



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Melissa Marín Ronda

Tutora: Ing. Leydi Marian Nazur Borrás

HOLGUÍN 2022



“Asume tu camino. Aunque tengas que dar pasos inciertos, aunque sepas que puedes hacer mejor lo que estás haciendo. Si aceptas tus posibilidades en el presente, con toda certeza mejorarás en el futuro (...)

Afronta tu camino con coraje, no tengas miedo de las críticas de los demás. Y, sobre todo, no te dejes paralizar por tus propias críticas.”

Paulo Coelho, Maktub.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por todo el sacrificio y el apoyo para que no me rindiera en el camino.

*A mis tías, por formar parte de nuestras vidas desde la distancia y ser mis hadas
madrinas.*

A mis abuelos, sé que me han guardado en cada paso.

*A mi tutora, por su guía certera y su paciencia para aclarar cada una de mis
inquietudes.*

*Al colectivo de trabajadores de la Empresa Comercializadora y de Servicios de
Productos Universales, en especial a Yamilé, por toda su cooperación y conocimientos.*

RESUMEN

La concepción de las personas no solo como recursos o gastos sino como una inversión, ha traído consigo una nueva percepción, más humana y vinculada a la satisfacción laboral y al desarrollo de las competencias personales. Es por ello que en Cuba se han dirigido los esfuerzos en materia de perfeccionamiento empresarial, hacia la evolución de los enfoques y modelos de gestión estratégica de capital humano, con orientación sistémica. Los mismos buscan lograr la vinculación integral con las decisiones indispensables de las empresas.

Partiendo de este criterio se realizó la presente investigación, la cual tuvo como objetivo diagnosticar la Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, para determinar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y proponer estrategias de mejora. Con tal fin se abordaron conceptos, tendencias, enfoques y herramientas que permitieron fundamentar teórica y metodológicamente la investigación. Se perfeccionó y adaptó el procedimiento seleccionado para ser aplicado en la empresa objeto de estudio. El mismo consta de tres etapas con sus respectivos objetivos, técnicas e indicadores e incluye la valoración del nivel de integración interna y externa de la entidad. La aplicación del procedimiento de diagnóstico permitió la determinación de las deficiencias específicas, enfocadas fundamentalmente hacia estimulación moral y material, el autocontrol y la definición de las competencias de los cargos, que afectan a la selección e integración y la evaluación del desempeño. Igualmente, permitió detectar los aspectos positivos con que cuenta la organización para confeccionar una matriz DAFO que apoyó la generación de soluciones de la empresa. De igual forma se evaluó el impacto económico, social y medioambiental del estudio. Durante el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos, empíricos, cuantitativos y cualitativos y estadísticos.

ABSTRACT

The conception of people not only as resources or expenses but as an investment has brought with it a new perception, more human and linked to job satisfaction and the development of personal skills. That is why in Cuba efforts have been directed in business improvement, towards the evolution of approaches and models of strategic management of human capital, with a systemic orientation. They seek to achieve an integral link with the essential decisions of the companies. Starting from this criterion, the present investigation was carried out, which had the objective of diagnosing the Integrated Management of Human Capital in the Universal Products Marketing and Services Company of Holguín, to determine its main strengths, weaknesses, opportunities and threats and propose improvement strategies . To this end, concepts, trends, approaches and tools were addressed that allowed the research to be theoretically and methodologically based. The selected procedure was perfected and adapted to be applied in the company under study. It consists of three stages with their respective objectives, techniques and indicators and includes the assessment of the level of internal and external integration of the entity. The application of the diagnostic procedure allowed the determination of the specific deficiencies, fundamentally focused on moral and material stimulation, self-control and the definition of the competencies of the positions, which affect the selection and integration and performance evaluation. Likewise, it made it possible to detect the positive aspects that the organization has to prepare a SWOT matrix that supported the generation of company solutions. Similarly, the economic, social and environmental impact of the study was evaluated. During the development of the research, theoretical, empirical, quantitative and qualitative and statistical methods were used.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO- PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	6
1.1. La gestión integrada de capital humano	6
1.1.1. Antecedentes y evolución	7
1.1.2. Tendencias actuales. El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	8
1.1.3. Marco legal y normativo de la gestión integrada de capital humano en Cuba .	11
1.2. El diagnóstico de la gestión integrada de capital humano. Definiciones, enfoques e importancia.....	13
1.3. Procedimientos empleados para el diagnóstico de la gestión integrada de capital humano.....	15
1.4. Análisis de la actual situación de la gestión de capital humano en la entidad	17
1.5. Conclusiones parciales.....	20
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES DE HOLGUÍN	21
2.1. Descripción del procedimiento.....	21
2.2. Conclusiones parciales.....	35
CAPÍTULO III: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES DE HOLGUÍN	36
3.1. Caracterización de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín	36
3.2. Aplicación parcial del procedimiento para diagnosticar la Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín	39
3.3. Valoración económica, social y medioambiental	58
3.4. Conclusiones parciales.....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES	62
ANEXOS.....	5

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la globalización obliga a las empresas a desarrollar cada vez más sus oportunidades en pos de elevar la competitividad. Esta necesidad de sobresalir y atraer clientes (o afianzar los existentes) y el elevado desarrollo en materia empresarial, científica y tecnológica han posibilitado la evolución, innovación y perfeccionamiento de todos y cada uno de los procesos que intervienen en la obtención de un producto o servicio. Constituye un punto de partida para estudiar a fondo todos los recursos con los que cuentan las entidades, siendo el capital humano¹ (CH) el factor de ventaja competitiva más importante de las organizaciones laborales (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2018).

El CH y más específicamente su gestión o administración, componen uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos de una empresa. Chiavenato (2007) explica que el capital humano está constituido por los talentos y las competencias² de las personas que forman parte de una organización. Plantea además que las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Por esto su explotación no debe ser llevada a cabo a la ligera y es aquí donde desempeña un papel muy importante la gestión del capital humano (GCH), permitiendo la adquisición, la retención y el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizativo (Dolan et al., 2007).

Una adecuada GCH constituye la base para elevar la motivación, la satisfacción y por ende la productividad de los trabajadores. Esto es algo primordial para la economía cubana, donde por varios años las empresas se han enfrascado en el perfeccionamiento empresarial y se han concebido los recursos humanos con enfoque estratégico, de sistema y por competencias laborales (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2018). Sin embargo, con el desarrollo de la gestión integrada como una forma de combinación interna (de los procesos inherentes al capital humano) y externa

¹ También llamado talento o recursos humanos, en la investigación se emplean indistintamente

² Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2007)

(con la estrategia empresarial) se le da paso al surgimiento de la Gestión Integrada de Capital Humano (GICH) (Morales Cartaya, 2006), asumido como sistema en la familia de normas NC 3000-3002:2007. Estas se derogan en el 2015 y con ellas dicho sistema, aunque se continua trabajando con las normas como referente metodológico (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2018).

Se hace entonces imprescindible plantearse cómo verificar que los recursos humanos están siendo empleados de forma adecuada y su respuesta radica en el procedimiento de evaluación de la gestión de los mismos. Diversos han sido los autores que han abordado este tema y han propuesto metodologías para llevarlo a cabo, entre ellos pueden citarse a Velázquez Zaldívar (2009), Correa Sánchez (2012), Ruiz Placeres (2017), Ricardo- Herrera et al. (2018) y Rodríguez Medero (2021), cada uno de ellos con un enfoque ligeramente diferente.

Las consecuencias de no contar con un procedimiento o herramienta para evaluar la GICH implican que se reduzca al cumplimiento de normas y leyes, lo que puede generar que la organización llegue a sufrir depresión. Smith (2012), nombra 10 factores para caer en “depresión organizacional”, de los cuales 6 están relacionados con el CH y la gestión de estos en la organización, los que se puntualizan a continuación:

1. Falta de retos asumibles o positivos para la organización.
2. Deserción laboral.
3. Niveles de rotación por encima de la media.
4. Poca comunicación e interacción entre los grupos de trabajo.
5. Desmotivación.
6. Falta de implicación en un proyecto, más bien de carácter reactivo.

En Cuba el diagnóstico de capital humano se lleva a cabo en aquellas empresas que han adoptado el SGICH, o pretenden hacerlo, tomando como base los estudios de Morales Cartaya (2006), posteriormente incluidos en la familia de normas NC 3000-3002/2007. Estas se encuentran actualmente derogadas y sustituidas por la ley No.116/2014 Código de Trabajo y su Decreto 326/2014, los cuales regulan y establecen los procedimientos generales para hacer efectivos los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores. En el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba, se acordaron además una serie de lineamientos para el período 2021-2026, que guardan

relación con la GICH, entre los que pueden mencionarse el 4, 5, 10, 12, 95, 99, 109 y 196. Los mismos abarcan temas desde la evaluación, la contratación y la actuación ética de los jefes, hasta el papel de las universidades en la capacitación y superación de profesionales.

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, ubicada en El Coco, tiene implementado y certificado un Sistema Integrado de Gestión (calidad, medioambiente, seguridad y salud del trabajo). Sin embargo, ha perdido la certificación de su SGICH y desea recuperarla. Al analizar la actual GICH hasta julio del presente año, se determinan las siguientes dificultades que devienen en antecedentes para la investigación:

1. Deficiencias en el cumplimiento de los objetivos del proceso de GICH.
2. Calificación de la GICH como No Eficaz.
3. Insuficiencias en el proceso de autocontrol de la GICH.

Partiendo de este análisis y debido a la importancia de la integración y la necesidad de optimización de los recursos en todos los sentidos como una forma de impulsar la economía socialista, se determina como **problema profesional**: Insuficiencias en la gestión integrada de capital humano en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín. Se define además como **objeto de estudio** la gestión integrada de capital humano.

El **objetivo general** es aplicar un procedimiento para diagnosticar la GICH en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín. Y para darle cumplimiento al mismo se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la investigación vinculada con la GICH y su diagnóstico.
2. Seleccionar un procedimiento para diagnosticar la GICH, adaptándolo a los intereses de la presente investigación.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento adaptado en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín

Se establece además como **campo de acción**: El diagnóstico de la Gestión Integrada de Capital Humano. Con el fin de darle solución al problema planteado se formula como **idea a defender**: Con la aplicación del procedimiento de diagnóstico de la GICH en la

Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín se logra determinar las deficiencias con vistas a la posterior certificación del sistema.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizan los métodos teóricos siguientes:

- **Histórico – lógico** para la comprensión de la evolución de la GICH y sus tendencias
- **Sistémico - estructural y el análisis - síntesis** de la información obtenida sobre la gestión integrada de capital humano y su diagnóstico a través de la revisión de literatura especializada, para el estudio de los elementos que integran el objeto y campo de acción de la investigación
- **Comparativo** para seleccionar un procedimiento y el Inductivo-deductivo para diagnosticar la GICH y verificar la idea a defender.

Se emplean además **métodos empíricos** entre los que se encuentran la entrevista, observación directa y la revisión documental. Además, se efectúa el muestreo aleatorio como **método estadístico** para seleccionar el tamaño de la muestra en las encuestas aplicadas y como **métodos cuantitativos y cualitativos** las matrices MEFE, MEFI y DAFO.

El aporte fundamental de la investigación está dado por la inclusión de la creación del equipo de trabajo; la adaptación de los indicadores para evaluar resultados enfocándolos a la entidad objeto de estudio y la inclusión de la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) a la aplicación de un procedimiento para diagnosticar la GICH en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín. Esto permite, además de valorar el estado de integración estratégica, determinar aspectos positivos que pudieran mitigar los negativos, para posteriormente brindar estrategias de solución.

La investigación consta de tres capítulos, en el primero, se expone el marco teórico-práctico referencial en el que se apoya la investigación y donde se selecciona un procedimiento para diagnosticar la Gestión Integrada de Capital Humano, además se fundamenta la situación problemática mediante la evaluación de la realidad actual de la empresa en materia de CH. En el segundo capítulo, se expone el procedimiento con sus adaptaciones, describiendo sus pasos y estableciendo las técnicas e indicadores necesarios. Posteriormente en el tercer capítulo, se desarrolla parcialmente el procedimiento con el objetivo de demostrar su factibilidad de aplicación en la empresa y

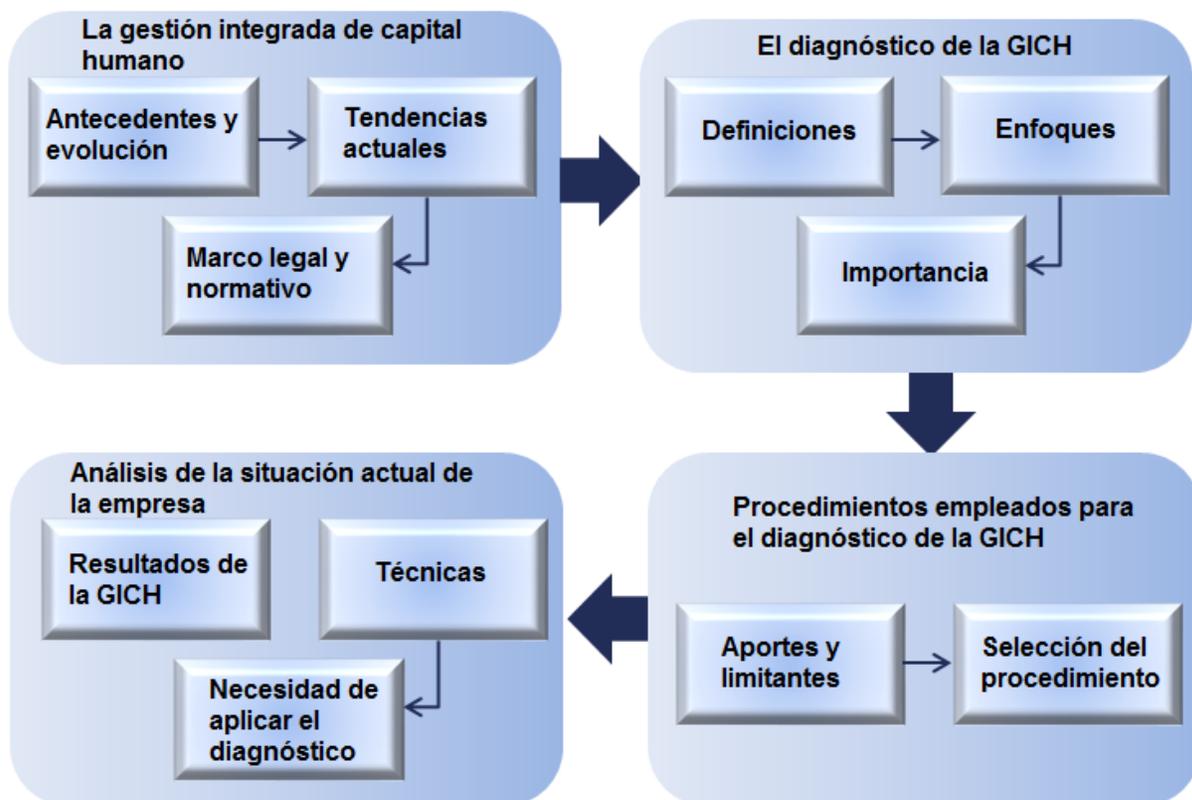
se confecciona la matriz DAFO para posteriormente brindar un plan de acción que recoja las estrategias de solución a las deficiencias detectadas. A continuación un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO- PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO

En este capítulo se brindan los elementos teóricos imprescindibles sobre la GICH y su diagnóstico para abordar la investigación, de forma tal que se consiga mayor profundidad en el análisis y comprensión del campo y objeto de estudio. Posteriormente se analizan una serie de procedimientos propuestos por diversos autores para seleccionar el que mejor se adecua a la presente investigación. Finalmente se valora la situación actual de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, con el objetivo de corroborar la necesidad de llevar a cabo el diagnóstico a la GICH en la empresa y así fundamentar el problema profesional.

