.
EMM	41. En la forma de pago por rendimiento el salario se recibe de acuerdo con el aporte individual y colectivo a partir de lo aprobado por la autoridad facultada en la legislación específica.
EMM	42. Los sistemas de pago por resultados se financian a partir de las posibilidades económicas y financieras de la empresa y en su diseño y aplicación se tienen en cuenta los principios establecidos y las adecuaciones aprobadas.
EMM	43. Está establecido como límite, para los sistemas de pago a destajo, solo el que resulte de la aplicación de la tasa que se utiliza en el sistema de pago.
EMM	44. La entidad cuenta con una estrategia y un sistema de atención a los trabajadores y trabajadoras y con el Reglamento de la estimulación moral de los trabajadores, elaborado, de conjunto con la organización sindical.
EMM	45. Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento para el otorgamiento de la estimulación pecuniaria donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema y el procedimiento para su aplicación.
EMM	46. La elaboración del programa y la concesión de las vacaciones, se realizan teniendo en cuenta los requerimientos de la producción o los servicios y la efectividad del descanso. Para ello se determina el acumulado de días de vacaciones anuales pagadas y la cuantía de la retribución de cada trabajador acorde a la legislación vigente
EMM	47. Cuando no resulta posible reubicar al trabajador interrumpido, éste recibe una garantía salarial equivalente al ciento por ciento de su salario básico diario por el período de un mes, computado éste de forma consecutiva o no, dentro del año calendario de que se trata. Decursado el mes, no procede el pago de la garantía salarial.
EMM	48. Está previsto el análisis en los colectivos de trabajadores de la propuesta de plan, de la versión definitiva del plan y del cumplimiento del plan con las acciones correctivas ante desviaciones. El análisis está encaminado a que estos expongan sus consideraciones.
EMM	49. La planificación de costos está precedida de un minucioso y pormenorizado análisis técnico que incluye el fondo de salarios y de las medidas que permitan un incremento de la eficiencia de los recursos laborales, poniendo énfasis en la revisión de los gastos por pagos a trabajadores, por pérdidas de tiempo en el uso de los equipos y por ausentismo o desaprovechamiento en la jornada laboral, entre otros.
EMM	50. Se promueve la generalización de las mejores experiencias del movimiento de innovadores y racionalizadores surgidas en las empresas.
OT	51. Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, un registro de la plantilla de trabajadores y el registro actualizado de trabajadores, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.
OT	52. Se determinan, de conjunto con la organización sindical, los cargos de las categorías de operarios, técnicos, trabajadores administrativos y de servicios que por sus características son designados, así como aquellos cargos cuya ocupación determina la condición de funcionarios esto último igualmente en la empresa.
OT	53. La entidad confecciona o actualiza en un término que no excede los quince días, el expediente laboral del trabajador con el que establece una relación de trabajo por un período superior a seis meses. Este se entrega al trabajador mediante la firma del acta correspondiente al finalizar la relación de trabajo.

Anexo 2.2. Ítems de lista de chequeo del autocontrol de la gestión de capital humano (cont.)

SP	Aspecto a verificar
OT	54. Se realizan estudios de organización del trabajo dirigidos a perfeccionar las condiciones técnicas y organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de trabajo necesario y la plantilla de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad. Estos cuentan con la participación de los trabajadores y la organización sindical y sus resultados, previo a su implantación, se discuten con los trabajadores.
OT	55. En la elaboración de las normas de trabajo se tiene en cuenta el estado de los equipos y herramientas, las características de las materias primas y materiales, el abastecimiento técnico-material, el nivel de organización del trabajo, la observancia de las normas y reglas de seguridad y salud en el trabajo, así como las demás condiciones técnico-organizativas existentes o de posible creación en cada caso y que pueden incidir en dichas normas. En su elaboración participa la organización sindical y posterior a su discusión con los trabajadores se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.
OT	56. Elaborado y aprobado por la máxima dirección, según corresponda el Reglamento Orgánico o el manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y cargos de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos cargos, encontrándose aprobado por la máxima dirección.
OT	57. Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de acuerdo al diseño de cargos.
OT	58. El horario de trabajo se aprueba por el jefe de la entidad, de acuerdo con la organización sindical y acorde a las condiciones técnico-organizativas. Este garantiza un régimen de trabajo y descanso, la duración de la jornada de trabajo semanal máxima de cuarenta o cuarenta y cuatro horas, según corresponda, y receso en los días de conmemoración nacional, feriados o de receso adicional retribuido.
OT	59. Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario, aprobado con un efectivo diseño e implementación de las medidas para fortalecer la disciplina en la entidad, las que se encuentran en el registro consecutivo anual de medidas disciplinarias.
OT	60. El Convenio Colectivo de Trabajo se confecciona de acuerdo a lo establecido en cuanto a los documentos que se inscriben, los que se anexan y las cláusulas ajustadas a la ley. El mismo es elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un periodo mayor de un año y menor de tres años.
OT	61. Se reglamenta el funcionamiento de los órganos de dirección colectiva y el funcionamiento de los órganos de dirección de la empresa.
OT	62. La entidad cuenta con un Órgano de Justicia Laboral con representación de la entidad, el sindicato y los trabajadores y sus suplentes cuya capacitación se organiza por el empleador. Se conservan las actas de su conformación, las correspondientes a las asambleas y se cumplen las decisiones firmes de los órganos encargados de la solución de los conflictos de trabajo. .
OT	63. En el proceso de disponibilidad laboral, el jefe de la entidad o en quien este delega notifica la decisión al trabajador declarado disponible, por las causas establecidas en la legislación mediante constancia escrita de la propuesta realizada, con respuesta de aceptación o no por el trabajador, en un término de cinco días hábiles. Al vencimiento del período que corresponde a cada trabajador disponible, si no logra emplearse, se da por terminada la relación de trabajo.
SST	64. La organización establece, implementa, mantiene, controla y mejora continuamente un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, incluidos los procesos y sus interacciones, así como una política consecuente y objetivos coherentes definidos por la alta dirección. Se garantizan los recursos necesarios para ello: humanos competentes, materiales, de comunicación y los soportes de la información documentada.
SST	65. La alta dirección asegura los roles, responsabilidades y autoridades respecto a la seguridad y salud en el trabajo a todos los niveles para garantizar el flujo de información y comunicación constantes, así como la consulta y participación de los trabajadores.

Anexo 2.2. Ítems de lista de chequeo del autocontrol de la gestión de capital humano (cont.)

SP	Aspecto a verificar
SST	66. Se consideran los riesgos y oportunidades como premisas para la planificación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo a fin de alcanzar los resultados esperados y la mejora continua. En este sentido se identifican los peligros y evalúan los riesgos y oportunidades con base a los requisitos legales.
SST	67. Está elaborado y se cumple, para las actividades que así lo requieran, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo.
SST	68. El empleador exige la realización de exámenes pre-empleo y periódicos, especializados según lo establecido por el MINSAP.
SST	69. Se realiza la instrucción a los trabajadores sobre los riesgos en el trabajo y los procedimientos para realizar su labor de forma segura y saludable.
SST	70. El empleador suministra gratuitamente, conserva y mantiene los equipos de protección personal, contra incendios, así como otros dispositivos y medios técnicos en los puestos de trabajo que lo requieran, en atención a los riesgos, las normas y requisitos de seguridad y salud en el trabajo.
SST	71. Existen condiciones laborales seguras e higiénicas y se garantiza la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, incendios, averías u otros daños que puedan afectar la salud de los trabajadores y el medio ambiente laboral.
SST	72. Existe evidencia de que, de acuerdo al procedimiento establecido, se controlan, investigan e informan a las autoridades que corresponda, los accidentes de trabajo y otros que se equiparen a los efectos de la protección de la seguridad social en los casos en que el trabajador lesionado o fallecido tenga suscrito contrato de trabajo con él.
SST	73. Se conceden las licencias de maternidad y se pagan las prestaciones en las cuantías que corresponden.
SST	74. Se cumple el término de 7 días establecido para el trámite de las pensiones a partir de la solicitud del trabajador y de 30 días para la concesión de estas, a partir de la respuesta del Instituto Nacional de Seguridad Social Municipal al trabajador
SST	75. El empleador cumple lo dispuesto por la comisión de peritaje médico laboral.
SST	76. Se efectúa el pago de las prestaciones a los trabajadores en el caso de invalidez temporal o invalidez parcial y de la pensión a los familiares de trabajadores fallecidos durante los períodos y condiciones regulados en la ley.
SST	77. Se confecciona o actualiza la certificación de los tiempos de servicio prestados y salarios devengados por los trabajadores a los fines de la seguridad social.
CI	78. La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.
CI	79. Los trabajadores perciben que la información que brinda sobre su gestión se integra y concilia con los sistemas de información de la entidad y se utiliza para la toma de decisiones.
CI	80. Se comunica a los trabajadores las actualizaciones, modificaciones, riesgos que repercuten en el país en la entidad o en los trabajadores sobre procesos, políticas, legislaciones, etc.
CI	81. El sistema de comunicación facilita: a) La retroalimentación entre directivos y trabajadores en beneficio de la organización. b) Conocer las opiniones, criterios, ideas y motivaciones de los trabajadores. c) La disolución de rumores. d) Reducir los ruidos o barreras de la comunicación.
CI	82. El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, descendente, transversal y horizontal permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la entidad, se constituya para los directivos en herramienta de gestión para promover procesos de trabajos eficientes y garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos para fortalecer el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.
CI	83. Se comunica a todos los trabajadores, con los detalles necesarios, clara y despejada de tecnicismos los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma con las medidas de control interno y las responsabilidades sobre el control, de manera tal que logren convocar a cada hombre y mujer a la solución de los problemas y al cumplimiento exitoso de las medidas para su erradicación definitiva.

Anexo 2.2. Ítems de lista de chequeo del autocontrol de la gestión de capital humano (cont.)

SP	Aspecto a verificar
CI	84. Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.
CI	85. Existe receptividad por parte de la administración frente a las sugerencias de los trabajadores sobre las maneras de aumentar la productividad y la calidad, y se le brinda un tratamiento oportuno a estas.
CI	86. El flujo de informaciones de capital humano se desagrega en las áreas de compromiso y ética, costos, diversidad, liderazgo, cultura organizacional, seguridad, salud y bienestar organizacional, productividad, reclutamiento, fluctuación y rotación de personas, habilidades y capacidades, planes de desarrollo, disponibilidad de fuerza de trabajo.
CI	87. La transparencia en la información de datos que identifican los riesgos y oportunidades de la gestión de capital humano constituye una herramienta para la alta dirección.
CI	88. La recopilación y tratamiento de la información del proceso se desarrolla en sistemas que incluyen el almacenamiento y el procesamiento de datos primarios, los cálculos de salario, el mantenimiento de estructuras organizativas, la planeación de la fuerza de trabajo y su desarrollo.
CI	89. Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios rinden cuenta periódicamente a la instancia correspondiente de forma integral acerca del desempeño y del resultado de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas, teniendo presente la importancia del componente ético en su actuación y conducta.
AC	90. El empleador actúa como responsable de cumplir y hacer cumplir la legislación de trabajo y de seguridad social, así como de ejecutar la dirección, organización del proceso de trabajo y su control, asegurando que los trabajadores conozcan sus atribuciones y obligaciones.
AC	91. Se cuenta con planes de prevención de riesgos en función de los objetivos de control que se derivan de la identificación y el análisis periódico, con la participación de los trabajadores, de los riesgos (sean externos e internos), que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización en los procesos, actividades y operaciones de cada área.
AC	92. Se tienen implementados los mecanismos que permitan verificar y evaluar la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, en correspondencia con el contenido y función de cada cargo. En correspondencia se separan las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.
AC	93. Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida con su plan de acción correspondiente.
AC	94. Se encuentran establecidos procedimientos para controlar el tiempo trabajado (llegadas y salidas).
AC	95. Se cotejan los datos de nóminas con los documentos del Departamento de Recursos Humanos. (Datos por trabajadores).
AC	96. Existe el plan de rotación de trabajadores que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades, así como evidencia documental de la rotación sistemática del capital humano en dichas tareas.
AC	97. Se definen indicadores de desempeño de la gestión del riesgo que son coherentes con los indicadores de desempeño del proceso.
AC	98. La alta dirección identifica y aprueba los indicadores de desempeño para la gestión del capital humano.
AC	99. La gestión del riesgo constituye una parte de la gestión de capital humano al integrarse en la cultura y en las prácticas.
AC	100. Los riesgos identificados se evalúan por la naturaleza, la probabilidad y los tipos de las causas y de las consecuencias que se pueden producir, y cómo se deben medir.