Fig. 1

Hilo conductor del Capítulo I.



Fuente: Elaboración propia.

1.1. La gestión integrada de capital humano

En el presente epígrafe se describe brevemente la evolución histórica del manejo de personas hasta llegar a la actual GICH, así como algunos de los conceptos brindados

por estudiosos del tema. Para ello se exponen las principales denominaciones y funciones que ha tenido a lo largo de la historia y las tendencias que sigue actualmente en Cuba. Seguidamente se describe el marco normativo que la sustenta en el país.

1.1.1. Antecedentes y evolución

Desde el propio surgimiento de la civilización se puede afirmar que se comenzaron a organizar los esfuerzos para movilizar las fuerzas humanas de manera coordinada y efectiva, partiendo de las actividades más sencillas como la agricultura. Armijos Mayon et al., (2019) afirman que es a finales del siglo XIX cuando la Revolución Industrial trajo consigo la absorción de las pequeñas empresas por las grandes compañías, surgiendo entonces la necesidad de crear departamentos que se ocupen de la contratación de los obreros necesarios para operar las máquinas y hacer los inventarios. Chiavenato (2007) coincide exponiendo además, que aparece bajo la denominación de relaciones industriales y se convierte en una mediadora entre las organizaciones y las personas.

Este enfoque se mantuvo hasta la década de 1950 puesto que, con el fin de la Segunda Guerra Mundial, las relaciones empresariales adquieren otra dimensión. Chiavenato (2007) expone que es alrededor de la década de 1960 que las personas comienzan a ser vistas como recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que dispone la organización para hacerle frente a los desafíos. En esta etapa, la antigua concepción de las relaciones industriales, donde el empleado era visto como elemento material de producción, es reemplazada por la administración de recursos humanos (Armijos Mayon et al., 2019).

Amador Sotomayor (2016) expone que es el siglo XXI el detonador de un cambio trascendental porque está inmerso en la calidad, excelencia y procesos a pesar de la administración de recursos humanos no es la excepción. A partir de la década de 1990 la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) caracteriza la actual sociedad globalizada, que también alcanza al ámbito económico, donde el conocimiento es tan importante como el capital financiero, no basta con tener poder económico, también es necesario el conocimiento sobre dónde, cómo y en qué momento invertirlo de manera rentable (Espinoza Freire, 2019). Es a partir de esta etapa que aparece la evaluación de la GCH teniendo en cuenta la eficiencia dada por el uso de los recursos y el control de los gastos, la efectividad del empleo de los recursos en el cumplimiento de

las metas y objetivos, y la eficacia medida por el impacto en la empresa y los empleados (rentabilidad de la inversión); así como también, por el impacto social (Escobar Solís, 2013).

1.1.2. Tendencias actuales. El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Partiendo de la adopción de la GCH en el mundo organizativo, su constante estudio y evolución en aras de elevar la productividad y eficiencia no se detuvo. Rápidamente surge la gestión estratégica, primeramente en el ámbito organizacional y posteriormente se adapta al CH. Se define como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno (Cuesta Santos, 2010). Morales Cartaya (2006), deduce que existe consenso en torno a cuatro principales elementos que distinguen la gestión de los recursos humanos como estratégica y la diferencian de la tradicional: la convicción de que las personas son un recurso estratégico; la inclusión de la planificación a largo plazo; la relación entre la gestión de recursos humanos y la estrategia empresarial y el desempeño de los mandos de línea como elementos de transformación estratégica.

Cuesta Santos (2010) también menciona y describe los enfoques siguientes, planteando que son esenciales en la gestión estratégica de CH:

- El sistémico o integrador: Rechaza el enfoque tayloriano³, parcelado y en extremo especializado. Pretende que el sistema de gestión de recursos humanos no resulte la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, reflejado por un modelo conceptual
- Multidisciplinario: Indica que la GCH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna en esa totalidad

³ Se refiere a los estudios de Taylor (1911), "Administración científica".

- Participativo: Comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GCH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones
- Proactivo: Señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva, caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación
- De proceso: Centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente
- Por competencias laborales: Se caracteriza porque la GCH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.

En Cuba, de conformidad con los enfoques planteados por Cuesta Santos (2010), se ha llevado la gestión de los diferentes sistemas que componen las entidades un paso más allá, hacia la integración y la GCH no está exenta de esto. Surge entonces una nueva denominación: La Gestión Integrada de Capital Humano (GICH). Morales Cartaya (2006) la define como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Para Morales Cartaya (2006), las competencias laborales son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.

La integración se propone como uno de los principios de la estrategia de perfeccionamiento empresarial, debido a que aunque la tendencia actual es concebir el CH como un sistema, en Cuba existen organizaciones donde esto aún no se logra. En

tal sentido se ha hecho un llamado para lograr implementar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH); que significa un cambio en la manera de concebir el tratamiento a las personas que integran la organización, teniendo presente lo positivo de los distintos modelos propuestos por diversos autores de un contexto distinto al cubano, pero respondiendo a las condiciones concretas del país, desempeñando un rol de significativa importancia las competencias laborales, como eje central y factor por excelencia para lograr la integración interna y externa que exige el modelo (Arias Guilart y Reyes Falcón, 2012).

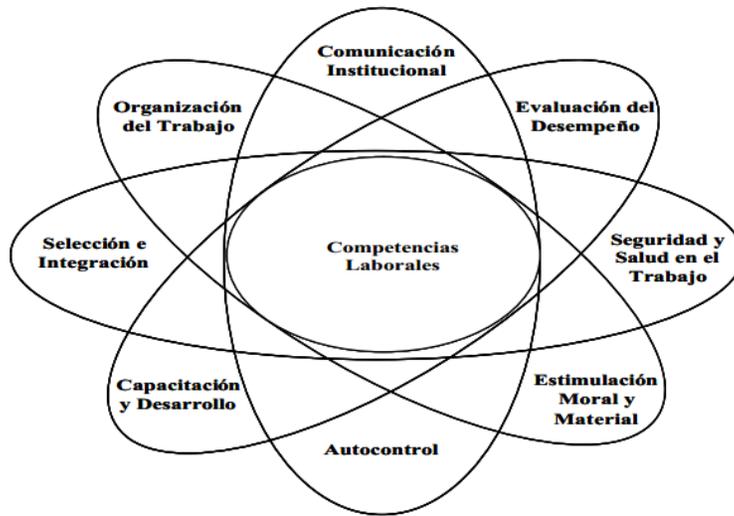
La adopción del SGICH constituye un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, continua con las de apoyo, los módulos de la GICH y concluye con la implantación (Morales Cartaya, 2006). Sin embargo, las empresas que opten por instituir la gestión integrada, deberán cumplir con una serie de premisas que garanticen la orientación estratégica y la integración interna, con carácter condicionante y excluyente, es decir, se requiere que todas sean cumplidas. Morales Cartaya (2006), establece dichas premisas para las empresas cubanas:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos
- La alta dirección lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de los recursos humanos
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones
- El clima laboral satisfactorio
- Las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.

Las entidades que adoptan la integración, desglosan sus funciones de CH en los módulos que plantea Morales Cartaya (2006) (fig. 2), quien explica que surgen como consecuencia del estudio realizado sobre la gestión de los recursos humanos en Cuba, que muestra la falta de integración, por la carencia de un eje central como la idoneidad y la competencia laboral; la ausencia de algunos procesos tales como la comunicación institucional y el autocontrol; así como la necesidad de perfeccionar otros procesos de la GCH.

Fig. 2

Módulos del modelo de GICH



Fuente: Tomado de Morales Cartaya (2006).

1.1.3. Marco legal y normativo de la gestión integrada de capital humano en Cuba

Atendiendo al hecho de que en Cuba se reconoce la importancia de los trabajadores como el activo más importante de las organizaciones, se busca la elevación de la eficiencia organizacional mediante la GICH y se ha creado todo un marco jurídico que garantice legalmente su funcionamiento. La Constitución de la República de Cuba (2019) establece los principios básicos relacionados con la GICH. Se pueden citar el Artículo 64, el cual hace referencia al proceso de contratación; el Artículo 65, establece los principios para la gestión por competencias; el Artículo 66 referido a la capacitación de los recién graduados y los Artículos 67,68 y 69 acerca de la seguridad, salud y condiciones de trabajo.

En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista del 8vo Congreso del PCC (2021-2026), subepígrafe 4.1, se establece que los empleadores posibilitan la capacitación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios y de los resultados de sus evaluaciones; haciendo clara referencia a la capacitación que deben ofrecer las entidades y a la evaluación del desempeño del trabajador. En su subepígrafe 4.2 plantea que todo aquel que trabaja está amparado por la Seguridad Social, independientemente de la forma de propiedad o gestión que emplee.

En el Capítulo III de dicha Conceptualización, se establece la importancia de la planificación como la encargada de prever los equilibrios imprescindibles entre las disponibilidades de los principales recursos y las necesidades posibles de satisfacer en cada plazo, a tono con las potencialidades, las prioridades y metas a alcanzar. Relativo a las entidades empresariales establece que el Estado en su condición de representante del propietario –el pueblo– regula los destinos de las utilidades que se generan por las entidades de este sistema empresarial. En consecuencia, está facultado para autorizar la retención por estas empresas de una parte de sus utilidades, las que determinan cómo utilizarlas para su desarrollo y la estimulación a los trabajadores.

Por otra parte, en los lineamientos del propio Congreso, también se encuentran recogidos algunos temas vinculados a la GICH. Pueden citarse el lineamiento 4 relativo al papel de la contratación; el 5 abarca sobre la actuación ética de jefes, trabajadores y entidades, la importancia del control interno y externo y de métodos eficaces de dirección; el 10 trata sobre las consecuencias para una empresa o cooperativa en caso de obtener resultados negativos en evaluaciones; el 12 acerca de la efectiva planificación, regulación, gestión y control de las empresas; el 95 sobre el papel de las universidades en la capacitación y superación de profesionales competentes; el 99 sobre la formación de los recursos humanos que dan respuesta a los servicios de salud; el 109, que trata sobre consolidar la política de empleo y favorecer la contratación de personas en condiciones de trabajar y el 196 sobre la selección y capacitación de cuadros, reservas y canteras.

El Decreto Ley No. 252 y su reglamento, el Decreto 281 (Consejo de Estado y de Ministros, 2007) ambos actualizados y concordados en el 2018 para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, incluyen entre los sistemas que los componen, el Sistema de Gestión del Capital Humano con enfoque de competencias laborales. La Ley 116 establece el Código de Trabajo y su Reglamento en el Decreto 326 (Consejo de Estado y de Ministros, 2014), donde el país actualiza su legislación laboral con el objetivo de elevar la eficiencia del trabajo, ratificándose el principio de la idoneidad demostrada (competencias laborales) para determinar la incorporación al empleo, la permanencia en el cargo, la promoción en el trabajo y la

capacitación. La resolución No. 60 Normas del Sistema de Control Interno (Cuba. Contraloría General de la República, 2011) en el componente Ambiente de Control inciso c) plantea: “La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo”.

Deben mencionarse además la NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos, apartado 7.2 Competencias, cuyo objetivo es que la organización se asegure de que las personas posean las habilidades requeridas para los puestos o actividades y puedan lograr la conformidad de los productos y servicios o la satisfacción del cliente; la NC ISO 10018: 2020, Gestión de la calidad – Orientación para el compromiso de las personas, esta norma se enfoca en la importancia del personal y de su compromiso moral hacia el trabajo que desempeñan y hacia la organización, así como de la relación de estas con una dirección estratégica y con la gestión de la calidad y además, la familia de las NC 3000, conformadas por la NC 3000, 3001, 3002:2007 las cuales establecen los términos y vocabulario, requisitos e implantación del SGICH. Estas normas actualmente se encuentran derogadas y sustituidas por la Ley 116 anteriormente descrita, no obstante, aún se emplean como referentes metodológicos.

Cabe destacar la interrelación con las normas NC ISO 14001:2015 Sistemas de Gestión Ambiental - Requisitos con orientación para su uso, NC ISO 18001:2015 Seguridad y Salud en el Trabajo- Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos, así como la NC ISO 18002: 2015 con las directrices para la implantación de dicho sistema. Ambas normas atañen a la GCH, por ser la encargada de velar por la actuación y seguridad, en relación con el medio ambiente y los riesgos en el trabajo respectivamente.

1.2. El diagnóstico de la gestión integrada de capital humano. Definiciones, enfoques e importancia

El objetivo fundamental del presente epígrafe es precisar los diferentes enfoques de la evaluación de la GCH, atendiendo al criterio de diversos autores, para seleccionar el término que se utiliza en la presente investigación. Seguidamente se define qué es el diagnóstico de forma general y específicamente orientado a la GICH. Se consideran además la importancia o necesidad de llevarlo a cabo en las entidades cubanas.

A lo largo de la historia, los autores han denominado al proceso o función de evaluar los recursos humanos como auditoría (Chiavenato, 2007), autocontrol (Anglés Peña, 2013), perfeccionamiento (Ricardo-Herrera et al., 2018) o diagnóstico (Morales Cartaya, 2006), existiendo diferencias entre estos enfoques.

Orientada hacia el CH, Chiavenato (2007) conceptualiza la auditoría como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. Blanco Céspedes (2016) refiere que la diferencia esencial entre la auditoría y el autocontrol consiste en que mientras la primera 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, 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 GICH. Este criterio es compartido por Anglés Peña (2013) quien expone que el autocontrol es uno de los procesos que se encuentra presente dentro de la GICH y que mediante este la empresa puede de manera sistemática establecer la mejora del sistema de capital humano diseñado.

Por su parte, el perfeccionamiento o mejoramiento (Rodríguez García y García García, 2012), busca mejorar los procedimientos de gestión ya existentes en aras de impulsar la GICH y se deriva de la existencia de la GICH implantada primeramente a nivel de organización (Ricardo-Herrera et al., 2018; Sánchez Cañizares, 2013; Jauriga Jacomino, 2017).

Para la presente investigación se adopta el término diagnóstico proveniente del griego, conformado por el prefijo dia- que significa “a través de”; la palabra gnosis que es un sinónimo de “conocimiento” y el sufijo -tico que se define como “relativo a”. Por lo que viene a significar la capacidad de entender utilizando el conocimiento lo relativo a algo. Enfocado hacia el CH el diagnóstico permite, a través del empleo de diversas técnicas y herramientas, la detección de deficiencias en las actividades y resultados y proponer soluciones de mejora (Correa Sánchez, 2012). Teniendo en cuenta la tendencia actual hacia la gestión estratégica, el diagnóstico cambia su enfoque hacia la evaluación de la integración interna (cumplimiento de las premisas) y externa (módulos de la GICH), así

como el nivel de integración estratégica (relación entre las premisas y los módulos). La valoración de las competencias laborales no debe excluirse por ser estas el eslabón fundamental de la GICH. De esta forma el diagnóstico se convierte en el primer paso para la implantación de dicho sistema (Morales Cartaya, 2006). Se hace palpable por tanto, la importancia de que las organizaciones cuenten con un procedimiento capaz de evaluar la GICH de forma interna que determine las deficiencias a erradicar.

1.3. Procedimientos empleados para el diagnóstico de la gestión integrada de capital humano

El objetivo del presente epígrafe es analizar, de forma crítica, algunos de los enfoques propuestos para evaluar la GCH, teniendo en cuenta los intereses de la actual investigación, así como los principales elementos referidos en el epígrafe anterior respecto al diagnóstico, considerándolos las variables de mayor peso. Entre dichas variables pueden mencionarse el análisis de las premisas para la orientación estratégica y los módulos de la GICH (poniendo especial énfasis en la evaluación de las competencias laborales), el establecimiento de indicadores y herramientas de diagnóstico y la generación de estrategias de solución.