Anexo 2.3. Listado de indicadores propuestos para el autocontrol

Indicador	Unidad de medida	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	Nivel de referencia
Proceso: Gestión de capital humano					
Gastos de gestión de capital humano del total de gastos	%	De Miguel Guzmán (2006)	$GCHT = \frac{\text{Gastos de gestión de capital humano}}{\text{Total de gastos}} * 100\%$	Expresa el porcentaje que representa el total de gastos vinculados con la gestión del capital humano del total de gastos en que ha incurrido la entidad. Por cuanto mide el peso de los gastos del proceso en el total.	Medida a criterio de la entidad
Satisfacción laboral	%	Álvarez Santos (2015)	Encuesta y consenso. Se recomienda la variante II (Anexo 2.5), por ser la más sencilla de aplicar y dada la periodicidad con que se realizan los autocontroles.	Grado de satisfacción de los trabajadores. Pueden emplearse los motivadores concretos, que reflejan una visión más precisa de las causas de insatisfacción.	≥ 0,85
Índice de fluctuación	%	Nieves Julbe (2010)	$IFL = \frac{\text{Total de altas y bajas}}{2 * \text{Plantilla actual}} * 100$	Estos indicadores son expresión de la satisfacción laboral.	≤ 4
Índice de ausentismo	%	Nieves Julbe (2010)	$IAus = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas - hombre realmente trabajadas}} * 100$		≤ 3
Cultura organizacional	U	Nieves Julbe (2010)	Encuesta y consenso	Refleja el comportamiento de los individuos, valores, características y relaciones de grupos de trabajo.	≥ 4
Subproceso: Competencias laborales					
Índice de cargos con competencias	U	Nieves Julbe (2010)	$ICC = \frac{\text{Cargos c/competencias elaboradas}}{\text{Total de cargos.}}$	Expresa la cantidad de cargos que cumplen con los requisitos de tener definidas las competencias laborales respecto al total de cargos existentes.	Tendencia incremento. Máximo 100%
Índice de idoneidad demostrada del proceso	U	Adaptado de Nuñez Cruz (2018)	$IID = \sum \left[\sum_{i=1}^3 P_i * \left(\sum_{j=1}^n W_j E_j \right) \right] / \text{No. trab. del proceso}$ P _i : Peso del elemento del modelo del perfil de idoneidad del trabajador W _j : Peso de cada competencia vital E _j : Evaluación para cada competencia vital (Alto=3; Medio=2; Bajo=1)	Muestra el avance de las competencias para alcanzar el desempeño adecuado en trabajadores de un proceso o un área. Se basa en la media de los índices de idoneidad individual de los trabajadores que intervienen en el proceso.	≤ 3

Anexo 2.3. Listado de indicadores propuestos para el autocontrol (continuación)

Indicador	Unidad de medida	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	Nivel de referencia
Tasa de polivalencia del trabajador	U	Sotolongo Sánchez (2005)	$TPol = \frac{\text{Procesos que domina el trabajador}}{\text{Total de procesos del área}}$	Refleja el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos de trabajo que domina en el área donde trabaja	Tendencia incremento
Nivel de compromiso, competencia y congruencia	U	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	Encuesta y consenso	Muestra el comportamiento del capital humano de la organización respecto a su compromiso, competencia y congruencia.	10
Nivel de conocimiento de la gestión y prevención de riesgos.	%	Elaboración propia	Encuesta y consenso	Mide el grado de conocimiento y dominio que tienen los trabajadores en relación a la gestión y prevención de riesgos.	≥ 90%
Subproceso: Selección e integración					
Razón de selección	U	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	$RS = \frac{\text{Cant. de candidatos válidos}}{\text{Total de candidatos}}$	Refleja la proporción de candidatos que se presentan a la convocatoria de una plaza y cumplen los requisitos.	≥ 85% Tendencia incremento
Calidad de las solicitudes	U	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	$CS = \frac{\text{Entrevistas realizadas}}{\text{Contrataciones efectivas}}$	Muestra la relación de candidatos entrevistados para una plaza en convocatoria respecto a los que finalmente se contratan.	Tendencia a 1
Subproceso: Evaluación del desempeño					
Índice de calidad de evaluación	U	Nieves Julbe (2010)	$ICEv = \frac{\text{Cant. trabajadores de categoría X evaluados de bien}}{\text{Total de evaluados}}$	Indica la cantidad de trabajadores evaluados de las diferentes categorías ocupacionales.	Tendencia a 1
Índice de conformidad con la evaluación	U	Nieves Julbe (2010)	$ICoE = \frac{\text{Cant. trabajadores de categoría X conformes con la evaluación}}{\text{Total de evaluados}}$	Expresa la proporción de trabajadores conformes con su evaluación del total.	Tendencia a 1
Subproceso: Capacitación y desarrollo					
Índice de cumplimiento del plan de formación	U	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	$IPF = \frac{\text{Actividades formativas realizadas}}{\text{Actividades form. programadas}}$	Refiere el cumplimiento de las actividades formativas programadas.	≥ 0.85 Tendencia 1

Anexo 2.3. Listado de indicadores propuestos para el autocontrol (continuación)

Indicador	Unidad de medida	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	Nivel de referencia
Nivel de cumplimiento de participantes	%	Nieves Julbe (2010)	$NCP = \frac{Participantes\ Reales}{Total\ de\ trabajadores} * 100\%$	Muestra el porcentaje de trabajadores que participa en la formación con respecto al total.	≥ 85% Tendencia 100%
Proporción de promovidos del total de la plantilla	U	Nieves Julbe (2010)	$PProm = \frac{Cant.\ promovidos\ en\ el\ periodo}{Total\ de\ trabajadores}$	Refleja la cantidad de trabajadores que son promovidos por tener las competencias adquiridas en el proceso de capacitación.	Tendencia incremento
Programas de formación y/o preparación para enfrentar los riesgos	-	Elaboración propia	Revisión documental	Verifica si en la entidad se dedican programas a educar y enseñan a las personas a enfrentarse ante los riesgos de diferentes índoles, lo que demuestra el funcionamiento del elemento preventivo de este componente.	-
Subproceso: Estimulación moral y material					
Salario medio	\$/trab	Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2020)	$SM = \frac{Fondo\ de\ Salario\ Propio}{Promedio\ de\ Trabajadores}$	Expresa el promedio de salario que obtienen los trabajadores en la organización en base al fondo aprobado por la producción ejecutada.	Tendencia incremento
Productividad por valor agregado	\$/trab	Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2020)	$Pt = \frac{Valor\ agregado}{Promedio\ de\ Trabajadores} * 100\%$	Mide la cualidad emergente de los procesos de producción que hacen que mejoren permanentemente y en todos los sentidos, es decir en forma integral. En este sentido asociada al valor agregado.	Tendencia incremento
Coficiente salario medio-productividad	U	Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2020)	$C_{SM-Pt} = \frac{Salario\ medio}{Productividad\ valor\ agregado}$	Refleja la relación entre las riquezas creadas por la fuerza de trabajo y la retribución material en forma de salario.	< 1 Tendencia disminución
Gasto de salario por peso de ingreso	U	Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2020)	$GSPI = \frac{Fondo\ de\ Salario\ Propio}{Total\ de\ Ingresos}$	Expresa la relación el fondo creado para la retribución material en forma de salario y el total de los ingresos percibidos.	< 1 Tendencia disminución

Anexo 2.3. Listado de indicadores propuestos para el autocontrol (continuación)

Indicador	Unidad de medida	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	Nivel de referencia
Subproceso: Organización del trabajo					
Proporción de los trabajadores por forma y sistema de pago	%	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	$PTFP = \frac{\text{Trabajadores acogidos al sistema de pago } X}{\text{Total de trabajadores}} * 100\%$	Indica la distribución de la plantilla por formas y sistemas de pago	-
Promedio de trabajadores	U	Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2020)	$PrM = \text{Plantilla cubierta} + \text{Altas} - \text{Bajas} - \text{Deducciones}$ $PrA = \frac{PrM_{ant} * No_{ant} + PrM}{No_{mes}}$ <p>PrM_{ant}: Promedio del mes anterior No_{ant}: Número del mes anterior No_{mes}: Número del mes actual.</p>	Refiere la parte de la plantilla aprobada cubierta que aporta directamente a los resultados de la organización.	-
Cumplimiento de la plantilla	%	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	$CumP = \frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} * 100\%$	Expresa el porcentaje de la plantilla aprobada que se encuentra cubierta.	≥ 85% Tendencia incremento
Índice de personal productivo	%	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	$IPP = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Total de personal indirecto}} * 100\%$	Refiere la relación entre los trabajadores que aportan a la organización directamente respecto a los trabajadores indirectos.	> 100% Tendencia incremento
Aprovechamiento de la jornada laboral	%	Anglés Peña (2013)	$AJL = \frac{TTR + TDNP}{JL} * 100$ <p>TTR: Tiempo de trabajo reglamentado TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales JL: Duración de la jornada laboral</p>	Refleja el nivel en que se aprovecha la jornada laboral, asociada directamente con la productividad del trabajo.	≥ 85 %
Cumplimiento de las normas de trabajo	%	Nieves Julbe (2010)	$Cn = \frac{\text{Norma de rendimiento real}}{\text{Norma de rendimiento plan}} * 100\%$	Expresa el nivel de cumplimiento de las normas de trabajo.	Dependencia del tipo de norma que se analiza.
Índice de rotación de las funciones en las tareas claves.	U	Elaboración propia	$IRFP = \frac{\text{Trabajadores que rotaron de funciones en el período}}{\text{Total de trabajadores}}$	Mide qué parte de los trabajadores responsables de tareas claves, se emplean periódicamente en otras funciones para evitar la propensión y(o) uso indebido.	≥ 50%

Anexo 2.3. Listado de indicadores propuestos para el autocontrol (continuación)

Indicador	Unidad de medida	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	Nivel de referencia
Subproceso: Seguridad y salud en el trabajo					
Índice de incidencia	U	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	$IInc = \frac{No. \text{ accidentes} * 10^3}{Promedio \text{ de trabajadores}}$	Refiere el grado de incidencia sobre la plantilla de los accidentes de trabajo.	Tendencia a disminución
Índice de frecuencia	U	Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	$IFre = \frac{No. \text{ accidentes} * 10^6}{Horas - hombre trabajadas}$	Muestra la frecuencia con que se reportan los accidentes de trabajo.	Tendencia a disminución
Índice de accidentalidad	U	Velázquez Zaldívar (2002)	$IAc = \frac{No. \text{ accidentes período actual} - No. \text{ accidentes período anterior}}{No. \text{ accidentes período anterior}}$	Refleja el comportamiento de la accidentalidad.	Debe tomar valores negativos
Índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo	%	Velázquez Zaldívar (2002)	$IMCT = \frac{Puestos \text{ eval. de bien en cond. de trabajo}}{Total \text{ de puestos eval.}} * 100\%$	Evalúa el trabajo de mejoramiento de condiciones de trabajo en los puestos.	Tendencia incremento. Máximo 100%
Eficiencia de la seguridad	%	Velázquez Zaldívar (2002)	$ESST = \frac{Total \text{ riesgos controlados}}{Total \text{ riesgos existentes.}} * 100\%$	Evaluar el trabajo desarrollado en el control de los riesgos laborales.	Tendencia incremento. Máximo 100%
Subproceso: Comunicación institucional					
Eficacia de los flujos de información	U	Elaboración propia	$EFI = \frac{Canales \text{ funcionando eficazmente}}{Total \text{ de canales de información.}}$	Muestra la proporción en que la entidad explota los canales de comunicación para la gestión de los recursos humanos. Dígase desde las formas habladas, escritas hasta el empleo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones	Tendencia a 1
Subproceso: Autocontrol					
Cumplimiento del plan de prevención del proceso	%	Elaboración propia	$CPPR = \frac{Medidas \text{ del plan realizadas}}{Total \text{ de medidas del plan}} * 100$	Indica qué porcentaje de las medidas recogidas en el Plan de Prevención de Riesgos del proceso se llevan a término en un período determinado.	≥ 85%

Anexo 2.3. Listado de indicadores propuestos para el autocontrol (continuación)