Múltiples son los autores que han propuesto procedimientos meritoriamente desarrollados para evaluar la GCH. Entre ellos pueden mencionarse a Velázquez Zaldívar (2009), Correa Sánchez (2012), Ruiz Placeres (2017), Ricardo- Herrera et al. (2018) y Rodríguez Medero (2021).

Velázquez Zaldívar (2009) diseña una herramienta que posee el fin de auditar los procesos del CH. La misma consta de cuatro etapas. Como aspectos positivos incluye qué elementos analizar en cada una de las tareas y una serie de preguntas que pudieran incluirse en encuestas o entrevistas y facilitan la evaluación. No obstante atendiendo al contexto de la presente investigación, se detecta como deficiencia que está enfocado a las políticas de recursos humanos, que actualmente se sustituyen por los módulos de la GICH, por lo que no contempla la evaluación de áreas tan importantes como la Seguridad y Salud en el Trabajo o las Competencias Laborales.

Con algunos aspectos similares a la herramienta de Velázquez Zaldívar (2009) se encuentra el procedimiento de Correa Sánchez (2012), el cual brinda una metodología cuya finalidad es diagnosticar la GICH. Al procedimiento en el que se basa Correa

Sánchez (2012), le incorpora el análisis de las premisas de la NC 3002:2007, según lo establecido en la tecnología de diagnóstico del nivel de integración de Morales Cartaya (2006). Además, propone una serie de indicadores y técnicas para evaluar cuantitativa y cualitativamente, con mayor profundidad, los módulos de la GICH, lo que constituyen ventajas. Sin embargo, los indicadores de productividad no pueden ser aplicados para todas las entidades, sino solamente en instituciones de salud. Además, no contempla una herramienta para apoyar la generación de estrategias.

Por otra parte, Ruiz Placeres (2017) proporciona un procedimiento que posibilita diagnosticar, controlar y evaluar la GICH. El mismo está basado en la familia de normas NC 3000-3002:2007. Primeramente hace una caracterización general de los procesos para posteriormente describir el programa de auditoría, donde recoge una serie de preguntas que pretenden valorar el estado de los diferentes procesos de CH, comenzando por las premisas y siguiendo con los módulos. Brinda además una escala cualitativa de evaluación de los procesos. Sin embargo no se observan indicadores cuantitativos para valorar los elementos de los módulos, no valora la cultura de la entidad y tampoco propone estrategias de solución.

Ricardo- Herrera et al. (2018) exponen una propuesta para el perfeccionamiento de la GCH en las áreas económicas de universidades. El procedimiento diseñado consta de cuatro etapas y diecisiete pasos e incorpora el ciclo *Deming* con las fases: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Mide los resultados a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), por lo que se lleva a cabo atendiendo a las perspectivas (de cliente, de proceso, de formación y crecimiento y financiera). Como deficiencia se observa que la evaluación tiene un marcado carácter cualitativo en la perspectiva de proceso, donde no se asumen indicadores cuantitativos; de igual forma no posee una herramienta para guiar la generación de soluciones.

Rodríguez Medero (2021) brinda un procedimiento que permite implantar el autocontrol como una herramienta de diagnóstico de la GCH. Para ello se apoya en las perspectivas que define en el CMI y un enfoque de riesgos. Incluye herramientas e indicadores encaminados a enriquecer la tecnología de diagnóstico de Morales Cartaya (2006) y prevé un plan de prevención de riesgos del proceso de GCH. Sin embargo, no tiene en cuenta la evaluación de las premisas.

Atendiendo al criterio de la autora de la presente investigación, el procedimiento que mejor se adecúa a la misma es el propuesto por Correa Sánchez (2012), debido a que integra la tecnología de diagnóstico de Morales Cartaya (2006), con la evaluación específica de los módulos de la GICH e indicadores cuantitativos que ofrecen un panorama más amplio. Además, tiene en cuenta la evaluación de las premisas para garantizar la orientación estratégica e integración interna. Es una herramienta que sienta las bases para empresas que desean implantar un SGICH, permitiéndoles determinar sus deficiencias con enfoque estratégico y de proceso.

1.4. Análisis de la actual situación de la gestión de capital humano en la entidad

La finalidad de esta sección es determinar el estado actual de la GICH en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, donde se lleva a cabo la investigación. Mediante este análisis se valoran la estrategia, técnicas e indicadores existentes, así como la eficacia de los mismos de manera general. De esta forma se arriba a la conclusión de si es necesario llevar a cabo un procedimiento de diagnóstico con vistas a una posterior implementación del SGICH por parte de la entidad.

A través de la revisión documental y entrevistas con personal directivo de la entidad, se determinó que en la entidad se emplean algunos enfoques estratégicos e integradores para gestionar el CH, constando de un modelo con orientación de proceso y base en las competencias laborales y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Posee como **objetivo**: Regular y desarrollar las actividades de gestión del capital humano entre las que se encuentran la selección, formación, estimulación y seguridad y salud del trabajo, maximizando las competencias del personal, con el objetivo de lograr el cumplimiento eficaz de la misión de la organización. Sin embargo, no se observa presencia de actividades de autocontrol de la GICH más allá de la valoración de algunos indicadores asociados a resultados. Para medir la eficacia de la actual gestión la entidad cuenta con técnicas para evaluar una serie de indicadores (Anexo 1), los cuales deben medirse en los primeros 15 días posteriores al cierre de cada semestre. Dichos indicadores son:

1. Cumplimiento de los niveles de productividad planificados
2. Resultados alcanzados en auditorías y acciones de control al proceso

3. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo
4. Cumplimiento del programa de chequeos médicos periódicos a los trabajadores expuestos a riesgos en el trabajo
5. Accidentes de trabajo, resultados de la evaluación del trabajador (trabajadores evaluados de superior o adecuado)
6. Nivel de completamiento de la plantilla de cargos
7. Nivel de solución a las no conformidades detectadas al proceso

La última evaluación realizada en el mes de julio arroja los siguientes resultados:

Tabla 1

Resultados de la evaluación de la eficacia de la GICH

No.	Indicador	Evaluación (%)	Puntuación
1	Productividad	91.72	10
2	Resultado auditorías	Aceptable	15
3	Capacitación y desarrollo	100	20
4	Chequeos médicos	82.01	10
5	Accidentes	Sin Accidentes	20
6	Evaluación del trabajador	97.49	20
7	Completamiento de la plantilla	100	20
8	Solución a no conformidades	91.66	20
		Promedio	16.88

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental

Atendiendo al propio criterio de la entidad y tomando como total los 20 puntos posibles, se obtiene un porcentaje de 84.38% inferior al 85% requerido. Puede concluirse que el proceso es **No Eficaz**.

La GICH tiene identificados los riesgos y aspectos ambientales inherentes al proceso (Anexo 2) y describe además los objetivos del mismo y sus criterios de evaluación (Anexo 3). Los objetivos están dados por:

1. Incrementar los niveles de competencia, compromiso y motivación de los trabajadores.
2. Mejora progresiva del Sistema de Control Interno en las actividades del proceso para su fortalecimiento y consolidación.

3. Mantener y/o mejorar la eficacia del proceso para lograr la certificación y mantenimiento del reconocimiento externo del Sistema Integrado de Gestión.
4. Lograr que se eliminen o minimicen a niveles aceptables los riesgos en el trabajo y se fomente un adecuado ambiente de trabajo.

Mediante la revisión documental de la última evaluación de los objetivos, efectuada en el mes de julio se observan los siguientes resultados.

Tabla 2

Resultados de la evaluación de los objetivos de la GICH

Objetivo 1		Objetivo 2		Objetivo 3		Objetivo 4	
Criterio	Evaluac.	Criterio	Evaluac.	Criterio	Evaluac.	Criterio	Evaluac.
ET	Bien	RAI	Bien	EP	Mal	ISL	Bien
PT	Mal	NSNC	Regular			CMPSS	Regular
						T	
CPC	Regular	HD	Bien			A	Bien
IA	Bien						
REGULAR		BIEN		MAL		BIEN	

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Como puede apreciarse solo dos de los objetivos fueron evaluados satisfactoriamente y de acuerdo a los propios juicios de la empresa no debe evaluarse ninguno de Mal, cosa que no se logra en el periodo analizado. Se evidencia de manera general el incumplimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que la gestión actual de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín es deficiente y sus métodos de control poco abarcadores y esclarecedores. Se hace necesario implementar un sistema con enfoque estratégico e integrador, atendiendo a los cambios en los enfoques metodológicos orientados por el MTSS⁴ para la GCH en todas las organizaciones del país. Por lo tanto, tal como lo describe la propia implantación del SGICH, es imprescindible aplicar una tecnología de diagnóstico inicial que permita

⁴ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización.

1.5. Conclusiones parciales

La revisión bibliográfica internacional y nacional, así como la revisión de documentos de la entidad permite extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. Los adelantos científico-técnicos, partiendo de la Revolución Industrial, han traído consigo la evolución hacia la GICH como una forma superior de gestión.
2. La gestión estratégica tiene enfoque integrador, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales y en Cuba se busca que las entidades apliquen los enfoques de la gestión estratégica a través de la implementación del SGICH.
3. Existe un marco legal y normativo que ampara la GCH en Cuba, recogido fundamentalmente en la Ley 116/2014 y su Decreto No.326/2014.
4. El diagnóstico permite, a través del empleo de diversas técnicas y herramientas, la detección de deficiencias en las actividades y resultados y proponer soluciones de mejora.
5. Teniendo en cuenta la tendencia actual hacia la gestión estratégica, el diagnóstico cambia su enfoque hacia la evaluación de la integración interna y externa, así como el nivel de integración estratégica.
6. Luego de analizar diferentes procedimientos para evaluar la GCH se selecciona el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano propuesto por Correa Sánchez (2012) por ser el que mejor se adecúa a los intereses de la investigación.
7. La situación actual de la GICH en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín es deficiente, marcada por el pobre cumplimiento de los objetivos, la evaluación del proceso como No Eficaz en el primer semestre del presente año y el deficiente autocontrol.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES DE HOLGUÍN

Para solucionar el problema profesional planteado, se perfecciona un procedimiento para diagnosticar la GICH en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, basándose en la metodología propuesta por Correa Sánchez (2012). Esta se basa a su vez en la propuesta de perfeccionamiento de Thompson Soler (2011) y reúne elementos de Morales Cartaya (2006), Delgado Perez y Velázquez Zaldívar (2004). En este capítulo se describe el procedimiento perfeccionado, con las adaptaciones realizadas, sus indicadores y herramientas.

2.1. Descripción del procedimiento

Se decide seleccionar el procedimiento propuesto por Correa Sánchez (2012), debido a que es el que mejor se adecúa al estado actual de la entidad, la cual ha perdido la certificación de su SGICH debido a las deficiencias detectadas en auditorías externas y desea recuperarla. En tal sentido debe partir del diagnóstico del nivel de integración actual. El procedimiento que se propone para tal fin, brinda herramientas cuantitativas y cualitativas para llevar a cabo un análisis de los aspectos externos e internos de una entidad, teniendo en cuenta la tecnología de diagnóstico de Morales Cartaya (2006), así como el estudio específico de los procesos de la GICH y la determinación de indicadores específicos de los mismos. Además, tiene en cuenta la evaluación de las premisas que garantizan la orientación estratégica e integración interna.

Está formado por tres etapas denominadas involucramiento, diagnóstico de la GICH y plan de acción. Como cambios fundamentales se encuentran:

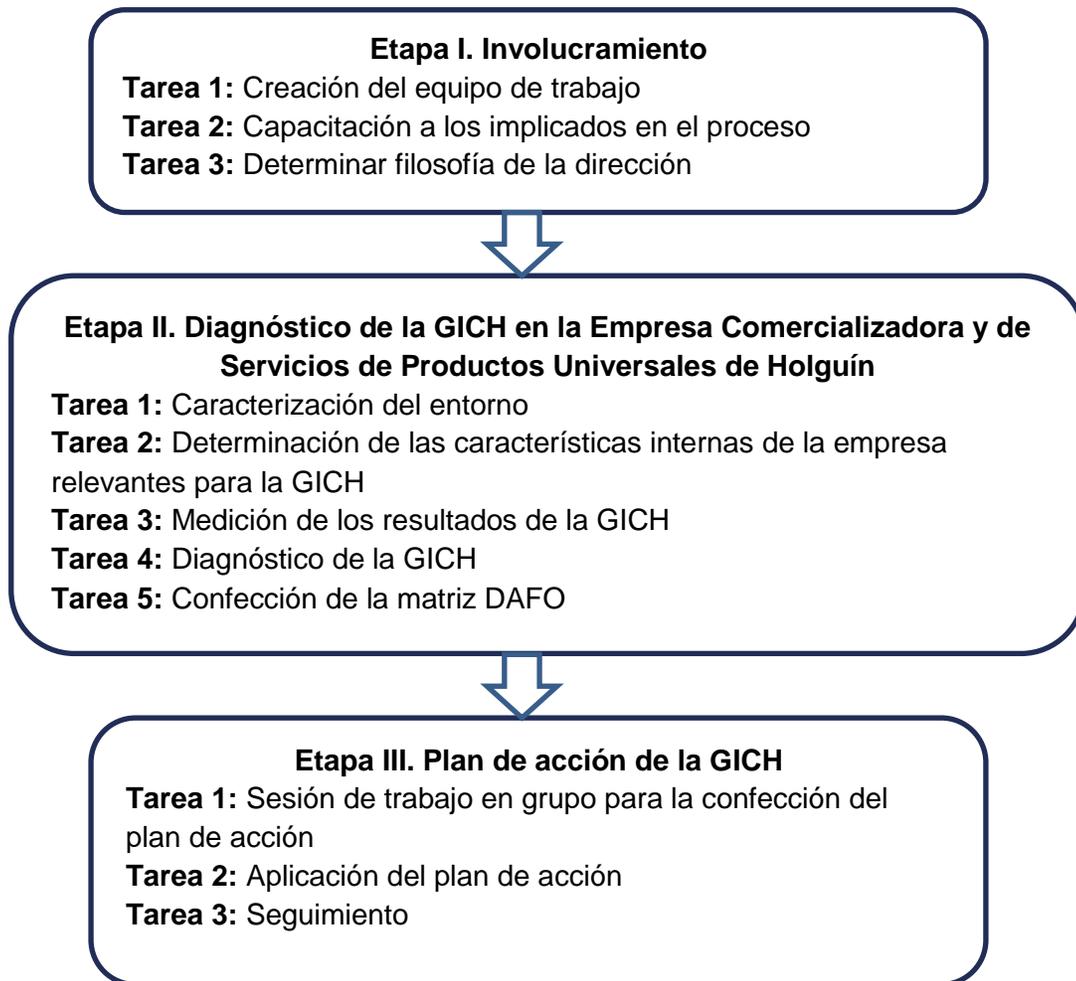
- La inclusión de la tarea 1 en la etapa I, llamada creación del equipo de trabajo
- La tarea 3 en la etapa II se efectúa parcialmente modificada, pues se sustituyen los indicadores enfocados a una institución hospitalaria por otros propios de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín
- La introducción de la tarea 5, denominada confección de la matriz DAFO en la etapa II.

Con estas adaptaciones se garantiza que se cuente con un equipo de trabajo competente y comprometido; que el procedimiento se adecue a la Empresa

Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín y que se posea una herramienta para llevar a cabo la generación de estrategias. Por lo tanto el procedimiento queda estructurado como se muestra en la figura 3.

Fig. 3

Descripción del procedimiento



Fuente: Modificado de Correa Sánchez (2012)

Cabe destacar que para determinar el número de encuestados se emplea la fórmula estadística de selección del tamaño de muestra (Anexo 4). Esta se aplica tomando como población la porción o totalidad de los trabajadores hacia los que está enfocada cada encuesta, con un error máximo permisible del 5%.

Etapa I. Involucramiento

Objetivo: Con esta primera etapa se busca que todos los trabajadores de la empresa que se implican en el proceso de diagnóstico, se sientan comprometidos con los

resultados y beneficios posteriores. Para ello es necesario que se determine la filosofía que sigue la actual dirección, la cual es única para cada entidad a niveles subjetivos. Posteriormente se hace imprescindible garantizar que el personal que lleva a cabo el procedimiento o que se vea involucrado de una forma u otra en el mismo, en calidad de experto, posea la capacitación necesaria, tanto para el papel que ocupa como miembro del equipo como para desarrollar sus actuales funciones. Con el desarrollo de esta etapa se atenúa la resistencia al cambio.

Tareas

Tarea 1. Creación del equipo de trabajo

Para lograr llevar adelante el procedimiento es necesario contar con la colaboración explícita de miembros de la entidad o externos a la misma que tengan ciertas características de personalidad. Además deben delimitarse sus funciones dentro del proceso y hacerse patente su compromiso para desempeñarlas. En tal sentido, se busca crear un equipo multidisciplinario, adaptándose a las características del actual procedimiento. Debe seleccionarse un jefe, un supervisor, un auditor y los especialistas que se consideren necesarios.

Tarea 2. Capacitación de los principales implicados en la aplicación del procedimiento para diagnosticar la GICH

Para llevar a buen término esta tarea debe partirse de la reunión de apertura, en la cual se explique a todos los involucrados las responsabilidades específicas que poseen. Igualmente es imprescindible que se describan las etapas, técnicas, indicadores e importancia del proceso de diagnóstico. Finalmente, debe quedar conformada su planificación.

Tarea 3. Determinar filosofía de la dirección

Teniendo en cuenta que la filosofía de la dirección está dada por el conjunto de creencias o elementos subjetivos que establecen las pautas para encaminar todos los procesos y objetivos de la entidad, su medición es cualitativa. Para esta tarea se utilizan varias técnicas como son la observación directa, entrevistas y la encuesta (Anexo 5) para determinar el estilo de gerencia participativa (GP). Dicha encuesta cuenta con una escala de valoración de las respuestas del 1 al 4, siendo 3 el último valor positivo, por lo que su factor de comparación se establece en 75% o más.

Etapa II. Diagnóstico de la Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín

Objetivo: Recopilar de forma objetiva la información que posteriormente sea evaluada mediante técnicas e indicadores para definir las principales deficiencias, así como aspectos positivos de la actual gestión. Primeramente se analizan elementos inherentes al entorno, características y resultados de la GICH en la entidad. Posteriormente se evalúan las premisas y módulos para finalmente desarrollar la matriz DAFO a través de la realización de las matrices de evaluación de factores externos e internos.

Tareas

Tarea 1. Caracterización del entorno

Esta tarea se propone describir el entorno considerando que su naturaleza cambiante es una de las fuerzas con las que luchan las entidades para continuar siendo eficaces. Para describirlo se tienen en cuenta las siguientes variables:

Sociedad

Representada por la satisfacción de los clientes y la evaluación de los proveedores, aspectos imprescindibles a tener en cuenta por todas las entidades que desean tener éxito. Ambos elementos han sido fijados para su evaluación en un 95% de clientes satisfechos y proveedores de categoría A respectivamente. Igualmente es beneficioso valorar el nivel de solución a las no conformidades de los clientes. En la variable sociedad el CH es la principal influencia, de ahí la importancia de su análisis, para el cual se emplea la encuesta y la categorización de proveedores (Anexos 6 y 7 respectivamente) y la revisión documental.

Gobierno

Es una de las variables más importantes puesto que puede convertirse tanto en un freno como una fortaleza para la entidad. Constituido por las legislaciones, políticas y principales regulaciones a nivel nacional y territorial con impacto en la GICH. Así como los ministerios y organismos superiores. Se valora mediante la revisión documental y entrevistas al personal implicado en el presente procedimiento.

Oferta de trabajo en otros sectores

Otro factor a tener en cuenta por las organizaciones es el nivel de retención de sus clientes internos, es decir, la permanencia de los trabajadores en la entidad. Una vez

que se ha contratado una persona competente es importante conservarla. Por ello, con el fin de disminuir los niveles de fluctuación es necesario analizar lo siguiente:

1. ¿Existen en el territorio otras organizaciones competidoras, potenciales en cuanto a CH?
2. ¿Qué ventajas ofrecen las mismas?
3. ¿Qué atractivos posee la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín para el capital humano que poseen y los del exterior?

Estos elementos se evalúan a través de entrevistas a empleados y sesiones de trabajo en grupo con el personal de más experiencia, así como mediante la revisión documental.

Tarea 2. Determinación de las características internas de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín relevantes para la GICH

Con el fin posterior de analizar las debilidades y fortalezas es necesario describir los elementos que componen internamente a la entidad en la actualidad. Para ello se tienen en cuenta las siguientes características:

Características de la fuerza de trabajo

Para caracterizar la fuerza de trabajo, es necesario considerar los siguientes indicadores mediante la revisión documental:

1. Composición de la plantilla actual

- Cumplimiento de la plantilla (factor de comparación >90%)

$$\text{Cumplimiento de la plantilla} = \frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} * 100$$

- Composición por categoría ocupacional (factor de comparación >90%)

$$\% \text{ de personal por categoría X} = \frac{\text{Total de personas por categoría X}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$$

2. Distribución de la plantilla por sexo

$$\% \text{ Hombres/Mujeres} = \frac{\text{Cantidad total de Hombres/Mujeres}}{\text{Plantilla total}} * 100$$

3. Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad: Nivel superior, técnico medio, 12mo. Grado, 9no. Grado o 6to. Grado.

4. Distribución del personal directo o indirecto a la plantilla (el patrón de comparación es de 80-20% respectivamente).

- Índice de personal directo

$$\% \text{ de personal directo} = \frac{\text{Total del personal directo}}{\text{Plantilla total}} * 100$$

- Índice de personal indirecto

$$\% \text{ de personal indirecto} = \frac{\text{Total del personal indirecto}}{\text{Plantilla total}} * 100$$

5. Distribución por edades: Hasta 29 años, de 30 a 39 años, de 40 a 49 años, de 50 a 59 años, más de 60 años.

6. Distribución por antigüedad en la organización: De 2 a 6 años, de 7 a 12 años, de 13 a 18 años, de 19 a 25 años, más de 25 años.

Estrategia organizacional

Para diagnosticar este factor, pueden realizar entrevistas al personal implicado y revisión de la documentación inherente a la planificación estratégica y objetivos de trabajo, valorándose los aspectos siguientes:

- ¿Está definida la misión de la entidad?
- ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?
- ¿Se realiza planeación estratégica en general?
- ¿Se considera el Capital Humano dentro de la planeación?
- ¿Cómo son las relaciones de trabajo entre la dirección de la organización y el área de CH?

Tecnología

Se evalúa el estado de la tecnología, para ello se emplean técnicas como las entrevistas, observación directa y revisión de documentos, respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué características generales posee la tecnología (blanda: métodos, sistemas y dura: equipos, máquinas) empleada en los diferentes procesos de la GICH?
- ¿Se han incorporado nuevas tecnologías en los últimos tiempos (nuevos sistemas, equipos, mobiliario, etc.)?
- ¿Qué impacto han provocado estos cambios en la tecnología en los trabajadores y su desempeño?

Tarea 3. Medición de los resultados de la Gestión Integrada de Capital Humano

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

Productividad

Para evaluar la productividad se analizan una serie de indicadores enfocados a la entidad de almacenamiento (ver tabla 3). Los resultados son ubicados en una escala porcentual que posteriormente es comparada con el nivel de productividad general, fijado en un 90%.

Tabla 3

Indicadores de productividad

No.	Indicador	Técnica	Factor de comparación
1	Total de recepciones (TR)	$TR = \frac{\text{Recepciones reales}}{\text{Recepciones planificadas}} * 100$	>90%
2	Total de entregas (TE)	$TE = \frac{\text{Entregas reales}}{\text{Entregas planificadas}} * 100$	>95%
3	Satisfacción del cliente (SC)	$SC = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes evaluados}} * 100$	>90%
4	Solución a las quejas y reclamaciones(SQR)	$SQR = \frac{\text{No conformidades solucionadas}}{\text{Total de no conformidades}} * 100$	>90%
5	Control de calidad (CC)	$CC = \frac{\text{Número de lotes conformes}}{\text{Total de lotes recibidos}} * 100$	>95%

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Cabe destacar que para la determinación de la variable control de calidad se emplea en la entidad la técnica de muestreo por atributos. Atendiendo al tamaño del lote y el nivel de inspección se obtienen, a través de la NC ISO 2859:2003, el tamaño de la muestra, número de aceptación y de rechazo, teniendo en cuenta los riesgos del productor y del consumidor.

Índice de ausentismo

Permite valorar el compromiso de los trabajadores con la entidad y garantiza que se esté realizando la labor requerida. Se calcula como sigue y se determina mediante la revisión de documentos y entrevistas con el personal del área de CH y se fija un índice del 3% para su comparación.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas hombre planificadas}} * 100$$

Índice de rotación o fluctuación de la fuerza de trabajo

Está estrechamente relacionado con el aspecto anteriormente descrito sobre oferta de trabajo en otros sectores. La fluctuación ofrece un panorama sobre cómo se sienten los empleados en la entidad, expresando el nivel de estabilidad de la plantilla al considerar toda la entrada y salida del personal. Define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados en la entidad en el período considerado. Se determina mediante la revisión de documentos y entrevistas con el personal del área de CH y se fija en un 4% para su comparación.

$$\text{Índice de fluctuación laboral} = \frac{\text{Total de bajas}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$$

Satisfacción laboral

Definida fundamentalmente por la motivación, la satisfacción laboral es un aspecto subjetivo que debe ser valorado mediante encuesta. Se puede combinar con entrevistas que permitan lograr un mayor nivel de aproximación a los problemas y sus causas, e indagar sobre los aspectos más dudosos o cualquier resultado que aparentemente resulte contradictorio.

En la satisfacción de los trabajadores pudieran estar influyendo aspectos subjetivos como los estilos de dirección, las relaciones entre compañeros y la posibilidad de lograr objetivos personales dentro de la entidad; de igual manera influyen aspectos objetivos como la estimulación moral y material y el espacio físico en el que laboran. Se mide a partir de la observación directa y la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral (anexo 8), para el procesamiento de la misma se empleará la herramienta Microsoft Excel.

Determinación de las perspectivas de los trabajadores (fluctuación potencial)

Partiendo de la consideración de que el trabajador es un ser con habilidades y aspiraciones, es imprescindible que se tomen estas en cuenta. La entidad debe ser un

medio para que los empleados logren sus metas personales o por el contrario, debe generar dichas metas. La encuesta (anexo 9) contempla algunas de las posibles perspectivas: salariales, de superación cultural y técnica, de promoción y mejoramiento de condiciones de trabajo. La encuesta puede considerar otras técnicas como son la observación directa y entrevistas.

Para describir o inferir estadísticamente este instrumento de valoración de la percepción de las perspectivas se realiza el cálculo en las hojas de Excel, para ello se ofrecen varias opciones (ver tabla 4):

- Coeficiente de perspectiva (CP): es el de discriminación más grosera al no considerar los grados (escalones) y comprende la binomial ascenso-descenso
- Frecuencia relativa de perspectivas (Frp): indica para todo escalón marcado el porcentaje que le corresponde del total de marcas
- La moda (Mo), que se expresará respecto al instrumento, el escalón más veces marcado, obteniéndose un indicador diferenciado como Mo-A (Moda con perspectiva en ascenso), o contrariamente, Mo-D (Moda con perspectiva en descenso)

Tabla 4

Opciones para la valoración de las perspectivas de los trabajadores

No.	Elementos	Técnicas
1	Coeficiente de perspectiva (CP)	$CP = \frac{A^+ - D^-}{N}$ A: respuestas positivas (Cantidad de marcas en ascenso) D: respuestas negativas (Cantidad de marcas en descenso) N: total de respuestas positivas y negativas
2	Frecuencia relativa de perspectivas (Frp)	$FRp = \frac{Mc^-}{N} * 100$ Mc: Cantidad de marcas en el escalón c(c=1, 2, 3,...,n en ascenso o descenso) N: Total de marca
3	La Moda (Mo)	Respecto al escalón más marcado obteniéndose: Mo_A: Moda con perspectiva en ascenso Mo_D: Moda con perspectiva en descenso

Fuente: Tomado del procedimiento de Correa Sánchez (2012)

Tarea 4. Diagnóstico de la Gestión Integrada de Capital Humano

Para el objetivo posterior al presente diagnóstico, el cual está dado por la implementación del SGICH, se hace ineludible la evaluación de los niveles de integración interna y externa. Como se explica en epígrafes anteriores, la integración interna está dada por la evaluación de las premisas para garantizar la orientación estratégica propuestas por Morales Cartaya (2006). En cambio la integración externa está constituida por la evaluación de los módulos planteados por el mismo autor.

Pasos

Paso 1. Análisis de las premisas y procesos de la Gestión Integrada de Capital Humano

Las premisas posibilitan que en la entidad exista una orientación estratégica previa que garantice en cierta medida el éxito del posterior proceso de implantación. Las premisas poseen carácter condicionante y excluyente, por lo que se requiere que todas sean cumplidas. Respecto a los procesos, estos están dados por los módulos que componen la GICH, constituyendo como eje central las competencias laborales. En este paso se evalúan de manera más general.

Para valorar tanto premisas como módulos se emplea la tecnología de diagnóstico del nivel de integración del CH en la entidad (anexo 10); en la misma las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo: Bajo cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos, Media cuando se obtiene 10 puntos y Alto cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos. Por lo tanto, se define como valor aceptable un 66,67% de cumplimiento para un puntaje medio de 10. Se aplica a directivos y especialistas de CH y se procesa en una hoja de cálculo en Microsoft Excel. Igualmente se toma en cuenta el criterio de especialistas a través de entrevistas, la observación directa y la revisión documental.

Paso 2. Estudio específico de los procesos de la Gestión Integrada de Capital Humano

Una vez realizado el análisis de las premisas y módulos, estos últimos de manera general, es necesario evaluar los procesos inherentes a la GICH con mayor profundidad. Con tal fin se emplea una lista de chequeo (anexo 11) que permite valorar una serie de aspectos atendiendo a una escala numérica del 1 al 5, donde 4 es el

último valor favorable. Por lo tanto se asume 80% como factor de comparación. La información para corroborar los resultados se obtiene del área de CH a través de la revisión de documentos, entrevistas y la observación directa. Con el fin de enriquecer el diagnóstico, se incluye el cálculo de los indicadores de los procesos siguientes:

Selección e integración del personal

- Tasa de selección (TS) (factor de comparación >1)

$$TS = \frac{\text{No. de candidatos}}{\text{No. de puestos en convocatoria}}$$

- Razón de selección (RS) (factor de comparación >90%)

$$RS = \frac{\text{No. de candidatos válidos}}{\text{No. total de candidatos}}$$

- Calidad de las solicitudes (CS) (factor de comparación >1)

$$CS = \frac{\text{Entrevistas realizadas}}{\text{Contrataciones efectivas}}$$

Capacitación y desarrollo

- Índice de participación en postgrado

$$IPP = \frac{\text{Matrícula total}}{\text{Total técnicos graduados de Nivel Superior}}$$

- Índice de cumplimiento de plan de postgrados (factor de comparación 95%)

$$ICPP = \frac{\text{Total de postgrados en el periodo}}{\text{Total de postgrados programados}}$$

- Índice de participación de trabajadores

$$IPT = \frac{\text{Total de trabajadores matriculados}}{\text{Total de trabajadores}}$$

- Índice de cumplimiento del plan de formación (factor de comparación 95%)

$$ICPF = \frac{\text{Total act de format realizadas}}{\text{Total de act format programadas}}$$

Seguridad y salud en el trabajo

- Índice de incidencia: se refiere a la incidencia de la accidentabilidad entre los trabajadores. Es el indicador por excelencia de la efectividad del proceso de seguridad y salud en el trabajo.

$$\text{Incidencia} = \frac{\text{No. de accidentes} * 10^3}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

- Índice de gravedad: Valora las consecuencias a nivel laboral de la ocurrencia de un accidente.

$$IG = \frac{(JP + I) * 10000}{\text{Horas/ hombre trabajadas}}$$

Dónde:

JP: No. De días perdidos reales por lesiones con incapacidad total o parcial temporal

I: No. De días perdidos por incapacidad total o parcial permanente, incluyendo la muerte

IG: Cantidad de horas perdidas por cada 10000 horas/ hombre trabajadas

- Índice de frecuencia

$$IF = \frac{\text{No. de accidentes} * 10^3}{\text{Horas /Hombre trabajadas}}$$

La existencia de accidentes en sí, es considerada una deficiencia, por lo que no existe factor de comparación. Los indicadores anteriormente descritos son para obtener una apreciación cuantitativa de las consecuencias.