Indicador	Unidad de medida	Fuente	Fórmula o forma de verificarlo	Descripción	Nivel de referencia
Cumplimiento en los autocontroles	%	Adaptado de Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016)	$CAC = \frac{\text{No. de auditorías internas realizadas}}{\text{No. de auditorías internas del plan de acción}} * 100$	Indica el cumplimiento del plan de acción respecto a la realización de los autocontroles al proceso.	≥ 90%
Detección de riesgos relevantes	%	Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016)	$DRR = \frac{\text{No. de riesgos relevantes detectados por la organización}}{\text{No. de riesgos existentes}} * 100$	Muestra la capacidad de detectar los riesgos relevantes del proceso.	≥ 90%
Relación evaluación/ riesgos de la gestión de capital humano	%	Adaptado de Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016)	$RER = \frac{\text{Frecuencias de evaluación a riesgos leves}}{\text{Frecuencias de evaluación a riesgos relevantes}} * 100$	Define el nivel en que se combaten los riesgos en el proceso. Depende de la identificación, clasificación y evaluación que se realiza de los riesgos por el principio de importancia relativa.	≤ 50%
% de cumplimiento de los objetivos de control	%	Elaboración propia	$COC = \frac{\text{Cant. de objetivos llevados al Plan de Prevención de Riesgos}}{\text{Objetivos de control definidos}} * 100$	Expresa la correspondencia existente entre los objetivos de control definidos y la materialización de estos en las acciones del Plan de Prevención de Riesgos.	100%
Índice de mejora del autocontrol	%	Adaptado de Nieves Julbe (2010)	$IMAC = \frac{\text{Acciones de control aprobadas}}{\text{Acciones de control realizadas}} * 100$	Expresa el cumplimiento de la legislación por el área auditada. Muestra el avance del autocontrol a partir de la evaluación interna o externa.	100%
Índice de aprendizaje del riesgo	%	Elaboración propia	$IAR = \frac{\text{No. actualizaciones al plan de prevención de riesgos}}{\text{No. controles al proceso}} * 100$	Refleja la correspondencia entre las actualizaciones al plan de prevención de riesgos del proceso y el resultado de los controles internos o externos donde se detectan nuevas debilidades. Muestra el aprendizaje ante las deficiencias que se detectan.	100%
Deficiencias eliminadas	%	Adaptado de Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016)	$DEL = \frac{\text{No de deficiencias eliminadas en cada auditoría}}{\text{No de deficiencias detectadas}} * 100$	Expresa el nivel de cumplimiento del plan de acciones del proceso.	≥ 95%

Anexo 2.4. Modelo para el informe de resultados del autocontrol

Logo de la entidad

(Código) INFORME DE RESULTADOS DEL AUTOCONTROL A LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

PERÍODO ANALIZADO: _____

OBJETIVOS DEL AUTOCONTROL:

PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACIÓN EMPLEADA

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Perspectiva _____

No.	Indicador	Sigla	Subproceso	Objetivo	FCE	Cumplimiento y tendencia

(Explicación detallada de los resultados de los indicadores de la perspectiva, con hincapié en el nivel de integración interna)

ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SUBPROCESOS



EVALUACIÓN FINAL

CGCH	
Interpretación	
Comportamiento histórico	

VALORACIONES Y RECOMENDACIONES

COMITÉ DE CONTROL MULTIDISCIPLINARIO

Nombre y apellidos	Cargo	Área

Anexo 2.5. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Fuente: Adaptado de Nieves Julbe (2010)

Nombre y apellidos: _____

Usted ha sido seleccionado como posible experto, para ser consultado respecto al procedimiento que se propone para el autocontrol de la gestión del capital humano. Para determinar el coeficiente de competencia en este tema, le solicitamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (X), en la tabla que aparece a continuación, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre la gestión de capital humano, el control interno, la auditoría, las herramientas y técnicas de gestión para desarrollarlas y Base legal y normalizada vigente. La escala es ascendente, es decir, su nivel de conocimientos sobre el tema referido va creciendo desde 1 hasta 10.

Materia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de capital humano (GCH)										
Control interno (CI)										
Auditoría (Aud)										
Herramientas y técnicas de gestión para desarrollar estas actividades (HT)										
Base legal y normalizada vigente (BLN)										

2. Realice una autovaloración sobre el grado de influencia que cada una de las fuentes que le relacionamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la Gestión de los Recursos Humanos. Marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo) el grado de influencia.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes. Alto (A), Medio (M) o Bajo (B)				
	GCH	CI	Aud	HT	BLN
Análisis teóricos realizados por usted					
Experiencia en la actividad					
Trabajo de autores nacionales					
Trabajo de autores extranjeros					
Conocimiento del tema en otros países					
Su intuición					

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2.6. Encuesta para la valoración del procedimiento por expertos

Fuente: Adaptado de Álvarez Santos (2015)

Estimad@ expert@: Se hace necesario realizar una evaluación del procedimiento que se propone para el autocontrol de la gestión del capital humano. Sería de utilidad contar con su opinión, la cual favorecerá a perfeccionarlo. 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 con su nivel de satisfacción en lo referente a la concepción de la tecnología, tomando como base la escala de valores siguientes: **muy adecuado**, **adecuado**, **poco adecuado** y **no adecuado**.

No	Preguntas ¿Cómo evalúa... (1...10)?	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No Adecuado
1	La concepción teórica que sustenta el procedimiento				
2	La coherencia entre el sustento teórico y el procedimiento propuesto				
3	La utilización de los enfoques a proceso, de integración y de riesgos en el procedimiento				
4	La disposición y ordenamiento de las fases y los pasos				
5	Los indicadores que se proponen para la evaluación y control mediante el cuadro de mando integral				
6	Las técnicas y herramientas que se proponen en cada una de las tareas de las fases y etapas				
7	La pertinencia de la propuesta ante las condiciones actuales				
8	Que el procedimiento soluciona las insuficiencias de partida de la investigación				
9	Que la propuesta permite dar solución al problema científico planteado				
10	La contribución del procedimiento al perfeccionamiento de la gestión de capital humano en las organizaciones				
Principales sugerencias					

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 3.1. Cronograma de actividades para el autocontrol trimestral a la gestión de capital humano en la empresa

No.	Actividad	MESES												Responsable	Ejecutante o participante
		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E		
1	Presentación del cronograma de actividades.	18												Director de Recursos Humanos	Consejo de Dirección
2	Comunicación a los implicados de los aspectos esenciales del procedimiento.	19-21				25-26			23-25				4-5	Jefe del equipo	Todos los trabajadores implicados
3	Capacitación del equipo de trabajo.	24-28				29-30			28-30				6-8	Jefe del equipo	Autora de investigación Comité de control
4	Comienzo de la aplicación.		2				1			1			11	Jefe del equipo	Comité de control
5	Análisis estratégico de la gestión de capital humano		2-5											Jefe del equipo	Comité de control
6	Diseño del cuadro de mando integral y elementos anexos		9-20											Jefe del equipo	Comité de control
7	Implementación		23-	-1										Jefe del equipo	Comité de control
8	Evaluación del cuadro de mando integral			2-15			6-15			5-14			13-20	Jefe del equipo	Comité de control
9	Elaboración del informe de autocontrol			16-20			16-20			15-19			21-25	Jefe del equipo	Comité de control
10	Presentación y discusión de los resultados al Consejo de Dirección			21			21			20			26	Director General	Jefe del equipo Consejo de Dirección
11	Elaboración del Plan de acción			22-24			22-24			21-23			27-29	Director General	Directores implicados
12	Revisión del programa de mejoras y comparación de objetivos propuestos						1-3			1-2			11-12	Director de Recursos Humanos	Consejo de Dirección Comité de control



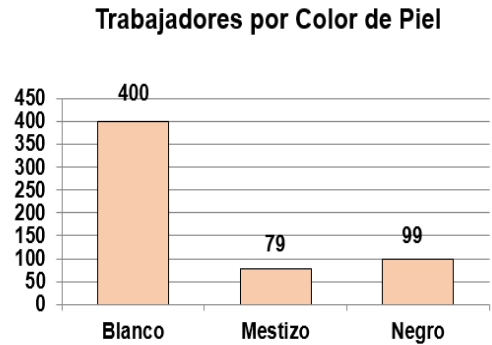
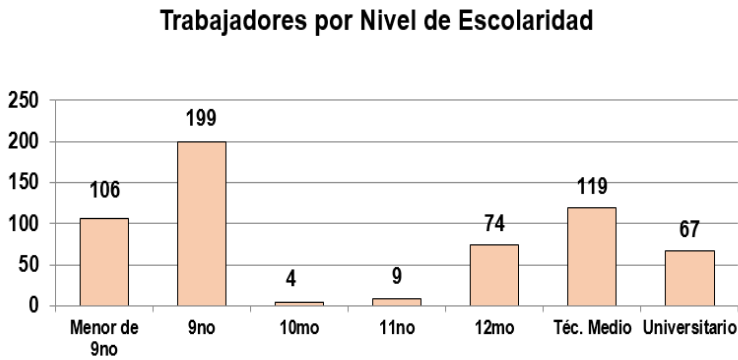
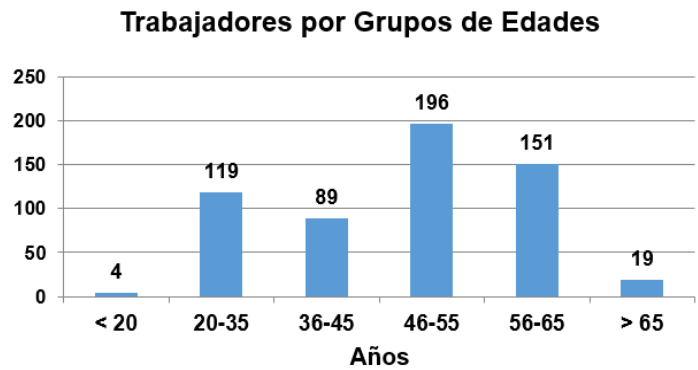
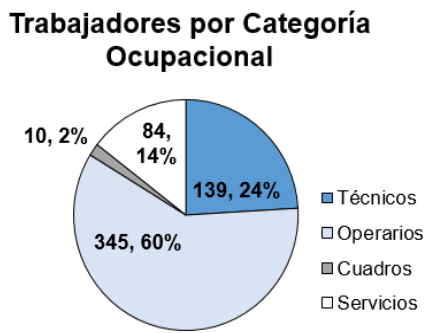
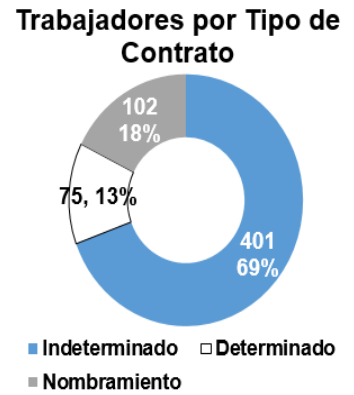
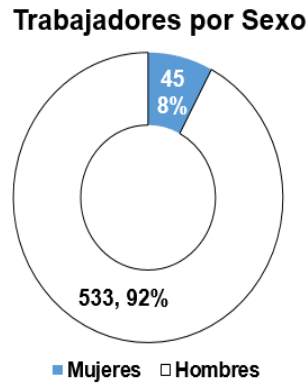
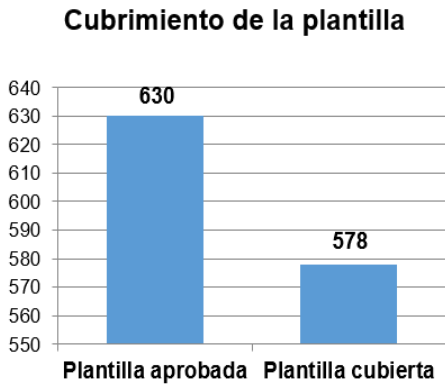
Anexo 3.2. Entradas y salidas de la gestión de capital humano en la empresa