Evaluación del desempeño

- Índice de evaluación por categorías ocupacionales (IE): expresa el porcentaje de trabajadores evaluados de acuerdo a cada categoría ocupacional. Muestra el cumplimiento de la realización de la evaluación por cada categoría ocupacional (factor de comparación >95%).

$$IE(\text{categ ocup correspondiente}) = \frac{\text{No. de (categ ocup corresp) evaluados}}{\text{Total de (categ ocup corresp)}}$$

- Índice de calidad de evaluación (ICE): expresa el nivel de calidad de las evaluaciones realizadas. Muestra el nivel de evaluaciones satisfactorias alcanzado por los trabajadores (factor de comparación >95%).

$$ICE(\text{categ ocup correspondiente}) = \frac{\text{No. de (categ ocup corresp) de Bien}}{\text{No. de (categ ocup corresp)}}$$

- Índice de conformidad con la evaluación (I. Conf.): expresa el grado de conformidad de los trabajadores con el procedimiento de evaluación utilizado. Muestra el nivel de concordancia de la evaluación (factor de comparación >95%).

$$I. Conf (\text{categ ocup corresp}) = \frac{\text{No. de (categ ocup corresp) evaluado conforme}}{\text{No. de (categoría ocup corresp) evaluados}}$$

Tarea 5. Confección de la matriz DAFO

Con los elementos determinados con el análisis de los aspectos anteriores, se obtiene lo siguiente:

- Debilidades: Dadas por los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas para lograr la implantación del SGICH.
- Fortalezas: Son por los aspectos internos que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, ventajas competitivas internas en las cuales se puede apoyar la empresa para la implementación del sistema.
- Amenazas: Compuestas por los factores del entorno que pudieran afectar la GICH.
- Oportunidades: Formadas por los elementos externos que representan ventajas que la entidad puede aprovechar para mejorar su gestión con vistas a la implementación del SGICH.

Una vez listados y clasificados los resultados del diagnóstico en los grupos anteriores, se conforma una matriz de factores externos (MEFE) y otra de factores internos (MEFI). En cada grupo los factores se ponderan en una escala de 0 a 100 dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a 100. A continuación el grupo de expertos otorga una calificación a los factores de la manera siguiente:

Factores Internos: Debilidades (1 ó 2 puntos) y Fortalezas. (3 ó 4 puntos).

Factores externos: Amenazas (1 ó 2 puntos) y Oportunidades (3 ó 4 puntos).

Se otorga la calificación de 1 cuando las debilidades o amenazas se manifiestan con mayor intensidad y 2 cuando sean más atenuantes, mientras que se brinda la calificación de 4 puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y 3 cuando sean más atenuantes. Luego se multiplican los valores de la ponderación por la calificación y se obtiene una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos. Si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a los 250 puntos, indica que la gestión está en posición ventajosa, predominando las fortalezas; de lo contrario (menor que 250), está en posición desventajosa predominando las debilidades. Respecto a la sumatoria de los resultados de los factores externos, si esta es superior a 250 puntos quiere decir que la gestión está en posición ventajosa,

predominando las oportunidades, de lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

Una vez hecho esto, se confecciona la matriz DAFO. En la misma se colocan por la parte superior las fortalezas y las debilidades que hayan obtenido 4 y 1 punto respectivamente, y por la izquierda y hacia abajo, las oportunidades y amenazas con 4 y 1 punto respectivamente. Después de organizadas se proceden a relacionarlas y determinar en qué cuadrante se encuentra la empresa basándose en lo cual se traza la estrategia (ver tabla 5).

Teniendo en cuenta el cuadrante en el cual se encuentra la empresa, las estrategias pueden ser:

- Empresa fuerte con amenazas: Estrategia defensiva.
- Empresa fuerte con oportunidades: Estrategia ofensiva.
- Empresa débil y con oportunidades: Estrategia adaptativa.
- Empresa débil con amenazas: Estrategia de supervivencia.

Tabla 5

Estructura de la matriz DAFO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades	Encontrar la forma de utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas
DEBILIDADES	Reducir las debilidades aprovechando las oportunidades	Eliminar las debilidades con el objetivo de evitar amenazas

Fuente: Elaboración propia.

El empleo de esta herramienta brinda un punto de partida para la posterior generación de soluciones. Posibilita que el equipo identifique objetivamente los aspectos negativos y visibilice los aspectos positivos que pudieran mitigarlos.

Etapas III. Plan de acción de la Gestión Integrada de Capital Humano

Objetivo: Persigue como finalidad que de conjunto con el resto del equipo y trabajadores implicados, se llegue a estrategias de solución y sus plazos de cumplimiento.

Tareas

Tarea 1. Sesión de trabajo en grupo para la conformación del plan de acción

La generación de soluciones puede ser llevada a cabo mediante la tormenta de ideas, atendiendo a las estrategias que ofrece la matriz DAFO. Estas deben filtrarse de forma tal que se garantice la erradicación de las principales deficiencias con vistas a la implementación del SGICH. Para la realización de esta tarea debe recogerse el plazo en el que realizar las acciones y sus responsables y estar aprobado por la alta dirección de la entidad.

Tarea 2. Aplicación del plan de acción

Bajo la vigilancia de los responsables designados, la entidad debe hacer uso de sus recursos para efectuar las estrategias trazadas. Es necesario velar por el cumplimiento de los plazos acordados.

Tarea 3. Seguimiento

Trae consigo la retroalimentación del procedimiento, verificando si las medidas adoptadas están siendo efectivas. Puede realizarse volviendo a aplicar el presente procedimiento y reevaluando los indicadores actuales con que cuenta la empresa.

2.2. Conclusiones parciales

Al término del presente capítulo puede concluirse lo siguiente:

1. Se perfecciona un procedimiento que pretende diagnosticar el nivel de integración estratégica de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, con vistas a la implantación del SGICH por parte de la misma.
2. Las principales adaptaciones están dadas por la inclusión de la tarea 1 en la etapa I, llamada creación del equipo de trabajo; la tarea 3 en la etapa II se efectúa empleando indicadores propios de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín y la introducción de la tarea 5, denominada confección de la matriz DAFO en la etapa II.
3. El procedimiento actual consta de tres etapas y 11 tareas, donde se reflejan los objetivos, herramientas, técnicas e indicadores a emplear en cada una de ellas.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES DE HOLGUÍN

En este capítulo se describe la aplicación parcial del procedimiento anteriormente descrito en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín. Para llevarlo a cabo se caracteriza brevemente la entidad objeto de estudio para posteriormente implementar las etapas I y II, mientras que la III se efectúa parcialmente, con sus respectivas técnicas e indicadores. Seguidamente los resultados del diagnóstico son analizados en una matriz DAFO para favorecer la generación posterior de soluciones.

3.1. Caracterización de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín

Por Resolución número 106 de fecha 2 de junio de 1977 emitida por Irma Sánchez Valdés, Presidenta del extinto Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material (CEATM), se constituye la Empresa Provincial de Abastecimiento y Ventas de Productos Universales de Holguín. La Resolución número 625 de fecha 25 de enero de 2005, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, cambia esta denominación por la de Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, que permanece hasta la actualidad. Los almacenes de la entidad se encuentran ubicados en la Carretera Central Km 7 ½, El Coco, Holguín.

La empresa se encuentra implantando el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2003, y en su estructura se incluyen seis áreas de regulación y control (Dirección General, Organización y Sistemas, Contabilidad y Finanzas, Comercial, Capital Humano y Logística); y dos Unidades Empresariales de Base Comercializadoras en Holguín y Moa (Anexo 12).

El **objeto social** de la empresa está dado por efectuar los procesos de manipulación, almacenamiento, conservación, logística y comercialización mayorista de productos no alimenticios, equipos, piezas de repuesto, accesorios, materiales e insumos en función del programa de ahorro energético y de las mercancías de la reserva especial y estatal en moneda nacional; así como sus actividades auxiliares y complementarias

como la gestión de carga y distribución de forma eficiente, contribuyendo al perfeccionamiento de la logística y al sostenido desarrollo económico en Cuba.

Como **misión** establece: Satisfacer en cantidad, calidad y oportunidad los servicios de venta de una amplia variedad de productos industriales. Para ello cuenta con una infraestructura adecuada y un competente Capital Humano dotado de valores y elevados sentidos de pertenencia, en lo referido a la calidad en la prestación de servicios, la protección al consumidor y el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, así como la mejora innovadora y continua en la gestión organizacional. Igualmente define como **visión**: Ser líder del sector del Comercio, para lo cual cuenta entre otras fortalezas con el Sistema Integrado de Gestión implantado y certificado, así como el Reconocimiento de Entidad en Perfeccionamiento Empresarial, lo que la distingue y emblema dentro de las organizaciones del Ministerio de Comercio Interior.

Como actividades secundarias pueden mencionarse:

1. Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento, teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 315/2013 sobre la Gestión de los Inventarios de Lento Movimiento y Ociosos.
2. Prestar servicios de almacenamiento y conservación de las mercancías de la Reserva Estatal (Material y Movilizativa), teniendo en cuenta lo legislado en el Decreto Ley 238 y su legislación complementaria, sobre el tratamiento a los productos de la Reserva Estatal.
3. Comercializar productos procedentes de ocupaciones en procesos penales y confiscatorios administrativos, teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 313/2013 de fecha 18 de junio de 2013 “Sobre el Depósito, Conservación y Disposición de los Bienes Muebles que se ocupan en Procesos Penales y Confiscatorios Administrativos”.
4. Comercializar productos procedentes del abandono y decomiso aduanal, según la Resolución 98: 2006 del Ministro de Economía y Planificación (MEP) referida al uso, comercialización y destino de las mercancías procedente del abandono y decomiso aduanal.
5. Comercializar de forma mayorista equipos, piezas y accesorios electrodomésticos en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada en el Ministerio del Comercio Interior.

6. Comercializar de forma mayorista productos industriales no aceptados por la red minorista de comercio fijando precio a terceros.
7. Comercializar recursos con destino a Materia Prima.
8. Comercializar productos industriales de forma mayorista a las cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia en sistema de arrendamiento, de acuerdo a lo regulado en la Resolución No.61 de fecha 1 de abril del 2016 dictada por Ministra de Comercio Interior.

Por otra parte, entre las actividades de apoyo se encuentran las siguientes:

1. Prestar servicios de transportación de personal a los trabajadores de la Empresa y otras personas naturales y jurídicas, dentro del itinerario establecido por la empresa, siempre en coordinación con la Dirección Provincial del Transporte.
2. Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.
3. Prestar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
4. Prestar servicios de parqueo de autos, motos y bicicletas a personas jurídicas y naturales, fijando precios de acuerdo a lo establecido en las normas jurídicas dictadas por el Ministerio de Finanzas y Precios.
5. Prestar servicios de arrendamientos de espacios y locales de la Empresa a personas jurídicas y naturales, fijando precios de acuerdo a lo establecido en las normas jurídicas dictadas por el Ministerio de Finanzas y Precios.
6. Prestar servicios de arrendamiento de vehículos para la transportación de cargas a personas jurídicas, fijando precios de acuerdo a lo establecido al efecto por el Ministerio de Finanzas y Precios u otros organismos como autoridad facultada para ello.

Puede observarse que la entidad tiene una gran responsabilidad tanto con la sociedad como con sus trabajadores. Es por esto que asume que la implementación de un sistema que tenga como centro las competencias y la participación de los trabajadores es imprescindible para el logro de sus objetivos, en tal sentido el primer paso para lograrlo es el diagnóstico de los niveles de integración actuales.

3.2. Aplicación parcial del procedimiento para diagnosticar la Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio. Se lleva a cabo siguiendo las tareas planteadas para las etapas I, II y III (esta última parcialmente). Concluye con la conformación de un plan de acción para erradicar las deficiencias detectadas.

Etapas I. Involucramiento

Esta sección pretende primeramente dejar establecidos quiénes son los miembros del equipo de trabajo, el cual queda aprobado atendiendo a la conformidad de la Directora General de la entidad. Se tienen en cuenta una serie de características que deben poseer los integrantes, así como su disposición, para proceder a definir responsabilidades específicas. Se busca disminuir la resistencia al cambio a través de la explicación de los beneficios de la investigación y se define una planificación para llevar a cabo las tareas. Igualmente se investiga la cultura organizativa que prima en la entidad enfocada hacia las técnicas directivas, con la finalidad de determinar el carácter de la entidad en su conjunto.

Tareas

Tarea 1. Creación del equipo de trabajo

Para determinar el equipo que lleva adelante el procedimiento se realiza una propuesta y se presenta en la reunión de inicio. Dicha propuesta fue aprobada por la Directora de la entidad, quedando conformado el grupo por 10 miembros como muestra la tabla 6:

Tabla 6

Conformación del equipo de trabajo

Miembro	Cargo que desempeña
Jefe	Directora de Capital Humano
Supervisor	Directora General
Auditor	Autora de la presente investigación
Especialistas	Auditor Adjunto, Esp. SST, Jefe del Sindicato, Esp. CH, Esp. Asesoría Jurídica, Esp. Fiscalización y Control, Esp. Logística

Fuente: Elaboración propia

En entrevista con la Directora General y la Directora de Capital Humano, se constató la idoneidad de los miembros seleccionados. Los mismos accedieron a participar del proceso de forma imparcial y confidencial. Poseen conocimiento y experiencia en el cargo que ocupan, así como un desempeño exitoso en sus funciones. Asimismo, tienen acceso a los registros y documentación concernientes a su especialidad y buenas relaciones con el resto de los trabajadores. Todos poseen estudios superiores y conocimiento de las leyes y normativas vigentes de acuerdo a sus funciones dentro de la empresa.

Tarea 2. Capacitación de los principales implicados en la aplicación del procedimiento para diagnosticar la GICH

Una vez conformado el equipo de trabajo se procede a familiarizar al mismo con el actual procedimiento con el fin de atenuar la resistencia al cambio. Para ello se explican los objetivos que se persiguen, así como los beneficios que trae consigo el diagnóstico. Se definen también las responsabilidades de cada uno de los miembros del grupo (anexo 13) y se especifican indicadores y técnicas a emplear a lo largo de la investigación. Finalmente queda aprobada la planificación del proceso (Anexo 14), iniciando la aplicación el 1ro de julio y concluyendo el 8 de agosto del presente año.

Tarea 3. Determinar filosofía de la dirección

Partiendo de la importancia que tiene la dirección como la responsable de mantener enfocados y motivados a sus subordinados mientras exige el cumplimiento de sus funciones, es necesario analizar la filosofía o cultura de la misma. Esta se encarga de guiar al resto de los procesos así como de servir de pauta para el establecimiento de objetivos y estrategias, lo cual influye a la GCH. Con tal fin se aplica la encuesta para determinar el estilo de GP a 28 de los 30 directivos de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, atendiendo a la fórmula para determinar tamaño de la muestra (anexo 4).

Puede observarse que de manera general las preguntas obtienen una valoración de 87.19 % (Anexo 15), por lo que se concluye que el método de dirección es democrático-participativo. La entidad le da valor a la contribución de los empleados en las decisiones de la dirección, así como a la capacitación. Cabe destacar que la mayoría de los

encuestados consideran que dirigen personas altamente ingeniosas y creativas, siendo este aspecto el de mayor valor (99.75%). Sin embargo, se evidencia que muy pocos opinan que sus trabajadores están automotivados y autocontrolados, pues esta frase consigue la peor evaluación (55.5%). Esto pudiera estar denotando deficiencias en aspectos como la estimulación moral y material o la satisfacción laboral.

Etapas II. Diagnóstico de la Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín

En esta fase se valoran aspectos externos e internos de la entidad para posteriormente evaluar los resultados de productividad hasta el primer semestre del presente año. Hecho esto se analiza el nivel de integración que posee la empresa, atendiendo al cumplimiento de las premisas que garantizan la orientación estratégica y los requisitos de los módulos que caracterizan la gestión integrada. Finalmente las deficiencias detectadas, son analizadas en una matriz DAFO, que facilita la posterior generación de estrategias.

Tarea 1. Caracterización del entorno

La valoración del impacto del medio circundante es un aspecto favorecedor en muchos sentidos. Puede ofrecer una panorámica, tan general o tan específica como se requiera, de aspectos claves para valorar no solo el presente sino pronosticar en cierta medida el futuro de la organización. En tal sentido se valora la sociedad, el Gobierno y la oferta de trabajo del medio en el que se encuentra inmersa la entidad objeto de estudio.

Esta valoración externa de la **sociedad** concluye que los principales clientes son 112 organizaciones, entre ellas las empresas minoristas de comercio, y se han incorporado otras formas de gestión, como son las cooperativas no agropecuarias y MIPYME. En la empresa se deben efectuar controles periódicos de la satisfacción de los clientes externos, con una frecuencia semestral. Para ello cuenta con una encuesta que proporciona información acerca de la conformidad con diferentes aspectos del servicio brindado (Anexo 6). Mediante la revisión documental se observa que el 98,22% de los encuestados hasta el primer semestre del año 2022, se encuentran satisfechos atendiendo a los propios criterios de la entidad. De igual forma se evalúan a los 59 proveedores que posee la entidad (Anexo 7), esto se realiza con una periodicidad

anual. De ellos un 96,52% se encuentran en la clase A hasta el 2021, lo cual es muy favorable.

En la entidad se lleva un registro de quejas y reclamaciones que se clasifican atendiendo a su naturaleza, causas y responsables. En el primer semestre del presente año, se observa una disminución del 33,3% con respecto a las quejas del periodo anterior (Anexo 16), comportamiento favorable para la empresa.

Al analizar la variable **Gobierno** es necesario mencionar que la entidad pertenece a la OSDE⁵, adscripto al Consejo de Ministros y atendido en cuatro actividades por el MINCIN⁶. Además de las legislaciones estatales, responde a las regulaciones que establecen el Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio de la Informática y las Telecomunicaciones, Banco Central de Cuba, MTSS y el MES⁷, siendo este último el encargado de coordinar aspectos como el Servicio Social de los recién graduados.

Todos estos están facultados para regir y aprobar todo cambio o implementación de mejora atendiendo al perfeccionamiento de la empresa. Influyen en los cambios estructurales u organizativos, pues deben ser evaluados por el organismo superior; en este caso el MINCIN, verificados además por otros como el Gobierno y el Partido. Es por esto que en algunas ocasiones, se puede ver afectada la toma de decisiones de los directivos de la entidad, así como las propuestas de mejora que conlleven ser formuladas a niveles superiores de autoridad.

En tal sentido, se busca actualmente que las empresas estatales comiencen a mostrar mayor autonomía. Proceso que debe dejar de lado ciertas creencias y actitudes de líderes que sostienen métodos obsoletos.

Por otra parte, al valorar la variable **oferta de trabajo**, se determina mediante entrevistas con los trabajadores, que entre las potencialidades que posee la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín se encuentran la infraestructura acogedora de las oficinas, las cuales se encuentran climatizadas casi en

⁵ Organización Superior de Dirección Empresarial

⁶ Ministerio de Comercio Interior

⁷ Ministerio de Educación Superior

su totalidad, la existencia de un transporte obrero, el servicio de comedor, los servicios de choferes para los directivos, la informatización de los procesos y las buenas relaciones existentes entre compañeros. Sin embargo en la provincia de Holguín existen variadas ofertas de empleo en atractivos sectores como el turismo; además al crecer el sector privado y las facilidades de pago del mismo, muchos trabajadores alegan que lo encuentran tentador. Conjuntamente, al estar ubicada en una zona apartada de la ciudad cabecera, se observan opiniones de inconformidad con los horarios de entrada y salida y el tiempo que demoran viajando.

Tarea 2. Determinación de las características internas la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín relevantes para la GICH

Esta sección permite definir aquellas características internas relativas a la plantilla, la cultura organizacional y la tecnología existentes. Se analizan cada uno de sus elementos según lo propuesto en el Capítulo II, contribuyendo a la formación del criterio general sobre la entidad.

Características de la fuerza de trabajo

Para caracterizar la fuerza de trabajo se emplean los indicadores descritos anteriormente en el Capítulo II. Estos permiten recopilar y procesar la información para posteriormente representarla (Anexo 17) y analizarla.

La plantilla aprobada es de 316 trabajadores, cubierta en su totalidad, para un 100% de completamiento, lo cual se considera óptimo. En cuanto a la distribución por categoría ocupacional, los dirigentes representan 9.49%; los administrativos el 3.79%; los operarios el 55,06%; los de servicios significan el 14.24% y los técnicos el 17,41% por consiguiente, la mayor parte de la fuerza laboral corresponde a la categoría de operarios.

En cuanto a la distribución por sexo, predomina la fuerza masculina con un 81.01% del total de trabajadores. Respecto al nivel escolar, se observa que 37 trabajadores son de nivel superior, lo cual representa un 11.71 %; 75 técnicos medios (23.74 %), 110 tienen 12 grado (34.81 %), 85 tienen noveno grado (26.89 %) y 9 llegó a finalizar solo el sexto grado, representando un 2.84%. Puede concluirse que el nivel de escolaridad es medio.

El índice de personal directo es de un 80.38% por lo tanto el 19.62% de los trabajadores es indirecto. Esta proporción se encuentra dentro de los parámetros favorables.

La empresa cuenta con una fuerza de trabajo joven, con un 36.71% de sus trabajadores menores de 29 años y un 27.85% entre 30 y 39 años. Los comprendidos entre 40 y 49 años son el 12.66%, entre 50 y 59 un 12.03% y los mayores de 60 años constituyen un 10.76%.

Al analizar la antigüedad se obtuvo que el 26.89% de la plantilla lleva de 1 a 6 años trabajando en la empresa; el 32.91% entre 7 y 12 y el 21.20% de 13 a 18 años. Entre los de más experiencia se encuentran el 12.34%, los cuales llevan de 19 a 25 años laborando y un 6.64% sobrepasa los 25 años de servicio en la entidad.

De forma global los resultados son positivos. Adecuándose a las características de la entidad y a su actividad fundamental es beneficioso que la mayoría de la fuerza de trabajo sea joven, esté constituida por operarios y su vinculación sea directa, debido a que lo que más se requiere es personal para estibar, manipular equipos de traslado, choferes y administradores. Respecto a la antigüedad se evidencia un alto grado de compromiso y sentido de pertenencia ya que el 40.18% de los trabajadores sobrepasan los 13 años de servicio.

Estrategia organizacional

En la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín la estrategia organizacional parte del establecimiento de la misión de la entidad, la cual se encuentra correctamente redactada. De manera general los objetivos para el período 2018-2022 están encaminados a elevar la eficiencia, la satisfacción del cliente interno y externo, la categorización de los almacenes e implantar y certificar el Sistema de Gestión Integrada de sus procesos, atendiendo a los cambios normativos del entorno. Para ello se tienen delimitados los objetivos estratégicos que se evalúan a corto, mediano y largo plazo, estableciendo indicadores, acciones, responsables y fechas de control. Igualmente se definen los principales recursos materiales necesarios para el cumplimiento de los mismos. Están descritos los objetivos inherentes al proceso de CH, relacionándolos con la planificación global y el cumplimiento de indicadores de gestión, evidenciando una estrecha relación entre la Dirección de CH y la Dirección General.

Tecnología

Teniendo en cuenta que en la actualidad, las entidades que no incorporen la tecnología a su diario actuar poseen una desventaja considerable, la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín ha destinado una serie de recursos a la informatización de sus procesos desde el año 2010, comenzando por la adquisición de la tecnología dura, entre lo que se incluía la compra de computadoras de escritorio y la instalación por parte de la Empresa Copextel de la infraestructura de redes. Los procesos administrativos de la organización se llevan a cabo fundamentalmente empleando del paquete de herramientas de Microsoft Office y el correo interno. Esto trajo consigo que los trabajadores debieran perfeccionar sus habilidades y en otros casos adquirirlas, para comenzar a emplear estas actualizaciones en sus labores. Sin embargo, contribuye notablemente a elevar la productividad y aliviar las cargas de trabajo manuales, disminuyendo además el consumo de material de oficina. Por otra parte, la tecnología del resto de los procesos está ligeramente desactualizada, aunque debe mencionarse la adquisición de seis montacargas MONCAR, de fabricación cubana, en el 2018 y el empleo de calderas en las cocinas.

Tarea 3. Medición de los resultados de la Gestión Integrada de Capital Humano

Aunque la **productividad** es una variable que pareciera inherente a otros procesos, el CH tiene mucho (o todo) que ver con la misma. Por lo tanto es indispensable medir los indicadores asociados a ella y compararlos con periodos previos (tabla 7).

Tabla 7

Medición de los indicadores de productividad

No.	Indicador	1er. Trimestre 2022	2do. Trimestre 2022
1	Total de recepciones (TR)	96.31%	92.85%
2	Total de entregas (TE)	97.95%	97.62%
3	Satisfacción del cliente (SC)	91.33%	92.5%
4	Solución a las quejas y reclamaciones(SQR)	98.76%	78.01%
5	Control de calidad (CC)	95.59%	97.63%
	Promedio	95.98%	91.72%

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental

Aunque se observa un incremento en algunos indicadores y un promedio superior al factor de comparación, al analizar los resultados de ambos periodos se evidencia el decrecimiento (Anexo 18). Esto pudiera estar dado por múltiples factores externos como el desempeño de los proveedores o el comportamiento del combustible en el país. Sin embargo hay aspectos internos a considerar como la importante disminución de la respuesta a las quejas y reclamaciones. Esto concierne directamente al CH y su gestión.

Respecto al **índice de ausentismo** se valora en un 3.04%, disminuyendo en un 1,33% respecto al semestre previo (Anexo 19). No obstante, está por encima del valor considerado permisible (3%), por lo que pudiera denotar que los directivos están ejerciendo menor control sobre este aspecto, además demuestra que los trabajadores han disminuido su nivel de compromiso con la tarea que realizan. Está asociado a la motivación laboral y al sentido de pertenencia e involucramiento en la empresa.

El **índice de fluctuación laboral**, presenta un comportamiento opuesto. Con un valor de 3.18% ha crecido en un 2.03% (Anexo 20) respecto al último semestre del año 2021, aunque se mantiene dentro del rango permisible (4%). Esto se puede vincular con el crecimiento de la oferta de trabajo en otros ámbitos como el turismo o el sector privado. No es conveniente que este comportamiento se mantenga en el tiempo debido a que entre otras implicaciones empobrece la imagen de la entidad y denota que la misma no posee atractivo suficiente para retener a su CH.

Vinculado estrechamente a los indicadores anteriormente analizados, se efectúa la valoración de la **satisfacción laboral** mediante encuesta (anexo 8). Atendiendo al criterio para seleccionar tamaño de la muestra, se aplica a 174 del total de trabajadores de la entidad y sus resultados se procesan para determinar de forma porcentual, los criterios de los encuestados (Anexo 21). Este análisis confirma que la mayoría de los trabajadores evalúan de Bien la satisfacción laboral (31.91%), pues es la que obtiene la mayor calificación, lo cual es positivo. Sin embargo, aunque ninguno de los aspectos sobresale como Mal o Muy Mal, no puede dejar de mencionarse que un 26.82% de los encuestados selecciona la clasificación de Regular, por lo que hay una gran parte de la muestra que considera que hay muchos aspectos mejorables. La herramienta evidencia inconformidades mayormente asociadas a las condiciones salariales (33.88%),

estimulaciones (49.39%), ergonomía de los puestos de trabajo (38.37%) y opciones recreativas (36,73%).

Finalmente para determinar las **perspectivas de los trabajadores**, se emplea su respectiva encuesta (Anexo 9), aplicada igualmente a 174 trabajadores. Dicha herramienta permite determinar las aspiraciones de los trabajadores de la entidad. Para procesar los resultados se emplea la opción de frecuencia relativa (porcentual) de perspectivas (Anexo 22). Los resultados obtenidos denotan optimismo respecto a los aspectos evaluados siendo el escalón 1(ascendente) el más marcado (22.76%). En la perspectiva de salario predomina la selección del escalón 3 (34.69%), lo cual indica que una parte considerable de los trabajadores opinan que hay posibilidades de elevar sus ingresos. En cuanto a la promoción y el mejoramiento de condiciones laborales, predomina la elección la opción 1(35.92 y 22.86% respectivamente), esto quiere decir que consideran posible pero poco probable que ocurra. Respecto a la superación, sobresale el número 2 con 24.90% de las selecciones, viniendo a significar que creen posible elevar su nivel de capacitación en la entidad. De manera general este estudio revela que la mayoría de los empleados ven a la entidad como una vía para alcanzar beneficios personales, lo cual influye en la retención del personal.

Tarea 4. Diagnóstico de la Gestión Integrada de Capital Humano

Los aspectos que se analizan en las tareas anteriores permiten construir una idea global del estado de la entidad con respecto a elementos asociados al CH. Sin embargo, la presente sección tiene como objetivo evaluar las condiciones existentes con vistas a una posterior implantación del sistema. Para tal fin, se divide en dos pasos imprescindibles: el primero pretende determinar el cumplimiento de las premisas y los módulos, que garantizan la existencia del enfoque estratégico y la integración externa respectivamente; mientras que el segundo valora, a través de herramientas previamente definidas, los módulos o procesos de la GICH de forma más específica.

Pasos

Paso 1. Análisis de las premisas y procesos de la Gestión Integrada de Capital Humano

La implicación de forma directa y estratégica de la dirección en los procesos de CH, es un enfoque necesario a tener en cuenta, sobre todo si se desea poseer los beneficios

que brinda la adopción de un SGICH. Para ello la comprobación de las premisas es una herramienta inicial de gran importancia, así como el estado general de los procesos inherentes al CH de la entidad.

El análisis a través de la tecnología de diagnóstico del nivel de integración de Capital Humano (Anexo 10) se lleva a cabo seleccionando como población a los directivos y especialistas vinculados directa o indirectamente con la GCH (12). Atendiendo al método para determinar el tamaño de la muestra (Anexo 4), se realiza el estudio con toda la población para obtener mayor fiabilidad. La lista de chequeo incluye la valoración de las premisas y de los procesos mediante un sistema de puntuación (5, 10, 15) atendiendo a la apreciación del encuestado sobre cada aspecto (Alto, Medio, Bajo). Posteriormente las respuestas son promediadas para obtener una valoración general de la premisa o proceso (Anexo 23). Se toman en consideración además el criterio de los miembros del equipo de trabajo, la observación directa y la revisión documental.