Subproceso	Entradas	Salidas
General (Competencias laborales)	Capital humano Requisitos legales y reglamentarios Perfiles y requisitos de competencia de los cargos Políticas y prácticas de la entidad	Capital humano competente Satisfacción laboral (fluctuación, rotación, ausentismo, etc.)
Selección e Integración	Cubrimiento de la plantilla aprobada (necesidades de capital humano) Documentación de candidatos a ocupar plaza vacante Comité de expertos Profesiogramas de los cargos Resoluciones de nombramiento para designados o funcionarios Programa de acogida	Contrato de trabajo Expediente laboral Demandas de fuerza de trabajo Trabajadores integrados
Capacitación y desarrollo	Diagnóstico de las necesidades de enseñanza-aprendizaje Solicitud de cursos de habilitación y superación Movimiento de maestros de la construcción Reservas de utilidades de la empresa al finalizar el año.	Plan de capacitación de la empresa y su desagregación en las UEB y áreas funcionales. Plan de capacitación individual Trabajadores capacitados Informaciones estadísticas de capacitación y desarrollo Presupuesto de capacitación
Evaluación del desempeño	Profesiogramas de cargos Autoevaluaciones de los trabajadores Reclamaciones de los trabajadores	Evaluaciones anuales del desempeño revisadas con el trabajador Plan de medidas ante evaluaciones deficientes
Estimulación moral y material	Plantilla cubierta Expediente laboral (contratos y anexos relacionados al salario) Evaluaciones del desempeño de los trabajadores Sistema de atención al hombre Resultados obtenidos en la gestión de la entidad (reconocimientos, condecoraciones, premios, etc.) Sistemas informáticos automatizados para el cálculo del salario Movimiento de innovadores y racionalizadores Reservas de utilidades y recursos financieros de la empresa.	Trabajadores estimulados moral y materialmente Salario y sobrecumplimiento Estimulación en CUC Informaciones estadísticas de salario Documentos y registros que amparan el pago del salario (Nóminas, nominillas, registros de tiempos de servicio y salarios devengados) Módulo de ropa anual Estímulos a las innovaciones

Anexo 3.2. Entradas y salidas de la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

Subproceso	Entradas	Salidas
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de recursos humanos Estudios de aprovechamiento de la jornada laboral Balances de carga-capacidad Expediente laboral Datos sobre la fuerza de trabajo Datos de altas, bajas y movimientos Medidas disciplinarias Datos de ubicación militar de los trabajadores Composición de órganos colegiados 	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla aprobada Plantilla cubierta Base de datos de trabajadores Aprovechamiento de la jornada laboral Registro militar, plantilla de guerra y plan de aviso actualizados Registro de medidas disciplinarias Informaciones estadísticas de la organización del trabajo.
Seguridad y salud en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos laborales Chequeo médico pre-empleo Carné de salud Servicios médicos para los trabajadores Datos para investigaciones de accidentes e incidentes de trabajo Instrucciones y permisos de seguridad Equipos de protección personal y colectiva Documentación de seguridad social (certificados médicos, solicitudes de licencias, jubilación, peritaje médico) Reservas de utilidades de la empresa al finalizar el año. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de riesgos laborales (identificación, evaluación y programa de prevención) Registro e investigación de accidentes de trabajo, incidentes y enfermedades profesionales Informaciones estadísticas de las actividades de Seguridad Social y Seguridad y Salud. Trámites de seguridad social Presupuesto de seguridad y salud en el trabajo.
Comunicación institucional	<ul style="list-style-type: none"> Medios y canales de comunicación Flujos de información 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de comunicación (estrategia, políticas y objetivos)
Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de los subprocesos Requisitos legales, reglamentarios, normativas para la auditoría Herramientas de control de los procesos Riesgos del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de riesgos del proceso (identificación, evaluación y plan de prevención) Planes de acciones de mejora

Anexo 3.3. Composición del capital humano de la empresa



Anexo 3.4. Determinación de la cultura organizacional del capital humano en la empresa

No.	Preguntas	Directivos		Trabajadores	
		Cantidad que marcó	Porcentaje que marcó	Cantidad que marcó	Porcentaje que marcó
1	Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa	9	90.00%	74	89.16%
2	El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico	10	100.00%	72	86.75%
3	Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad	10	100.00%	65	78.31%
4	El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes	10	100.00%	42	50.60%
5	En la empresa se le da el merecido reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los planes de producción	9	90.00%	76	91.57%
6	Mi entidad se está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.	8	80.00%	64	77.11%
7	El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado.	9	90.00%	62	74.70%
8	El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector empresarial.	8	80.00%	51	61.45%
9	La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad	9	90.00%	57	68.67%
10	Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor	10	100.00%	79	95.18%
Total de encuestados (Tamaño de muestra para NC=95%)		10		83	
Resultado final		92.00%	alto	77.35%	medio

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa

No	Matriz de Evaluación de Factores Internos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE
Fortalezas					
Competencias laborales					
1	Están elaborados los profesiogramas de los perfiles de los cargos por competencias.	2.53	4	10.12	F1
2	Existe evidencia de cómo los trabajadores dominan su contenido de trabajo acorde a las funciones definidas por los calificadores de cargos.	1.02	4	4.08	F2
3	Se cuenta con trabajadores experimentados en las actividades administrativas y los oficios básicos de la construcción.	0.82	4	3.28	F3
4	Existe paralelismo entre los valores definidos en la proyección estratégica de la entidad y las exigencias del sector.	0.35	3	1.05	
5	El colectivo de trabajadores presenta buena actitud y disposición ante las tareas planteadas.	0.31	3	0.93	
Selección e integración					
6	El comité de expertos de la Oficina Central está conformado por trabajadores con las competencias requeridas.	0.83	3	2.49	
7	La plantilla se cubre de acuerdo a las necesidades de fuerza de trabajo con lo cual se garantiza un respaldo en el salario.	2.17	4	8.68	F4
8	Se lleva un control estricto de la documentación de los candidatos a contratar.	0.40	3	1.2	
9	Se cuenta con un programa de acogida para los trabajadores.	1.53	4	6.12	F5
10	Se da un tratamiento especial a los jóvenes en servicio social a partir de la asignación de tutores preparados y la disposición de la información.	0.69	3	2.07	
Capacitación y desarrollo					
11	Se cuenta con un plan de capacitación general en cada unidad organizativa basado en el diagnóstico de las necesidades de enseñanza-aprendizaje.	2.20	4	8.8	F6
12	Se destina anualmente un presupuesto para las actividades de capacitación, respaldado en las reservas de productividad de la empresa	1.10	4	4.4	F7
13	Se destina anualmente un presupuesto para el desarrollo del movimiento de innovadores y racionalizadores.	0.65	3	1.95	

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

No	Matriz de Evaluación de Factores Internos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE
Fortalezas					
Capacitación y desarrollo					
14	Se potencia la aplicación de soluciones presentadas en fórum de ciencia y técnica.	0.32	3	0.96	F8
15	Se cuenta con el movimiento de maestros de la construcción.	1.55	4	6.2	
16	Se propicia la actualización y perfeccionamiento continuos de los conocimientos y habilidades tecnológicas de los trabajadores.	0.87	3	2.61	
17	Se posibilita a los profesionales la matrícula en cursos de superación y postgrados, siempre que responda a una necesidad de la organización.	0.88	4	3.52	F9
18	Se potencian los cursos de habilitación para los oficios básicos de la construcción.	0.97	4	3.88	F10
Evaluación del desempeño					
19	La evaluación del desempeño se dirige a la evaluación integral de los resultados, de las conductas y de las competencias de los trabajadores para alcanzar las metas.	2.11	4	8.44	F11
20	Las evaluaciones se discuten con los trabajadores y un representante de la sección sindical, en lo cual se respeta el derecho a reclamar.	0.51	3	1.53	
21	Se vincula la evaluación del desempeño a la estimulación mediante el coeficiente de participación laboral.	0.93	3	2.79	
Estimulación moral y material					
22	Se aplican sistemas de pago por resultados y un sistema de estimulación en CUC.	1.78	4	7.12	F12
23	Se cuenta con sistemas automatizados para el pago del salario.	0.41	3	1.23	
24	Se reconoce moral y materialmente a los trabajadores según su desempeño en los diferentes espacios e instancias.	1.03	3	3.09	
25	Existe un programa integral de atención al hombre que prevé garantizar un clima de trabajo favorable.	2.51	4	10.04	F13
26	Se le da un tratamiento diferenciado a los trabajadores albergados para garantizar sus condiciones de vida.	0.62	3	1.86	
27	Se remuneran materialmente las soluciones presentadas por los aniristas que contribuyen al desarrollo de la producción.	0.68	3	2.04	

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

No	Matriz de Evaluación de Factores Internos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE
Fortalezas					
Estimulación moral y material					
28	Se proporciona un módulo de ropa anual.	0.29	3	0.87	
29	Se realizan chequeos periódicos de los resultados en cada una de las áreas.	0.81	3	2.43	
Organización del trabajo					
30	Existe correspondencia entre la plantilla aprobada y la estructura organizativa.	2.39	4	9.56	F14
31	Se tiene estabilidad en la plantilla de cargos de cuadros y técnicos.	1.06	3	3.18	
32	Se cuenta con una base de datos de trabajadores donde se refleja un inventario de las características más importantes de la plantilla.	0.28	3	0.84	
33	Se realizan estudios de organización del trabajo para la actualización de las normas técnicas.	2.21	4	8.84	F15
Seguridad y salud en el trabajo					
34	Se cuenta con un programa de prevención de riesgos laborales a partir de los riesgos identificados.	2.12	4	8.48	F16
35	Se proveen a los trabajadores los equipos de protección personal y colectiva necesarios y se realiza un control estricto de su uso.	1.54	4	6.16	F17
36	Se destina anualmente un presupuesto para las actividades de seguridad y salud en el trabajo, respaldado en las reservas de productividad de la empresa.	1.34	4	5.36	F18
37	Se tiene definido un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo por la norma cubana NC ISO 45001:2018 y se trabaja por su certificación con los sistemas integrados de calidad y medio ambiente.	2.09	4	8.36	F19
38	Se da seguimiento a la atención primaria a aquellos que padecen de algunas enfermedades o han sufrido determinados accidentes de trabajo.	2.18	4	8.72	F20
39	Se realizan chequeos médicos periódicos en cada una de las áreas.	1.25	3	3.75	
40	Se realizan adecuadamente los trámites de seguridad social.	2.16	4	8.64	F21
41	Se lleva un control estricto de la documentación de los trabajadores para la seguridad y salud tanto en su contratación, como instrucción y entrega de equipos de protección.	0.59	3	1.77	

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

No	Matriz de Evaluación de Factores Internos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE	
Fortalezas						
Seguridad y salud en el trabajo						
42	Existe una alta cultura de seguridad industrial en obreros, técnicos y cuadros.	0.58	3	1.74	F22	
Comunicación institucional						
43	Se cuenta con el convenio colectivo y el reglamento disciplinario interno, los que se discuten y aprueban con los trabajadores.	1.16	4	4.64		
44	Se divulgan la misión, la visión y los valores compartidos.	0.48	3	1.44		
45	Están creados y documentados los canales de comunicación.	0.64	3	1.92		
46	Están creados y documentados los flujos de información.	0.47	3	1.41		
47	Existe el Manual de Identidad Corporativa de la entidad.	0.96	3	2.88		
48	Existe el Manual de Comunicación de la entidad.	1.04	3	3.12		
49	Se promueve el empleo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones a partir del empleo de las redes sociales.	0.78	3	2.34	F23	
50	Se realiza el proceso de rendición de cuentas.	1.47	4	5.88		
Autocontrol						
51	Entre las políticas a cumplir en la estrategia de capital humano de la organización se plantea contar con un sistema de autocontrol.	2.23	4	8.92	F24	
52	Se cuenta con la base legal y normativa para el desarrollo del control del proceso.	1.58	3	4.74	F25	
53	Se cuenta con la guía de autocontrol de la Contraloría General de la República adaptada a las características de la organización y, dentro de esta se incluyen elementos relacionados con la gestión de capital humano.	1.27	4	5.08		
Debilidades						
Competencias laborales						
1	El sistema de gestión está basado en la derogada familia de normas cubanas NC 3000: 2007.	2.14	1	2.14	D1	
2	Las competencias laborales no se emplean como herramientas de trabajo en el funcionamiento de los subprocesos de la gestión de capital humano.	2.26	1	2.26	D2	