Cumplimiento de las premisas.

En relación al acatamiento de las premisas se demuestra que existe integración interna para un 82.72% mayor que el 66.67% establecido para comparación. El análisis arroja los resultados específicos siguientes:

Respecto a la **orientación estratégica** se determina que están elaboradas y actualizadas la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores. Se encuentran identificados los problemas a enfrentar para los próximos tres años, no obstante faltan por definirse soluciones y se le brinda poca importancia a la planificación estratégica del trabajo. Como aspectos positivos cabe destacar que se planean el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa y están bien definidas las responsabilidades de los trabajadores. Además, existe un elevado nivel de adaptación a los cambios del entorno, caracterizado por una respuesta rápida y comprometida.

Se observa una adecuada **participación efectiva de los trabajadores** pues existe y se está aplicando, una forma de participación a corto y mediano plazo, integrada a la proyección estratégica. Por otra parte, la labor de las organizaciones políticas y de masas, es un aspecto priorizado durante la toma de decisiones de la dirección, aunque

no se encuentra integrada a la misma. La educación económica de los trabajadores es moderada, con conocimientos básicos sobre ahorro y eficiencia.

Acerca de la **competencia de los dirigentes y técnicos** debe mencionarse que existe un Departamento de CH y este se encuentra en el primer nivel de mando, su participación en la toma de decisiones está enormemente vinculada a la Dirección General, a quien asesora. La Dirección de CH domina y maneja los conceptos, métodos y lenguaje de las demás áreas de la entidad. Además, tiene conocimiento de la GICH con suficiente dominio sobre las técnicas, herramientas y enfoques de la gestión por competencias y goza de prestigio ante la dirección.

El **clima laboral** es notablemente satisfactorio, caracterizado por excelentes relaciones entre compañeros, así como de respeto y formalidad hacia superiores. Los dirigentes mantienen una relación directa con los trabajadores, prestando atención a las necesidades personales y condiciones de trabajo. La mayoría de los trabajadores de los procesos principales posee un amplio sentido de pertenencia hacia la entidad, sin embargo, no ocurre así con los de los procesos de apoyo.

La función de **liderazgo** se ejerce de forma participativa, marcada por el comportamiento ejemplar de dirigentes y administrativos, los cuales promueven técnicas y herramientas de gestión y administración del CH como parte del sistema de dirección y gestión empresarial. Como aspecto negativo puede observarse que las organizaciones políticas y de masas no están estrechamente integradas a la toma de decisiones estratégicas.

Cumplimiento de los requisitos de los procesos de la GICH

Una vez analizadas las premisas se procede a valorar los módulos o procesos de la GICH con la misma muestra (12). Esto permite determinar que de forma general la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín posee un nivel de integración externa aceptable para un 80.94% (Anexo 23). De forma global se observa que la entidad incluye varios elementos inherentes a la gestión integrada. Individualmente los módulos se comportan de la siguiente manera:

Existe unanimidad entre los encuestados al plantear que las **competencias laborales** se encuentran bien identificadas para la entidad y sus procesos, no siendo así para los trabajadores. Se identifica la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de

acuerdo con los requisitos de los puestos de trabajo. Igualmente se desarrolla el trabajo en equipo y la dirección por proyectos, mientras que los procesos, servicios y productos se certifican como parte del desarrollo de la gestión de calidad teniendo en cuenta las normativas vigentes.

Se realizan algunos estudios de **organización del trabajo**, entre los que se encuentran el balance de cargas y capacidades, estudio de la motivación o clima laboral, estudio de los métodos y procedimientos de trabajo y estudio de la estructura organizativa, con vistas a elevar la productividad. Se analizan y rediseñan los puestos de trabajo de acuerdo con calificador de amplio perfil de cargo. Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades, por lo que no existen trabajadores excedentes.

El proceso de **selección e integración** se lleva a cabo por la alta dirección de la empresa conjuntamente con el Comité de Expertos de acuerdo al calificador de amplio perfil. Se realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador y los resultados del período de prueba. Para ello se evalúa la idoneidad de los candidatos de forma tal que se cubran las plazas vacantes. Además, existe un programa de incorporación que permite la presentación de los nuevos trabajadores en la empresa. Este comprende entre otros aspectos el recibimiento oficial e información sobre temas de interés, entre los que se incluyen las normas de seguridad y salud en el trabajo que debe cumplir. Sin embargo, se evidencia que la fluctuación es elevada.

Existe un plan de **capacitación y desarrollo** que se efectúa basado en las necesidades de superación de cada trabajador, los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada. Trae como resultado una elevación de la cultura general y un desempeño laboral superior, manifestado por la mejora en la realización de sus funciones y/o la adquisición de nuevas habilidades.

Existe cierto nivel de inconformidad respecto a la **estimulación moral y material**, pues aunque existe motivación por la remuneración recibida, se determina que los reconocimientos morales no siguen un programa periódico. No obstante todos los trabajadores tanto directos como indirectos tienen asociados a sus ingresos los indicadores de eficiencia y eficacia, así como retribuciones adicionales específicamente

descritas entre las que se encuentran el pago por trabajar en condiciones anormales, por certificación de almacenes y por encontrarse la entidad en Perfeccionamiento Empresarial. Puede afirmarse que la estimulación moral y material está muy vinculada a la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.

En cuanto a la **seguridad y salud en el trabajo** no se observan deficiencias importantes. La misma está contemplada de forma estratégica por la dirección. Está hecho el levantamiento de riesgos, evaluada su peligrosidad y sus planes de prevención de acuerdo a la normativa vigente. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo y tiene certificadas las normas NC OHSAS 18000.

La **evaluación del desempeño** es un proceso priorizado por parte de la alta dirección. Se realiza a todos los trabajadores exceptuando a los dirigentes de forma anual, dando como resultado decidir la permanencia, la promoción o el envío a cursos de capacitación. Para realizarla se tienen en cuenta el cumplimiento de los requisitos o responsabilidades del trabajador, de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa y el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por otra parte, la **comunicación institucional** se encuentra estrechamente vinculada a la estrategia y objetivos empresariales, haciendo posible el vínculo entre la GICH y la Dirección. Están definidos todos los tipos y vías de información. Sin embargo, aunque están establecidos los requisitos y responsabilidades de los trabajadores, las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan periódicamente del proceso.

En cuanto al **autocontrol**, este no se encuentra definido dentro de los procesos clave de la GICH. Se aprueba por la Directora de CH y aunque responde a una actividad periódica se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas y no de la gestión en su conjunto, por lo que, hasta el momento, no ha posibilitado la obtención de una idea general de la GICH en relación con los objetivos y estrategia de la empresa.

Paso 2. Estudio específico de los procesos de la Gestión Integrada de Capital Humano

Una vez efectuado el análisis anterior, se determinó que existe un nivel medio de integración tanto interna como externa, por lo que se hace imprescindible valorar con mayor profundidad los módulos de la GICH (Anexo 24). Para tal fin se emplea la lista de chequeo propuesta (Anexo 11), enriquecida por los indicadores pertinentes a cada proceso, así como con la entrevista a los miembros del equipo de trabajo, la observación directa y la revisión documental. Todo lo anterior permite que se obtengan las deficiencias siguientes:

Competencias laborales

- La identificación de las competencias de la entidad y de proceso existen, sin embargo las competencias de cargo están definidas como requisitos y no son muy específicas
- Se tienen en cuenta los requisitos de los cargos, sin embargo no se incluyen satisfactoriamente en los profesiogramas de la empresa.

Selección del personal

- No se cuenta con un registro de personal propiamente dicho donde se controlan los aspirantes para ocupar cargos
- Existen deficiencias en la observancia de la normativa vigente para la contratación
- La documentación requerida no está completa.

Para enriquecer el diagnóstico se evalúan los indicadores propuestos:

- Tasa de selección (TS)

$$TS = \frac{\text{No. de candidatos}}{\text{No. de puestos en convocatoria}} = \frac{16}{6} = 2.67$$

- Razón de selección (RS)

$$RS = \frac{\text{No. de candidatos válidos}}{\text{No. total de candidatos}} = \frac{16}{16} = 1$$

- Calidad de las solicitudes (CS)

$$CS = \frac{\text{Entrevistas realizadas}}{\text{Contrataciones efectivas}} = \frac{10}{6} = 1.67$$

El número de candidatos supera 2.67 veces al número de puestos en convocatoria. Esto es positivo, hay un número bastante amplio de trabajadores para escoger el más capaz para ocupar los puestos de trabajo. Se demuestra que los candidatos fueron 100% idóneos, todos fueron válidos. Puede afirmarse que todos los aspirantes estaban

calificados. El número de entrevistas realizadas supera 1.67 veces a las contrataciones efectivas por lo que la calidad de la solicitud fue muy buena. Además, se logran cubrir todas las plazas.

Evaluación del desempeño

- No existe una correcta discusión y divulgación con los trabajadores de los indicadores fundamentales establecidos en la ley
- No están descritos los indicadores para todos los procesos, subprocesos, actividades, metas y objetivos
- Los indicadores establecidos por la entidad se emplean indistintamente para todos los cargos, por lo que no existe documentación para evaluar los propuestos.

Capacitación y desarrollo

- Deficiencia en el registro de las acciones específicas de la capacitación para cumplir con los objetivos y metas del área
- El mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de control interno es ineficaz
- Limitados mecanismos de autocontrol de la organización del trabajo

Se valoran los siguientes indicadores:

- Índice de participación en postgrado

$$IPP = \frac{\text{Matrícula total}}{\text{Total técnicos graduados de Nivel Superior}} = \frac{22}{112} = 19.64\%$$

- Índice de cumplimiento de plan de postgrados

$$ICPP = \frac{\text{Total de postgrados en el periodo}}{\text{Total de postgrados programados}} = \frac{22}{22} = 100\%$$

- Índice de participación de trabajadores

$$IPT = \frac{\text{Total de trabajadores matriculados}}{\text{Total de trabajadores}} = \frac{22}{316} = 6.96\%$$

- Índice de cumplimiento del plan de formación

$$ICPF = \frac{\text{Total act de formac. realizadas}}{\text{Total de act format programadas}} = \frac{22}{22} = 100\%$$

No se observan deficiencias en estos aspectos, salvo que la dirección de la entidad contempla pocas actividades de capacitación, aunque dadas la misión y visión de la

empresa no constituye una deficiencia. Existe buen nivel de participación y excelentes resultados.

Organización del trabajo

- No están bien definidas las relaciones entre los puestos de trabajo, esto se realiza por procesos
- Faltan por definir mecanismos de evaluación de cada proceso, subproceso, actividad y transacción
- No existe un procedimiento establecido para el autocontrol.

Estimulación moral y material

- Afectaciones en la motivación de los trabajadores para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad
- Deficiencias en las prestaciones médicas de la empresa.

Seguridad y salud en el trabajo

- Ineficiencias en la determinación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados
- La valoración de los daños en caso de incidentes no se realiza teniendo en cuenta el impacto económico
- Baja periodicidad al seguimiento, evaluación y modificación de los controles establecidos atendiendo a la variación de los riesgos
- No hay registros de accidentes ni incidentes por lo que no se considera necesario calcular los indicadores propuestos, este aspecto no tiene deficiencias.

Comunicación institucional

- No se tienen en cuenta las informaciones económicas en la estrategia de comunicación
- Baja divulgación de los valores éticos de la empresa por lo que no todos los trabajadores los conocen.

Autocontrol

- Incipiente funcionamiento de la auditoría interna de CH
- Deficiente cumplimiento del programa anual para el autocontrol
- El autocontrol existente no permite obtener una valoración del nivel de integración existente

Puede concluirse entonces a partir del análisis anterior que sí existe integración estratégica en la GCH de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín con un nivel medio. Esto está dado por la existencia de deficiencias que pueden ser salvables mediante un plan de acciones para darles solución.

Tarea 5. Confección de la matriz DAFO

Partiendo del precedente análisis es conveniente identificar no solamente las deficiencias, sino también los aspectos positivos con que cuenta la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, en aras de implementar posteriormente el SGICH. Para tal fin se emplea la matriz DAFO y para confeccionarla se utilizan las matrices MEFE y MEFI (Anexo 25), las cuales se conforman atendiendo a los aspectos fundamentales evaluados en el presente capítulo, los cuales se muestran a continuación:

Fortalezas

1. Método de dirección democrático participativo.
2. Elevada participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
3. Excelentes relaciones entre compañeros y buenos vínculos subordinado-jefe.
4. Plantilla 100% cubierta con una composición que favorece el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.
5. Elevados índices de antigüedad en los puestos de trabajo.
6. Adecuados índices de satisfacción laboral.
7. Los empleados consideran la empresa una vía para elevar su capacitación y obtener beneficios personales.
8. Están definidas las competencias laborales de los procesos y de la entidad.
9. Estrecha vinculación estratégica entre el área de CH y la Dirección General.
10. Hay evidencia de estudios previos de organización del trabajo.
11. Existencia de un Comité de Expertos para realizar la selección, evaluación y contratación.
12. Presencia de un plan de capacitación y desarrollo.
13. Todos los trabajadores tienen incluidos en sus ingresos los pagos adicionales.

Oportunidades

14. Elevada satisfacción de los clientes externos.
15. Alta categorización de los proveedores de la entidad.
16. Existencia de un buen nivel de adaptación a los cambios del entorno.
17. Infraestructura acogedora.
18. Existencia de transporte obrero y servicio de choferes para directivos.
19. Informatización de los procesos asociados a la gestión.

Debilidades

20. Disminución de los niveles de productividad.
21. Elevados niveles de ausentismo.
22. Incremento de los niveles de fluctuación laboral.
23. Deficiente definición de las soluciones a los problemas a largo plazo.
24. Existencia de cierta inconformidad con la estimulación moral y material.
25. Deficiente gestión del Autocontrol de CH.
26. No están definidas las competencias laborales de los trabajadores.
27. Los requisitos existentes para los cargos no se incluyen en los profesiogramas.
28. Inexistencia de un registro de aspirantes a ocupar cargos.
29. Deficiencias en la observancia de la normativa vigente para el proceso de contratación.
30. Incompleta documentación requerida para el proceso de selección.
31. Los indicadores de evaluación del desempeño se usan indistintamente para todos los cargos.
32. No están descritos los indicadores para todos los procesos, subprocesos, actividades, metas y objetivos.
33. Deficiencia en el registro de las acciones específicas de la capacitación.
34. Afectaciones en la motivación de los trabajadores para elevar sus rendimientos
35. Carencias en las prestaciones médicas de la empresa.
36. Ineficiencias en la determinación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.
37. La valoración de los daños en caso de incidentes no se realiza teniendo en cuenta el impacto económico.

38. Baja periodicidad al seguimiento, evaluación y modificación de los controles establecidos atendiendo a la variación de los riesgos.
39. No se tienen en cuenta las informaciones económicas en la estrategia de comunicación.
40. Incipiente funcionamiento de la auditoría interna de CH.
41. Deficiente cumplimiento del programa anual para el autocontrol.
42. El autocontrol existente no permite obtener una valoración del nivel de integración existente.

Amenazas

43. Poca autonomía en la toma de decisiones estratégicas, dada por elevados niveles de burocratización.
44. Ubicación alejada de la ciudad cabecera.
45. Poca participación de los organismos de masas en las decisiones estratégicas.
46. Creciente competitividad de la oferta de trabajo en otros sectores.

Se elabora la matriz de evaluación de factores externos mediante la ponderación de las Oportunidades y Amenazas por el equipo de trabajo, obteniéndose un resultado de $270.25 > 250$, por lo que se concluye que la entidad se encuentra en una posición ventajosa, predominando las oportunidades. Sin embargo la matriz de evaluación de factores internos efectuada con las Debilidades y Fortalezas, arroja un resultado de $114.25 < 250$, significando que la entidad está en un lugar desfavorable, prevaleciendo las debilidades. La confección de la matriz DAFO permite identificar que la entidad está ubicada en el tercer cuadrante, por lo que la estrategia a seguir debe ser adaptativa, caracterizada por el empleo de las oportunidades para mitigar las debilidades.