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

No	Matriz de Evaluación de Factores Internos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE
Debilidades					
Selección e integración					
3	El comité de expertos de las UEB no está conformado por trabajadores con las competencias requeridas.	0.66	2	1.32	D3
4	No se explotan los canales de divulgación para la oferta de plazas vacantes.	0.49	2	0.98	
5	Se cuenta con los procedimientos de selección pero las técnicas no están bien definidas.	0.67	2	1.34	
6	No se emplean las competencias laborales como instrumento para la selección.	1.45	1	1.45	
Capacitación y desarrollo					
7	El diagnóstico de las necesidades de capacitación no está dirigido a las necesidades de enseñanza-aprendizaje individuales, solo a las colectivas excepto en algunos cargos de operarios, y cada año se contemplan las mismas actividades de formación.	1.86	1	1.86	D4
8	Los trabajadores que realizan las capacitaciones internas no cuentan con todas las competencias requeridas.	0.74	2	1.48	
Evaluación del desempeño					
9	Se presentan con mayor frecuencia los errores de evaluación del desempeño de efecto de halo, proyección y tendencia central.	0.91	2	1.82	D5
10	No existe diferenciación en los aspectos evaluativos a tomar en cuenta para todos los cargos (Los modelos de evaluación del desempeño son muy generales y dificultan a los directivos a la hora de evaluar sus trabajadores y diferenciarlos.).	1.26	1	1.26	
11	La evaluación no se desarrolla sobre la base de las competencias laborales.	1.61	1	1.61	D6
Estimulación moral y material					
12	No existe diferenciación salarial en los cargos de cuadros.	0.92	2	1.84	D7
13	Es insuficiente la estimulación material a trabajadores y cuadros	0.90	1	0.9	
14	La promoción a cargos superiores en muchas ocasiones se hace por la necesidad de cubrir la plaza y no porque el trabajador realmente cumpla los requisitos de este nuevo cargo.	0.77	1	0.77	D8
15	El salario no satisface las necesidades de los trabajadores.	1.11	1	1.11	D9

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

No	Matriz de Evaluación de Factores Internos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE
Debilidades					
Organización del trabajo					
16	Los resultados de los estudios de aprovechamiento de la jornada laboral no se toman en cuenta para la toma de decisiones.	1.48	1	1.48	D10
17	Las adecuaciones en la plantilla de cargos no se justifican con estudios de organización del trabajo.	2.06	1	2.06	D11
18	La fuerza de trabajo fluctúa sobre todo en las categorías de operarios y de servicio.	1.24	1	1.24	D12
19	No existe un plan de rotación del personal por los puestos y tareas claves dentro de la entidad.	0.22	2	0.44	
Seguridad y salud en el trabajo					
20	Se presenta un incremento del índice de ausentismo por enfermedades.	1.56	1	1.56	D13
21	La fuerza de trabajo está envejecida.	0.19	2	0.38	
22	Los riesgos laborales están identificados por áreas y no por procesos, lo que dificulta su gestión.	0.71	1	0.71	D14
23	No se cuenta con facilidades temporales a pie de obra que cubran las necesidades primarias de los trabajadores.	0.63	2	1.26	
24	No se establecen prioridades sobre los riesgos en el programa de prevención de riesgos laborales.	0.98	1	0.98	D15
Comunicación institucional					
25	La actividad no es regida por la Dirección de Recursos Humanos, sino por la Dirección Técnica.	0.37	2	0.74	
26	Se tiene la base legal y los procedimientos generales y específicos, pero no se socializan.	0.43	2	0.86	
27	En las UEB el acceso a las tecnologías de la informática y las comunicaciones es insuficiente.	0.38	2	0.76	
Autocontrol					
28	No se cuenta con una herramienta, instrumento o procedimiento para efectuar el autocontrol al sistema de gestión.	2.24	1	2.24	D16
29	No se cuenta con un mecanismo de control sistemático que integre todas las actividades de capital humano.	2.13	1	2.13	D17

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

No	Matriz de Evaluación de Factores Internos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE
Debilidades					
Autocontrol					
30	El departamento de recursos humanos maneja toda una gama de indicadores para las informaciones mensuales que no se contemplan en los resultados de la gestión de capital humano.	1.28	2	2.56	D18
31	Falta de trabajadores especializados en el proceso para la ejecución de las inspecciones internas.	0.76	1	0.76	
32	Las inspecciones tanto internas como externas se desarrollan desde una perspectiva financiera y de cumplimiento sin entrar en detalle al funcionamiento de cada uno de los componentes del sistema.	1.35	1	1.35	
33	Los controles y auditorías solo llegan a un nivel diagnóstico con la proyección de mejoras que no retroalimentan los resultados, ni miden el impacto en la eficacia y la eficiencia, lo que acarrea falta de sistematicidad e integralidad.	1.50	1	1.5	D20
Total		100		276.70	

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

No	Matriz de Evaluación de Factores Externos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE
Oportunidades					
1	Se cuenta con la política plasmada en los Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba que potencia el desarrollo del capital humano y del sector de la construcción.	8	4	32	O1
2	El potencial humano está definido como eje estratégico en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.	9	4	36	O2
3	La base legal y normativa para la gestión de capital humano se encuentra a disposición.	5	3	15	
4	Se tienen convenios con entidades que potencian el desarrollo del capital humano como el Ministerio de Educación y el Ministerio de Educación Superior.	6	4	24	O3
5	Las nuevas regulaciones en el sistema empresarial cubano otorgan nuevas facultades y mayor autonomía a las entidades para la toma de decisiones de sus procesos.	5.5	4	22	O4
6	Existe demanda de la fuerza de trabajo técnica y operaria en otras entidades nacionales e internacionales.	2	3	6	
7	El nivel cultural y educacional promedio de la población cubana y, específicamente del territorio, es alto.	3.5	3	10.5	
8	Existe disponibilidad de fuerza de trabajo en el mercado de trabajo, garantizados los mecanismos pertinentes a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	4	3	12	
9	Se ofrece un alto nivel de innovación dado el grado de cambio tecnológico nacional e internacional.	3.5	3	10.5	
10	Existe transformación e innovación digital en la era de las comunicaciones que también influye en el sector.	3	3	9	
Amenazas					
1	Están vigentes las restricciones impuestas por el Bloqueo Económico, Político y Financiero de los Estados Unidos que afectan al sector y, por tanto el desarrollo de los procesos en las entidades.	7	1	7	A1
2	Se presenta un incremento en la pérdida de la propiedad intelectual (niveles considerables de éxodo a otros países).	8.5	1	8.5	A2



Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

No	Matriz de Evaluación de Factores Externos	Peso específico	Evaluación (Ponderación)	Resultados	NOMBRE
Amenazas					
3	Se han deteriorado el estado y la calidad de la salud en el país por el vertiginoso incremento de casos de enfermedades infecciosas (alarmante situación epidemiológica).	7.5	1	7.5	A3
4	Existe competencia que ejercen otros empleadores similares, tanto estatales como privados, con ofertas de trabajo atractivas fundamentalmente en cuanto a la remuneración salarial.	8	1	8	A4
5	Existencia de sectores más atractivos dentro de la economía nacional.	4.5	2	9	
6	Disminución de las importaciones de suministros, materiales e insumos necesarios para el cumplimiento del plan, lo que afecta las estimaciones salariales.	5	1	5	A5
7	Existe déficit de personal calificado en la sociedad en cuanto a los oficios básicos de la construcción (operadores de equipos especializados), lo que dificulta la instrucción.	6.5	1	6.5	A6
8	Se presenta un envejecimiento poblacional en Cuba.	3.5	2	7	
Total		100		203.5	

Anexo 3.5. Análisis DAFO para la gestión de capital humano en la empresa (continuación)

Estrategias		Ofensivas (max F max O)					Defensivas (max F Min A)						
Matriz de impactos cruzados		Oportunidades					Amenazas						
		O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	Total	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Total
Fortalezas	F ₁	3	3	2	2	10	2	1	2	2	0	2	9
	F ₂	3	1	1	2	7	1	2	2	1	2	2	10
	F ₃	1	1	1	2	5	3	1	3	0	1	3	11
	F ₄	2	3	1	1	7	2	1	3	0	1	3	10
	F ₅	3	3	2	2	10	0	1	3	0	1	3	8
	F ₆	2	2	1	1	6	2	0	0	2	0	0	4
	F ₇	2	3	1	0	6	0	0	2	0	0	2	4
	F ₈	3	3	3	2	11	1	2	1	1	2	1	8
	F ₉	3	1	2	1	7	2	1	0	0	1	0	4
	F ₁₀	3	1	3	1	8	1	1	1	1	1	1	6
	F ₁₁	1	1	2	2	6	1	0	1	1	0	1	4
	F ₁₂	2	1	1	2	6	1	2	2	1	2	2	10
	F ₁₃	1	1	1	2	5	1	1	3	0	1	3	9
	F ₁₄	2	2	1	1	6	3	1	3	0	1	3	11
	F ₁₅	2	1	2	2	7	3	1	3	0	1	3	11
	F ₁₆	2	2	1	1	6	2	0	0	2	0	0	4
	F ₁₇	2	3	1	0	6	0	0	2	0	0	2	4
	F ₁₈	1	1	3	2	7	1	2	1	1	2	1	8
	F ₁₉	1	1	3	1	6	0	1	0	0	1	0	2
	F ₂₀	2	3	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6
	F ₂₁	1	1	2	2	6	1	0	1	1	0	1	4
	F ₂₂	3	1	1	2	7	1	2	2	1	2	2	10
	F ₂₃	1	1	1	2	5	2	1	3	3	1	3	13
	F ₂₄	2	0	1	1	4	3	1	3	2	1	3	13
	F ₂₅	3	3	2	2	10	3	1	3	3	1	3	14
Total	51	43	40	37	171	37	24	45	23	23	45	197	
Debilidades	D ₁	3	3	2	2	10	0	1	1	0	1	1	4
	D ₂	1	2	2	2	7	0	0	2	0	0	2	4
	D ₃	2	2	2	1	7	0	0	2	0	0	2	4
	D ₄	1	1	3	1	6	2	2	2	2	2	2	12
	D ₅	2	2	2	2	8	0	0	1	0	0	1	2
	D ₆	1	3	2	1	7	1	1	3	1	1	3	10
	D ₇	0	3	2	3	8	0	1	2	0	1	2	6
	D ₈	2	2	3	3	10	0	2	0	0	2	0	4
	D ₉	2	1	2	2	7	1	2	3	1	2	3	12
	D ₁₀	3	3	3	1	10	0	3	1	0	3	1	8
	D ₁₁	3	3	3	2	11	0	0	1	0	0	1	2
	D ₁₂	3	3	3	3	12	3	1	3	3	1	3	14
	D ₁₃	2	2	1	2	7	0	1	2	0	1	2	6
	D ₁₄	3	1	2	2	8	0	1	2	0	1	2	6
	D ₁₅	2	3	3	0	8	1	1	1	1	1	1	6
	D ₁₆	2	2	2	2	8	0	0	1	0	0	1	2
	D ₁₇	3	2	3	1	9	3	1	3	3	1	3	14
	D ₁₈	2	2	1	2	7	0	1	2	0	1	2	6
	D ₁₉	3	1	2	2	8	0	1	2	0	1	2	6
	D ₂₀	2	2	3	0	7	1	1	1	1	1	1	6
Total	42	43	46	34	165	12	20	35	12	20	35	134	
Estrategias		Adaptativas (minD maxO)					Supervivencia (min D Min A)						

Anexo 3.6. Factores económicos del proceso según nomenclador de cuentas

Grupo	Subgrupo	Cuenta		Subcuenta		Elemento		Subelemento		Subproceso	Observación
		Cód.	Denominación	Cód.	Denominación	Cód.	Denominación	Cód.	Denominación		
Activos	Activos circulantes	101	Efectivo en caja	0100	Fondo de dieta y pagos menores					EMM	Atención al hombre
Activos	Activos circulantes	101	Efectivo en caja	0300	Extraído para nóminas					EMM	Salario
Activos	Activos circulantes	101	Efectivo en caja	0600	Efectivo extraído para salida al exterior					CD	Desarrollo profesional
Activos	Activos circulantes	101	Efectivo en caja	0902	Extraído para estimulación					EMM	Salario
Activos	Activos circulantes	161	Anticipo a justificar	0010	Dieta y pagos menores					EMM	Atención al hombre
Activos	Activos circulantes	164	Adeudo del presupuesto del estado	0020	Invalidez parcial					SST	Seguridad social
Activos	Activos circulantes	164	Adeudo del presupuesto del estado	0030	Licencia de maternidad					SST	Seguridad social
Activos	Otros activos	334	Cuentas por cobrar diversas - operaciones corrientes MN	0020	Deudas a trabajadores					EMM	Salario
Activos	Otros activos	334	Cuentas por cobrar diversas - operaciones corrientes MN	0030	Reclamaciones					OT	Disciplina laboral
Activos	Otros activos	334	Cuentas por cobrar diversas - operaciones corrientes MN	0040	Responsabilidad material					OT	Disciplina laboral
Pasivos	Pasivos circulantes	405	Cuentas por pagar a corto plazo - MN	0010	Dentro del organismo	8100	Servicios Recibidos	8101	Servicios Comprados entre entidades	EMM	Atención al hombre: albergamiento y alimentación
Pasivos	Pasivos circulantes	440	Obligaciones con el presupuesto del estado	0005	Impuesto sobre ingresos personales					EMM	Salario
Pasivos	Pasivos circulantes	455	Nóminas por pagar							EMM	Salario
Pasivos	Pasivos circulantes	460	Retenciones por pagar							EMM	Salario
Pasivos	Pasivos circulantes	492	Provisión para vacaciones							EMM	Salario
Pasivos	Pasivos circulantes	493	Otras provisiones operacionales	0001	Innovadores y racionalizadores					CD	Desarrollo profesional
Pasivos	Pasivos circulantes	500	Provisiones para pagos de los subsidios de seguridad social a corto plazo							SST	Seguridad social
Pasivos	Otros pasivos	565	Cuentas por pagar diversas - MN	0070	A trabajadores					EMM	Salario
Pasivos	Otros pasivos	566	Cuentas por pagar diversas - CUC	0070	A trabajadores					EMM	Salario

Anexo 3.6. Factores económicos del proceso según nomenclador de cuentas (continuación)

Grupo	Subgrupo	Cuenta		Subcuenta		Elemento		Subelemento		Subproceso	Observación
		Cód.	Denominación	Cód.	Denominación	Cód.	Denominación	Cód.	Denominación		
Patrimonio neto	Patrimonio estatal	646	Otras reservas patrimoniales	0030	Inversiones					SST	Presupuesto anual
Patrimonio neto	Patrimonio estatal	646	Otras reservas patrimoniales	0040	Desarrollo e investigación					CD	Desarrollo profesional
Patrimonio neto	Patrimonio estatal	646	Otras reservas patrimoniales	0050	Reservas para capacitación					CD	Presupuesto anual
Patrimonio neto	Patrimonio estatal	646	Otras reservas patrimoniales	0080	Por la eficiencia económica a los trabajadores					EMM	Salario: Mes 13
Gastos	Gasto de producción	700	Producción en proceso	0020	Gasto del año	5000	Salarios	5100	Salario Escala	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	701	Producción en proceso	0020	Gasto del año	5001	Salarios	5200	Pagos Adicionales del Perfeccionamiento Empresarial	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	702	Producción en proceso	0020	Gasto del año	5002	Salarios	5300	Otros Pagos Adicionales	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	703	Producción en proceso	0020	Gasto del año	5003	Salarios	5400	Pagos por Resultados	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	704	Producción en proceso	0020	Gasto del año	5004	Salarios	5600	Acumulación de Vacaciones (9.09 %)	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	701	Producciones auxiliares en proceso	0020	Gasto del año	5000	Salarios	5100	Salario Escala	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	702	Producciones auxiliares en proceso	0020	Gasto del año	5001	Salarios	5200	Pagos Adicionales del Perfeccionamiento Empresarial	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	703	Producciones auxiliares en proceso	0020	Gasto del año	5002	Salarios	5300	Otros Pagos Adicionales	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	704	Producciones auxiliares en proceso	0020	Gasto del año	5003	Salarios	5400	Pagos por Resultados	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	705	Producciones auxiliares en proceso	0020	Gasto del año	5004	Salarios	5600	Acumulación de Vacaciones (9.09 %)	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	726	Reparaciones capitales con medios propios	0020	Gasto del periodo	5000	Salarios	5100	Salario Escala	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	727	Reparaciones capitales con medios propios	0020	Gasto del periodo	5001	Salarios	5200	Pagos Adicionales del Perfeccionamiento Empresarial	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	728	Reparaciones capitales con medios propios	0020	Gasto del periodo	5002	Salarios	5300	Otros Pagos Adicionales	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	729	Reparaciones capitales con medios propios	0020	Gasto del periodo	5003	Salarios	5400	Pagos por Resultados	EMM	Salario

Anexo 3.6. Factores económicos del proceso según nomenclador de cuentas (continuación)

Grupo	Subgrupo	Cuenta		Subcuenta		Elemento		Subelemento		Subproceso	Observación
		Cód.	Denominación	Cód.	Denominación	Cód.	Denominación	Cód.	Denominación		
Gastos	Gasto de producción	730	Reparaciones capitales con medios propios	0020	Gasto del periodo	5004	Salarios	5600	Acumulación de Vacaciones (9.09 %)	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	728	Inversiones con medios propios	0020	Gastos del periodo	5000	Salarios	5100	Salario Escala	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	729	Inversiones con medios propios	0020	Gastos del periodo	5001	Salarios	5200	Pagos Adicionales del Perfeccionamiento Empresarial	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	730	Inversiones con medios propios	0020	Gastos del periodo	5002	Salarios	5300	Otros Pagos Adicionales	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	731	Inversiones con medios propios	0020	Gastos del periodo	5003	Salarios	5400	Pagos por Resultados	EMM	Salario
Gastos	Gasto de producción	732	Inversiones con medios propios	0020	Gastos del periodo	5004	Salarios	5600	Acumulación de Vacaciones (9.09 %)	EMM	Salario
Cuentas nominales	Cuentas nominales deudoras	822	Gastos generales y de administración			5000	Salarios	5100	Salario Escala	EMM	Salario
Cuentas nominales	Cuentas nominales deudoras	823	Gastos generales y de administración			5001	Salarios	5200	Pagos Adicionales del Perfeccionamiento Empresarial	EMM	Salario
Cuentas nominales	Cuentas nominales deudoras	824	Gastos generales y de administración			5002	Salarios	5300	Otros Pagos Adicionales	EMM	Salario
Cuentas nominales	Cuentas nominales deudoras	825	Gastos generales y de administración			5003	Salarios	5400	Pagos por Resultados	EMM	Salario
Cuentas nominales	Cuentas nominales deudoras	826	Gastos generales y de administración			5004	Salarios	5600	Acumulación de Vacaciones (9.09 %)	EMM	Salario
Cuentas nominales	Cuentas nominales deudoras	855	Otros impuesto, tasas y contribuciones	0010	Impuesto sobre la fuerza de trabajo					EMM	Seguridad social
Cuentas nominales	Cuentas nominales deudoras	855	Otros impuesto, tasas y contribuciones	0020	Contribución a la seguridad social					EMM	Seguridad social
Cuentas nominales	Cuentas nominales deudoras	855	Otros impuesto, tasas y contribuciones	0030	Provisión a la seguridad social					EMM	Seguridad social
Cuentas nominales	Cuentas nominales acreedoras	951	Otros ingresos							General	Parte de los ingresos que acumula la entidad por el empleo de su capital humano.



Anexo 3.7. Plan de prevención de riesgos del proceso en la empresa. Segmento.



PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROCESO GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Página 4 de 4

No.	Subproceso	Riesgos	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
28	Seguridad y salud en el trabajo	Uso indebido del presupuesto destinado a la seguridad y salud en el trabajo	Empleo deficiente de los recursos asignados a la seguridad y salud, desvío de recursos, malversación y corrupción.	32. Verificar el empleo del presupuesto a partir de la compra de equipos de protección, mejoramiento de las condiciones de vida e inversiones relacionadas a la seguridad y salud en el trabajo.	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión Económica	22 marzo 16 agosto
29	Seguridad y salud en el trabajo	Deficiencias en la aplicación de las políticas de seguridad social	Incumplimiento de la legislación vigente, pagos indebidos por estos conceptos, tramitación inoportuna, insatisfacciones de los trabajadores.	33. Comprobar que se cumple correctamente la ley y reglamento de seguridad social con sus trámites asociados para las distintas formas que se presentan (certificados médicos, licencias de maternidad, jubilaciones, peritajes médicos, etc.).	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos	19 julio 13 septiembre
30	Comunicación institucional	Insuficiencias en los flujos de comunicación e informaciones de capital humano.	Problemas de comunicación entre trabajadores, áreas o procesos, retrasos en las informaciones, insatisfacciones de los trabajadores.	34. Revisar la confección de los flujos de comunicación e información acorde a los requisitos establecidos.	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos	24 mayo 15 noviembre
31	Comunicación institucional	Fallas en la protección de la documentación, registros y patrimonio laboral de los trabajadores.	Incumplimiento de la legislación en cuanto a la custodia de la documentación, daño al patrimonio laboral de los trabajadores, insatisfacciones.	35. Chequear el aseguramiento de los locales y medios designados para su custodia mediante candados y sellos. 36. Verificar que el control de acceso a los locales donde se almacena la documentación solo por el personal autorizado.	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Seguridad y Protección	14 enero 10 mayo 22 noviembre
32	Autocontrol	Desconocimiento de los riesgos del proceso de gestión de capital humano.	Propensión a daños en la integridad de los recursos materiales, financieros y humanos relacionados con el proceso.	37. Chequear la evidencia de los riesgos identificados y evaluados en plan de prevención y su discusión con el colectivo de trabajadores y el sindicato.	Director de Recursos Humanos	Sistematizador "B"	12 febrero 24 mayo 15 agosto 15 noviembre
33	Autocontrol	Falta de correspondencia entre los riesgos del proceso y los objetivos de control.	No eliminación por falta de tratamiento de las causas y condiciones que provocan estos riesgos, propensión a la manifestación de los riesgos.	38. Revisar en el plan de prevención general y de las áreas la correspondencia entre los riesgos y los objetivos de control según expediente de riesgos.	Director de Recursos Humanos	Sistematizador "B"	12 abril 14 junio 18 octubre
34	Autocontrol	Falta de sistematicidad e integralidad en las acciones de control al proceso.	No retroalimentación del proceso, violación de los procedimientos establecidos la legislación vigente, repetición de fallas en el sistema, disminución de la eficacia y eficiencia.	39. Verificar la periodicidad e implementación de las medidas de control tras las acciones de control al proceso. 40. Comprobar que se efectúe el autocontrol con la guía para la comprobación de la gestión interna de control con evidencias.	Director de Recursos Humanos	Auditor Interno	16 enero 21 abril 19 julio 13 septiembre



Anexo 3.8. Folleto de indicadores del cuadro de mando integral para el autocontrol al proceso. Segmento.



ESTRUCTURA PARA EL MANEJO DE LOS INDICADORES

Indicador	Nombre que identifica al indicador y su abreviatura entre paréntesis.			
Descripción	Señala el para qué se establece el indicador y qué mide.			
Clasificación	Subproceso	Identifica el nombre del subproceso de la gestión de capital humano al cual pertenece.	Impacto Según el criterio al que pertenece (eficiencia o eficacia). FCE Factor crítico de éxito con el que se identifica el indicador.	
	Perspectiva	Identifica el nombre de la perspectiva del cuadro de mando integral a la cual pertenece.		
	Objetivo	Objetivo estratégico al que tributa el indicador.		
Responsable	Identifica el responsable del proceso.	Mide	Identifica la persona responsable de registrar los resultados del indicador, realizar la interpretación de los mismos y las propuestas de mejoramiento.	
Fórmula	Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.	U/M	Magnitud referencia para la medición. Ejemplo: porcentaje.	
Variables: Nombre de las variables a utilizar, puede ser una sola variable o más dependiendo del indicador.	Explicación de las variables: Opcional si la variable requiere explicación o definición.		Meta	Esta meta puede establecerse como un valor único o como un intervalo. Es el valor que se espera alcance el indicador, es decir, su criterio de medida para lograr la categoría de cumplido. Por debajo de ese valor se considera incumplido y por encima sobrecumplido.
			Tendencia	Señala el patrón de comportamiento del indicador.
			Fuente de información	Señala la(s) fuente(s) de las cuales se obtiene la información para el cálculo del indicador. Por ejemplo: sistemas de información, resultados de encuestas del cliente interno.
			Periodicidad	El periodo de tiempo en que se está midiendo el indicador.

PERSPECTIVA ECONÓMICO-FINANCIERA

Indicador	Productividad por valor agregado (PtVA)			
Descripción	Mide la cualidad emergente de los procesos de producción que hacen que mejoren permanentemente y en todos los sentidos, es decir en forma integral. En este sentido asociada al valor agregado.			
Clasificación	Subproceso	Estimulación moral y material	Impacto Eficiencia FCE 1	
	Perspectiva	PEFP		
	Objetivo	1		
Responsable	Director de Recursos Humanos	Mide	Especialista "B" en Gestión Económica	
Fórmula	$PtVA = (\text{Valor agregado}) / (\text{Promedio de Trabajadores}) * 100\%$	U/M	\$/trab	
Variables Valor agregado, Promedio de Trabajadores	Explicación de las variables		Meta	1980.6
			Tendencia	aumentar
			Fuente de información	Estados financieros, Balance de comprobación de saldos
			Periodicidad	Mensual



Anexo 3.9. Cálculo de los pesos de importancia de los indicadores por Método Kendall

Indicador		Expertos							$\sum A_{ij}$	T	Di	Di ²	W	Pesos
		1	2	3	4	5	6	7						
1	PtVA	15	11	13	12	13	14	16	94	59.50	34.50	1190.25	0.8385354	0.0987
2	SmPt	6	10	11	13	12	8	14	74		14.50	210.25		0.0777
3	GSPI	5	9	12	10	11	7	11	65		5.50	30.25		0.0683
4	GCHT	14	12	10	9	7	6	7	65		5.50	30.25		0.0683
5	IICH	16	16	15	16	16	16	15	110		50.50	2550.25		0.1155
6	AJL	13	14	14	11	15	13	12	92		32.50	1056.25		0.0966
7	SLab	12	15	16	14	14	15	13	99		39.50	1560.25		0.1040
8	IFL	8	8	9	6	6	9	9	55		-4.50	20.25		0.0578
9	IAus	9	7	4	7	5	10	8	50		-9.50	90.25		0.0525
10	IFre	4	13	6	5	9	11	6	54		-5.50	30.25		0.0567
11	NCCC	7	4	5	4	4	5	5	34		-25.50	650.25		0.0357
12	ICEv	10	5	7	8	8	4	4	46		-13.50	182.25		0.0483
13	IID	11	6	8	15	10	12	10	72		12.50	156.25		0.0756
14	CGPR	1	3	1	3	3	2	1	14		-45.50	2070.25		0.0147
15	RERH	3	1	3	2	2	1	3	15		-44.50	1980.25		0.0158
16	IAR	2	2	2	1	1	3	2	13		-46.50	2162.25		0.0137
									952			13970.00		1

Factor de concordancia $W \geq 0.5$ La opinión de los expertos es confiable y concuerda.

Anexo 3.10. Imágenes del soporte informático para el autocontrol



EMPRESA CONSTRUCTORA
DE OBRAS DE INGENIERIA No.17

INGECO

Viabilizando su futuro

AUTOCONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

SOPORTE INFORMÁTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES

LISTA DE CONTENIDO

Ir a **Cuadro de mando integral**

Folleto de indicadores

Instrumentos

Pesos de indicadores

Perspectiva económico-financiera del proceso

Nomenclador de cuentas

Indicadores de eficiencia de la perspectiva

Perspectiva del proceso y del sistema de gestión

Lista de chequeo

Nivel de integración interna

Indicadores de aprovechamiento, satisfacción laboral y accidentalidad

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al riesgo

Indicadores de avance de las competencias

Gestión de riesgos/Análisis de riesgos

Gestión de riesgos/Plan de prevención de riesgos

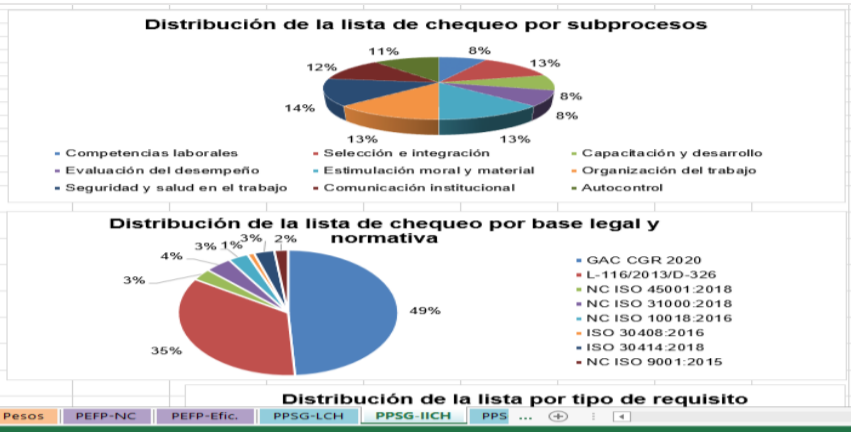
Registro de resultados

Balance de objetivos estratégicos-factores críticos de éxito y subprocesos

Inicio
CMI
Folleto
Instrumentos
Pesos
PEFP-NC
PEFP-Efic.
PPSG-LCH
PPSG-IIC
...


Sigla	Cant.	%
CL	8	8.00%
SI	13	13.00%
CD	8	8.00%
ED	8	8.00%
EMM	13	13.00%
OT	13	13.00%
SST	14	14.00%
CI	12	12.00%
AC	11	11.00%
Total	100	100.00%

Abreviatura	Cant.	%
GAC CGR 2020	49	49.00%
L-116/2013/D-326	35	35.00%
NC ISO 45001:2018	3	3.00%
NC ISO 31000:2018	4	4.00%
NC ISO 10018:2016	3	3.00%
ISO 30408:2016	1	1.00%
ISO 30414:2018	3	3.00%
NC ISO 9001:2015	2	2.00%
Total	100	100.00%

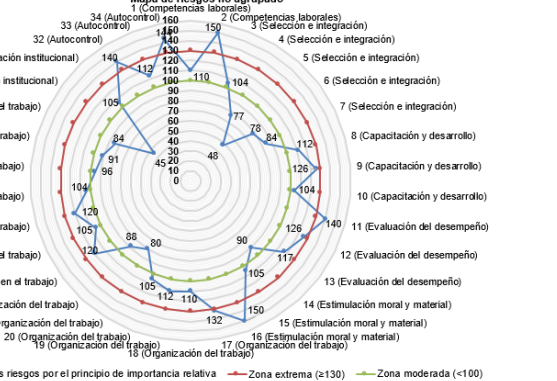


Riesgo	Subproceso	Consecuenc	Probabili	Valor	Clasificaci
1 Falta de conocimiento de la legislación y políticas en materia de capital	CL	11	10	110	Alto
2 No se toma en cuenta el principio de idoneidad demostrada en el proce	CL	15	10	150	Extremo
3 Selección de personal que no cumple con requisitos para ocupar el car	SI	13	8	104	Alto
4 Falta de competencias en los integrantes del Comité de Expertos.	SI	11	7	77	Moderado
5 Ocupación de plazas vacantes sin proceso de convocatoria y análisis d	SI	8	6	48	Moderado
6 Ingreso al empleo por concertación de contratos sin sujeción a la legis	SI	13	6	78	Moderado
7 Selección de personal con vínculos de familiaridad en cargos que afect	SI	12	7	84	Moderado
8 Deficiencias en el diagnóstico de las necesidades de enseñanza-aprer	CD	14	8	112	Alto
9 Falta de correspondencia entre el plan de capacitación y las necesida	CD				
10 Uso indebido del presupuesto destinado a la capacitación del persona	CD				
11 Errores en la evaluación del desempeño	ED				
12 Falta de correspondencia entre la evaluación y los resultados del traja	ED				
13 Falta de correspondencia entre la evaluación y la capacitación del pers	ED				
14 Insuficiencias en la atención a la estimulación moral y material.	EMM				
15 Pagos indebidos.	EMM				
16 Deficiencias en la aplicación de los sistemas de pago aprobados.	EMM				
17 No se toman en cuenta los resultados de los estudios de organización	OT				

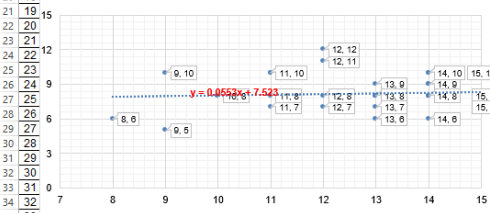
Distribución de riesgos por clasificación y subproceso



Mapa de riesgos no agrupado



Comportamiento de los riesgos con línea de tendencia lineal





Anexo 3.11. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo

No.	Marzo	Junio	Sept.
1	3	3	3
2	4	4	5
3	4	4	4
4	5	5	5
5	4	5	5
6	4	4	5
7	3	4	5
8	5	5	5
9	4	4	4
10	5	5	5
11	3	3	4
12	3	4	4
13	5	3	4
14	3	4	4
15	5	4	5
16	5	5	5
17	5	5	5
18	5	5	5
19	5	5	5
20	3	4	4
21	5	5	5
22	3	3	4
23	3	3	4
24	3	4	4
25	5	5	5
26	5	5	5
27	5	5	5
28	4	4	4
29	5	5	5
30	4	4	4
31	4	4	4
32	4	5	5
33	4	4	4

No.	Marzo	Junio	Sept.
34	3	4	4
35	3	4	4
36	4	4	4
37	5	5	5
38	4	4	5
39	5	5	5
40	4	5	5
41	4	4	4
42	5	5	5
43	4	4	4
44	3	4	5
45	3	4	4
46	3	4	4
47	5	4	5
48	5	5	5
49	3	3	3
50	5	5	5
51	4	4	5
52	5	5	5
53	3	4	5
54	3	3	4
55	4	4	4
56	4	4	4
57	4	4	4
58	4	4	4
59	4	5	5
60	5	5	5
61	5	5	5
62	4	5	5
63	5	5	5
64	4	5	5
65	3	3	3
66	3	3	3
67	5	4	5

No.	Marzo	Junio	Sept.
68	4	5	5
69	5	5	5
70	5	5	5
71	4	4	4
72	5	5	5
73	5	5	5
74	5	5	5
75	5	5	5
76	5	5	5
77	5	5	5
78	5	5	5
79	5	5	5
80	5	5	5
81	4	5	5
82	4	4	5
83	4	4	4
84	5	5	5
85	4	4	4
86	4	4	4
87	4	4	4
88	5	5	5
89	5	5	5
90	4	5	5
91	3	4	5
92	3	3	3
93	5	5	5
94	5	5	5
95	5	5	5
96	3	3	3
97	3	4	5
98	4	5	5
99	3	4	4
100	4	4	4



Anexo 3.12. Resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral adaptada de Álvarez Santos (2015) variante II

No	¿Se siente satisfecho en la organización con (1...10)?	Comportamiento real 2020 (puntuación promedio)			Nivel de cumplimiento 2020		
		Marzo	Junio	Septiembre	Marzo	Junio	Septiembre
1	El trabajo que realiza	3.83	3.80	3.84	95.75%	95.00%	96.00%
2	El resultado de su trabajo sobre el cumplimiento del objeto empresarial	3.67	3.75	3.61	91.75%	93.75%	90.25%
3	El grupo de trabajo	3.54	3.51	3.54	88.50%	87.75%	88.50%
4	Las relaciones humanas entre los trabajadores	3.94	3.82	3.91	98.50%	95.50%	97.75%
5	Las comunicación entre los trabajadores y los directivos	3.57	3.74	3.64	89.25%	93.50%	91.00%
6	El desempeño de los directivos	3.66	3.67	3.66	91.50%	91.75%	91.50%
7	El salario que percibe por su trabajo	2.54	2.35	2.68	63.50%	58.75%	67.00%
8	Otras formas de estimulación material que recibe	2.98	2.87	2.84	74.50%	71.75%	71.00%
9	La estimulación moral que recibe	3.15	3.21	3.11	78.75%	80.25%	77.75%
10	Las condiciones de trabajo	3.17	3.22	3.15	79.25%	80.50%	78.75%
11	El control sobre los riesgos a su salud en el trabajo	3.47	3.37	3.44	86.75%	84.25%	86.00%
12	El régimen de trabajo y descanso establecido	3.28	3.29	3.38	82.00%	82.25%	84.50%
14	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales	3.89	3.84	3.97	97.25%	96.00%	99.25%
15	La superación que se le ofrece	3.72	3.51	3.81	93.00%	87.75%	95.25%
16	La seguridad de empleo	3.91	3.94	3.89	97.75%	98.50%	97.25%
Índice de satisfacción laboral					81.75%	81.08%	81.98%



Anexo 3.13. Resultados de la fluctuación laboral

	Comportamiento real 2020			Distribución de causales 2020			
	Marzo	Junio	Septiembre	Marzo	Junio	Septiembre	Total
Plantilla aprobada	630	630	630	-	-	-	-
Plantilla cubierta	578	584	582	-	-	-	-
Altas	35	26	35	-	-	-	-
Procedentes del MICONS	5	0	5	14.29%	0.00%	14.29%	10.42%
Servicio social	0	0	3	0.00%	0.00%	9.68%	3.06%
Procedentes de otras entidades	30	26	27	85.71%	100.00%	77.14%	86.46%
Bajas	34	36	26	-	-	-	-
Traslado para otras entidades del sector estatal	1	0	3	2.94%	0.00%	11.54%	4.17%
Traslado al sector cuenta propia	0	0	1	0.00%	0.00%	3.85%	1.04%
Jubilación	0	4	2	0.00%	11.11%	7.69%	6.25%
Fallecimiento	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Desertores	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Salidas particulares al exterior	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Por decisión de la entidad	1	0	0	2.94%	0.00%	0.00%	1.04%
Mejores condiciones de trabajo	18	19	10	52.94%	52.78%	38.46%	48.96%
Problemas Personales	0	1	0	0.00%	2.78%	0.00%	1.04%
Mejora Salarial	14	12	10	41.18%	33.33%	38.46%	37.50%
Otras causas	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Anexo 3.14. Resultados del ausentismo

Indicadores Fondo de Tiempo	No	Fórmula	U/M	Comportamiento Real 2020		
				Marzo	Junio	Septiembre
Días mes	-	-	D	31	30	30
Fondo de tiempo calendario	1	-	H/D	17918	17520	17460
Fondo de tiempo no laborable	2	3+4	H/D	3563	2899	2814
Vacaciones	3	-	H/D	1251	563	486
Días de descanso y feriados	4	-	H/D	2312	2336	2328
Fondo tiempo máximo utilizable	5	1-2.	H/D	14355	14621	14646
Fondo tiempo utilizado	6	5-7.	H/D	13509	13923	13983
Fondo tiempo no utilizado	7	8 a 15	H/D	846	698	663
Interrupciones días completos	8	-	H/D	510	507	456
Licencia de maternidad	9	-	H/D	32	32	0
Accidentes del trabajo	10	-	H/D	0	0	0
Enfermedad	11	-	H/D	115	147	187
Ausencias autorizadas	12	-	H/D	5	12	7
Ausencias injustificadas	13	-	H/D	9	0	13
Obligaciones estatales y sociales	14	-	H/D	0	0	0
Autorizaciones ley vigente	15	-	H/D	0	0	0
Índice de ausentismo	16	7/5.	%	4.67%	4.77%	4.53%
Tiempo real trabajado	17	6*(8)	h/H	109472	111384	111864
Índice de aprovechamiento del fondo de tiempo	18	5/1.	%	0.8011	0.8345	0.8388
Índice de utilización del fondo de tiempo	19	6/5.	%	0.9533	0.9523	0.9547



Anexo 3.15. Resultados de la aplicación de la encuesta de compromiso, competencia y congruencia de Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)

Comportamiento Marzo 2020											
Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Compromiso	0	0	0	0	2	4	28	24	17	8	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.41%	4.82%	33.73%	28.92%	20.48%	9.64%	-
Competencia	0	0	1	0	0	7	17	23	21	14	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	1.20%	0.00%	0.00%	8.43%	20.48%	27.71%	25.30%	16.87%	-
Congruencia	0	0	0	0	3	8	4	32	24	12	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.61%	9.64%	4.82%	38.55%	28.92%	14.46%	-

Comportamiento Junio 2020											
Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Compromiso	0	0	0	1	4	6	23	28	12	9	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	1.20%	4.82%	7.23%	27.71%	33.73%	14.46%	10.84%	-
Competencia	0	0	0	0	0	12	20	17	19	14	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	14.46%	24.10%	20.48%	22.89%	16.87%	-
Congruencia	0	0	0	0	5	6	5	27	26	14	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.02%	7.23%	6.02%	32.53%	31.33%	16.87%	-

Comportamiento Septiembre 2020											
Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Compromiso	0	0	0	0	0	1	25	31	17	9	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.20%	30.12%	37.35%	20.48%	10.84%	-
Competencia	0	0	0	0	0	8	14	26	18	17	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.64%	16.87%	31.33%	21.69%	20.48%	-
Congruencia	0	0	0	0	0	10	17	24	20	12	83
Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	12.05%	20.48%	28.92%	24.10%	14.46%	-



Anexo 3.16. Resultados de los indicadores de cultura de riesgo

Conocimiento de la gestión y prevención de riesgos Preguntas	Cantidad que marcó Sí en el ítem			Nivel de cumplimiento Real 2020		
	Marzo	Junio	Sept.	Marzo	Junio	Sept.
¿Conoce los riesgos fundamentales a los que se enfrentan las personas en su entidad?	74	81	83	89.16%	97.59%	100.00%
¿Conoce los riesgos fundamentales que afectan la integridad de los recursos materiales y financieros de la entidad, así como su imagen en el entorno?	58	52	61	69.88%	62.65%	73.49%
¿Conoce los riesgos a los que está expuesto en su puesto de trabajo?	72	76	75	86.75%	91.57%	90.36%
¿Conoce cuáles son las áreas con mayores índices de exposición a los riesgos?	62	65	65	74.70%	78.31%	78.31%
¿En su entidad se dedica algún espacio a informar y advertir sobre la presencia de los riesgos tanto laborales como de afectación a los medios y recursos?	71	74	73	85.54%	89.16%	87.95%
¿Sabe si se toman las medidas necesarias para asegurar que los residuos del proceso productivo sean correctamente desechados?	54	47	58	65.06%	56.63%	69.88%
¿Tienen los trabajadores un papel activo en la labor de prevenir los riesgos?	73	70	69	87.95%	84.34%	83.13%
¿Tienen los directivos un papel activo en la labor de prevenir los riesgos?	80	78	81	96.39%	93.98%	97.59%
¿Participa en la identificación de los riesgos en su entidad?	69	72	74	83.13%	86.75%	89.16%
¿Participa en la evaluación de los riesgos en su entidad?	51	58	63	61.45%	69.88%	75.90%
¿Conoce el Plan de Prevención de Riesgos de su entidad?	48	62	69	57.83%	74.70%	83.13%

Evaluación de riesgos relevantes	Marzo	Junio	Septiembre
Riesgos relevantes	7	7	15
Extremo	2	3	9
Alto	5	4	6
Moderado	1	1	2
Total	8	8	15

Aprendizaje de riesgos	Marzo	Junio	Septiembre
Cantidad de actualizaciones al plan de prevención de riesgos	1	2	3
Cantidad de acciones de control al proceso	1	2	3
Acciones de control internas	1	2	1
Acciones de control externas	0	0	2



Anexo 3.17. Plan de acción para solucionar las deficiencias detectadas

No.	Acción	Fechas de ejecución		Responsable(s)	Ejecuta(n)
		Desde	Hasta		
	Perspectiva económico-financiera del proceso				
	Objetivo estratégico 1				
	Factor crítico de éxito 2				
1	Realizar un análisis profundo sobre los gastos del proceso, con hincapié en los relacionados a los servicios recibidos	04/2020	07/2020	Director Económico	Especialista "B" en Gestión Económica (Especialista Principal)
2	Revisar el plan de salario medio-productividad y gasto de salario por peso de ingreso.	04/2020	07/2020	Director General	Director Económico Director de Recursos Humanos
3	Analizar las causas que inciden en comportamientos desfavorables de la productividad del trabajo.	06/2020	07/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
	Perspectiva del proceso y del sistema de gestión				
	Objetivo estratégico 2				
	Factor crítico de éxito 3				
4	Efectuar capacitación con los jefes de los procesos sobre la importancia de las competencias laborales en la gestión de capital humano.	04/2020	04/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)
5	Perfeccionar el proceso de selección, con énfasis en los pasos comprobación de referencias y desarrollo de pruebas técnicas.	04/2020	05/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
6	Realizar el diagnóstico de las necesidades de enseñanza-aprendizaje centrado en las carencias individuales de cada trabajador y las colectivas, considerar la inclusión de acciones de capacitación sobre la legislación vigente para los cargos de cuadros, especialistas y técnicos.	08/2020	09/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos Jefes inmediatos
7	Revisar en el sistema de comunicación implantado los aspectos referidos a la divulgación de valores, las funciones, las medidas y las responsabilidades sobre el control, así como otros aspectos de interés que se consideren.	05/2020	05/2020	Directora Técnica	Especialista "A" en Obras de Ingeniería (Comunicación) Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Perfeccionamiento Empresarial)
8	Realizar reunión con los responsables de la ANIR en cada UEB para aclarar la importancia del impacto de los trabajos profesionales en el perfeccionamiento de los sistemas de gestión de la empresa.	05/2020	05/2020	Directora Técnica	Especialista "A" en Obras de Ingeniería (Especialista Principal UEB) Presidentes de comité de innovadores y racionalizadores

Anexo 3.17. Plan de acción para solucionar las deficiencias detectadas (continuación)

No.	Acción	Fechas de ejecución		Responsable(s)	Ejecuta(n)
		Desde	Hasta		
9	Rediseñar el procedimiento de evaluación del desempeño y los modelos para el desarrollo del mismo al ajustarlos a los perfiles de idoneidad o al menos emplearlos como patrón para los aspectos generales de evaluación. Incluir los indicadores de evaluación.	04/2020	05/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
10	Revisar las tasas de rendimiento por el sistema de precios Precons II para el sistema de pago a destajo.	04/2020	12/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
11	Actualizar la estrategia de atención a los trabajadores y el Reglamento de la estimulación moral de los trabajadores.	04/2020	04/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)
12	Perfeccionar el sistema de estimulación moral (de conjunto con la organización sindical) y evaluar trimestralmente su cumplimiento. Incluir de acciones concretas para los trabajadores y colectivos destacados en el quehacer organizacional.	06/2020	08/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)
13	Fiscalizar el cumplimiento del plan de vacaciones y tomar medidas para evitar acumulados fuera del límite máximo establecido.	04/2020	03/2021	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal UEB)	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos UEB
14	Perfeccionar el trabajo con la actividad de recursos laborales (registros de contratos determinados, expedientes laborales).	04/2020	12/2020	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
15	Controlar que los cambios de plantilla se respalden con estudios de organización del trabajo.	04/2020	03/2021	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)
16	Crear el equipo encargado de realizar estudios del trabajo e incluir en su plan de capacitación individual acciones para lograr los niveles de competencias requeridos en el desempeño de sus funciones.	04/2020	03/2021	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)

Anexo 3.17. Plan de acción para solucionar las deficiencias detectadas (continuación)

No.	Acción	Fechas de ejecución		Responsable(s)	Ejecuta(n)
		Desde	Hasta		
17	Actualizar el reglamento orgánico ante las adecuaciones de estructura organizativa.	04/2020	03/2021	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
18	Realizar las gestiones pertinentes para la adecuación de facilidades temporales a pie de obra.	10/2020	03/2021	Director General	Consejo de Dirección
19	Revisar el plan de rotación del capital humano para actualizarlo a las necesidades de la organización.	04/2020	03/2021	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
20	Realizar controles periódicos a los riesgos y dejar constancia en la carpeta de evidencias del componente gestión y prevención de riesgos	04/2020	03/2021	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
21	Actualizar el inventario de riesgos y aplicar los indicadores para la evaluación periódica de la gestión de la SST.	05/2020	08/2020	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Seguridad y Salud en el Trabajo
	Factor crítico de éxito 4				
22	Analizar las causas que inciden en comportamientos desfavorables del aprovechamiento de la jornada laboral.	04/2020	03/2021	Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos
	Objetivo estratégico 3				
	Factor crítico de éxito 5				
23	Realizar un debate con los trabajadores para que expongan sus criterios en relación a la satisfacción laboral (enfatar en la estimulación y en las condiciones de trabajo).	04/2020	03/2021	Director General Director de Recursos Humanos	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos Ejecutivo Sindical
24	Discutir en consejo de dirección los resultados de la reunión con los trabajadores.	04/2020	03/2021	Director General	Consejo de Dirección
25	Analizar las causas de la fluctuación y el ausentismo.	04/2020	03/2021	Director General	Consejo de Dirección
	Factor crítico de éxito 6				
26	Analizar los resultados de la accidentalidad.	04/2020	03/2021	Director General	Consejo de Dirección
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada al riesgo				
	Objetivo estratégico 4				
	Factor crítico de éxito 7				
27	Analizar con los trabajadores los resultados de evaluaciones deficientes.	04/2020	03/2021	Director de Recursos Humanos	Jefes inmediatos Trabajadores
28	Efectuar reunión para determinar las formas de elevar la idoneidad de los trabajadores.	05/2020	05/2020	Director de Recursos Humanos	Jefes de los procesos claves
	Objetivo estratégico 5				
	Factor crítico de éxito 8				
29	Realizar reunión con los trabajadores para aclarar las dudas respecto a los riesgos.	05/2020	05/2020	Directora de Supervisión y Cont.	Sistematizadores trabajadores