Etapas III. Plan de acción de la Gestión Integrada de Capital Humano

Tarea 1. Sesión de trabajo en grupo para la conformación del plan de acción

Determinada la posición en la que se encuentra la empresa con vistas a la implementación de su SGICH y la estrategia que debe seguir (adaptativa), se procede a trazar las principales acciones a llevar a cabo para erradicar las deficiencias. Para ello se realiza una reunión con el equipo de trabajo y mediante la tormenta de ideas se establecen las estrategias así como la planeación para su aplicación (Anexo 26).

Acciones propuestas:

1. Gestionar contratos con nuevos proveedores y redoblar los esfuerzos para solucionar las no conformidades, empleando la tecnología existente.
2. Potenciar los atractivos que posee la entidad respecto a la satisfacción laboral, la infraestructura acogedora y las posibilidades de capacitación para mitigar las desventajas de la ubicación, disminuir los niveles de fluctuación laboral o mantenerlos en valores aceptables.
3. Fomentar una cultura de valoración de los esfuerzos y logros de los trabajadores, mediante la estimulación moral pública.
4. Implementar una correcta metodología para el Autocontrol de la GICH, aprovechando el elevado nivel de adaptación a los cambios de la entidad y el empleo de las tecnologías.
5. Definir las competencias laborales para los trabajadores e incluirlas en los profesiogramas.
6. Modificar los indicadores de evaluación del desempeño para que se encuentren en consonancia con las competencias laborales de los cargos.
7. Especificar indicadores para medir la eficacia de todos los procesos, subprocesos, actividades, metas y objetivos que así lo requieran.
8. Registrar específicamente las acciones para la capacitación.
9. Identificar la frecuencia con que se presentan los riesgos laborales dentro de la documentación de la Seguridad y Salud en el Trabajo, teniendo en cuenta además la valoración del impacto económico.
10. Fortalecer la vinculación de la Dirección General con la Dirección de CH y los trabajadores para favorecer la integración interna de la empresa y mitigar la carencia de autonomía.
11. Vincular a los organismos de masas con las decisiones estratégicas de la organización.

3.3. Valoración económica, social y medioambiental

La investigación efectuada en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín posee indiscutiblemente una elevada importancia económica, social y medioambiental. Esta está dada por el perfeccionamiento de un

procedimiento que permite a la entidad definir deficiencias para posteriormente implantar un SGICH, el cual tiene como objetivo principal elevar la eficiencia.

En el ámbito social tiene alto impacto, puesto que define las inquietudes del personal no directivo, permitiendo detectar aquellos aspectos que inciden en su satisfacción y motivación laboral. Sienta las bases para la implementación de un sistema que garantice la participación activa de todos los trabajadores en la estrategia de la empresa. Además, avala procesos de selección, integración y capacitación justas y efectivas, que permitan que el personal integre sus metas personales a las de la organización, con base en sus competencias laborales.

Esta elevación de la cultura general del personal, posibilita una mayor toma de conciencia sobre el medio circundante y consigo, el impacto ambiental que tiene la empresa. De igual forma, aparejada a la elevación de la eficiencia está la disminución de desechos, dada por el uso racional de recursos y la planificación estratégica del uso de los mismos.

Económicamente, posibilita la detección de aspectos negativos relacionados con la GCH que pudieran estar elevando los gastos de la empresa. Igualmente, permite identificar aquellos elementos positivos que añaden valor al proceso de servicio y contribuyen al incremento de la productividad de la entidad en general. Por otra parte, el diagnóstico realizado representa un ahorro para la organización al prescindir de la contratación de este servicio de forma externa.

3.4. Conclusiones parciales

Una vez finalizado el presente capítulo se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se aplica parcialmente el procedimiento para diagnosticar la GICH con vistas a la posterior implementación del sistema por parte de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, evidenciando su factibilidad.
2. Se determina el nivel de integración interna y externa de la actual GCH, permitiendo comprobar que existen deficiencias asociadas fundamentalmente a la estimulación moral y material, el autocontrol y la definición de las competencias de los cargos, que afectan a la selección e integración y la evaluación del desempeño.

3. Se conforman las matrices MEFE y MEFI con los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico para realizar la matriz DAFO, que sienta las bases de la posterior etapa de generación de estrategias de solución.
4. Se establecen las acciones para erradicar las deficiencias detectadas con sus responsables, fechas de control y de cumplimiento.

CONCLUSIONES

Al final de la presente investigación, puede arribarse a las siguientes conclusiones:

1. Se elaboró el marco teórico-práctico referencial de la investigación que permitió determinar que:
 - La actual GCH en Cuba está encaminada hacia un enfoque estratégico e integrador, que permita un nivel de gestión superior y vincule más estrechamente la estrategia de CH con la de la Dirección.
 - El diagnóstico de la GICH es una herramienta ligada al procedimiento de implantación del SGICH que permite la detección de los niveles de integración interna y externa de las entidades, así como de las deficiencias asociadas a dicha gestión.
2. Se seleccionó un procedimiento para diagnosticar la GICH y se adaptó a las condiciones de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, con vistas a la posterior implantación y certificación de su SGICH.
3. La aplicación parcial del procedimiento adaptado determinó que en la entidad existe un nivel medio de integración estratégica, cuyas deficiencias están vinculadas mayormente a la estimulación moral y material, el autocontrol y la definición de las competencias de los cargos, que afectan a la selección e integración y la evaluación del desempeño.
4. La matriz DAFO precisó la estrategia a seguir debe ser adaptativa, facilitando la identificación de los elementos negativos y los aspectos positivos que pudieran mitigarlos.
5. La aplicación del procedimiento tiene un impacto económico, social y medioambiental positivo, dado por la elevación de la eficiencia, la satisfacción laboral y el nivel cultural.

RECOMENDACIONES

Se sugiere lo siguiente:

1. Continuar con la aplicación del plan de acción propuesto y controlar los resultados, verificando si permiten mitigar o erradicar las deficiencias encontradas, con vistas a retroalimentar el procedimiento.
2. Aplicar periódicamente el procedimiento de diagnóstico propuesto en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, para garantizar que se cumple con el enfoque estratégico e integrador una vez implementado el sistema.
3. Divulgar el estudio en aquellas entidades del territorio que no tengan implementado un SGICH y deseen certificarlo.
4. Actualizar el procedimiento regularmente atendiendo a los cambios que pudieran surgir en el marco normativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
2. Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos- Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
3. 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).
4. Arias Guilart, M. y Reyes Falcón, R. (2012). Procedimiento de benchmarking para el mejoramiento continuo de la Gestión Integrada de Capital Humano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, No. 168.
5. Armijos Mayon, F. A.; Bermúdez Burgos, A. I. y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad vol.11 No. 4*.
6. 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.
7. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Mc GrawHill.
8. Comité Central del Partido Comunista de Cuba (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*.
9. Correa Sánchez, D. (2012). *Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en el Hospital Pediátrico Provincial Docente Octavio de la Concepción y la Pedraja*. (Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”).
10. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial “Félix Varela” y Academia.

11. Cuesta Santos, A. y Valencia Rodríguez, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba, *Ing. Ind. vol. 39 no.2*. La Habana Mayo-agosto 2018, Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba y Universidad Libre, Cali, Colombia.
12. 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*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" (Archivo PDF).
13. Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos - Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Tercera Edición, Editorial McGrawhill, España.
14. Domínguez, Z.; Torres, O.; Negrón, A. y Fleitas, M. (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, Número: 3 Artículo no.25*.
15. Escobar Solís, I. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas*. (Tesis de maestría Universidad de Las Tunas.).
16. Espinoza Freire, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por TIC en la Universidad Técnica de Machala. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*.
17. Jauriga Jacomino, A.R. (2017) *Perfeccionamiento de la gestión de capital humano en la Empresa Provincial Productora de Alimentos de Villa Clara*. (Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
18. Ley No. 116 que establece el Código de Trabajo y su Reglamento en el Decreto 326 (Cuba. Consejo de Estado. Consejo de Ministros, 2014).
19. Ley No. 252 y su reglamento, el Decreto 281 (Cuba. Consejo de Estado, Consejo de Ministros, 2007).
20. Martínez, M. A. (2017). Gestión de administrar personas. *La auditoría de recursos humanos: la fiel compañera del clima laboral*. XII Jornadas Nacionales del Sector Público. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

21. Mendoza-Zambrano, M., & Villafuerte-Holguín, J. S. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*.
22. Miembros de la Comisión Redactora y Asamblea Nacional de Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba
23. Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias técnicas, ISPJAE, Ciudad de La Habana)
24. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario (2007). Oficina Nacional de Normalización.
25. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos (2007). Oficina Nacional de Normalización.
26. NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación (2007). Oficina Nacional de Normalización.
27. NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad- Requisitos (2015). Oficina Nacional de Normalización.
28. NC ISO 14001:2015 Sistemas de Gestión Ambiental - Requisitos con orientación para su uso (2015). Oficina Nacional de Normalización.
29. NC ISO 18001:2015 Seguridad y Salud en el Trabajo- Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos (2015). Oficina Nacional de Normalización.
30. NC ISO 18002:2015 Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- Directrices para la implantación de la norma NC 18001 (2015). Oficina Nacional de Normalización.
31. NC ISO 10018: 2020, Gestión de la calidad – Orientación para el compromiso de las personas (2020). Oficina Nacional de Normalización.
32. Resolución No. 60 Normas del Sistema de Control Interno. (Contraloría General de la República, Cuba, 2011).
33. Ricardo Herrera, L.; Velázquez Zaldívar, R. y Torralbas Blázquez, A. (2018). Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades. *Ing. Ind. vol.39 no.3*. La Habana set.-dic. 2018.

34. Rodríguez García, N. y García García, M. (2012) Perfeccionamiento de la Gestión de Capital Humano en Empresas de Turismo en Cienfuegos. *Universidad & Sociedad. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"*. 2218-3620
35. Rodríguez Mederos, S. (2021) *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 de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya").
36. Ruiz Placeres, E. (2017). *Programa de auditoría al Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano aplicado a la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila.* (Archivo PDF).
37. Sánchez Cañizares, E. (2013) *Perfeccionamiento de la Gestión de Capital Humano en el Grupo Empresarial VICLAR Villa Clara* (Tesis presentada en opción del título de máster en Ingeniería Industrial Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
38. Smith, C. (2012). *El Management del siglo XXI- Reflexiones sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado.* Brand Smith. Primera Edición.
39. Taylor, F. W. (1911). *Administración científica.* Editorial Harper & Brothers.
40. Thompson, K. (2011). *Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Económica de la Universidad de Holguín* (Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya").
41. Vega Falcón, V.; Álvarez Gómez, S.; Medina Nogueira, D. y Salas Álvarez, W. (2018). *Auditoría de Recursos Humanos.* Universidad Regional Autónoma de los Andes.
42. Velázquez Zaldívar, R. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Revista Dimensión Empresarial.* Vol. 7 No. 1, Enero - Junio de 2009, págs. 6-10

ANEXOS

Anexo 1. Metodología actual para medir la eficacia del proceso de GCH

No.	Aspectos	Puntuación			
		0	10	15	20
1	Cumplimiento de los niveles de Productividad planificados	$X < 90\%$	$90\% \leq X \leq 94\%$	$95\% \leq X \leq 99\%$	$X \geq 100\%$
2	Resultados alcanzados en auditorías y acciones de control al proceso	Deficiente Mal	-	Aceptable	Satisfactorio
3	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	$X < 90\%$	$90\% \leq X \leq 94\%$	$95\% \leq X \leq 99\%$	$X \geq 100\%$
4	Cumplimiento del programa de chequeos médicos periódicos a los trabajadores expuestos a riesgos en el trabajo	$X < 70\%$	$70\% \leq X \leq 84\%$	$85\% \leq X \leq 99\%$	$X \geq 100\%$
5	Accidentes de trabajo	Accidente	-	-	Sin accidentes
6	Resultados de la evaluación del trabajador (Trabajadores evaluados de Superior ó Adecuado)	$X < 85\%$	$85\% \leq X \leq 89\%$	$90\% \leq X \leq 94\%$	$X \geq 95\%$
7	Nivel de completamiento de la plantilla de cargos	$X < 85\%$	$85\% \leq X \leq 89\%$	$90\% \leq X \leq 94\%$	$X \geq 95\%$
8	Nivel de solución a las no conformidades detectadas al proceso	$X < 70\%$	$70\% \leq X \leq 79\%$	$80\% \leq X \leq 89\%$	$X \geq 90\%$

Criterios: Para que el proceso sea eficaz se debe alcanzar no menos del 85% de los puntos posibles y ninguno de los aspectos evaluados puede obtener la mínima puntuación.

Cálculo de los indicadores para medir la eficacia del proceso de Gestión del Capital Humano (X)

Aspectos

1. Cumplimiento de los niveles de productividad planificados.

Se determina por la relación entre la productividad alcanzada respecto a la productividad planificada.

$$CP = PR/PP*100$$

Dónde:

CP: Cumplimiento de la productividad

PP: Productividad plan

PR: Productividad Real

Responsable: Director de Capital Humano, Director de UEB

Frecuencia de medición: Trimestral

Periodicidad del análisis: Trimestral en el Consejo de Dirección

2. Resultados alcanzados en auditorías o inspecciones al proceso.

Es el Resultado de la evaluación otorgada por las auditorías o inspecciones efectuadas a la organización tanto internas como externas, las cuales se clasifican en:

- **Satisfactorio**
- **Aceptable**
- **Mal**
- **Deficiente**

Cuando las auditorías o inspecciones externas no otorguen una calificación, se evaluarán según el siguiente criterio:

Satisfactorio: No se detectan no conformidades

Aceptable: Se detectan hasta 5 no conformidades

Deficiente: Se detectan más de 5 no conformidades

Mal: Se detectan más de 10 no conformidades

Responsable: Directora de Capital Humano

Frecuencia de medición: Trimestral

Periodicidad del análisis: Trimestral en Consejos de Dirección o Comité de Gestión Integrada

3. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.

Se determina por la siguiente expresión:

$$CPC = AE/AP*100$$

Dónde:

CPC: Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo

AE: Acciones de capacitación ejecutadas

AP: Acciones de capacitación programadas

Responsable: Director de Capital Humano

Frecuencia de medición: Trimestral.

Periodicidad del análisis: Trimestral en Consejos de Dirección o Comité de Gestión Integrada

4. Cumplimiento del programa de chequeos médicos periódicos a los trabajadores expuestos a riesgos en el trabajo.

Se determina por la siguiente expresión:

$$\text{CPCMP} = \text{Chequeos médicos ejecutados/Chequeos Médicos Programados} * 100$$

Responsable: Directora de Capital Humano

Frecuencia de medición: Trimestral

Periodicidad del análisis: Trimestral en Consejos de Dirección o Comité de Gestión Integrada

5. Accidentes de trabajo.

Para obtener la máxima puntuación no deben producirse accidentes en el trabajo, en caso de ocurrir se obtiene cero en la puntuación del indicador lo que implica que el proceso no es eficaz.

Responsable: Directora de Capital Humano

Frecuencia de medición: Trimestral

Periodicidad del análisis: Trimestral en Consejos de Dirección o Comité de Gestión Integrada

6. Resultados de la evaluación del trabajador.

Se determina el porcentaje de trabajadores evaluados de **Superior ó Adecuado** respecto al total de trabajadores evaluados en el período.

Responsable: Directora de Capital Humano

Frecuencia de medición: Trimestral

Periodicidad del análisis: Trimestral en Consejos de Dirección o Comité de Gestión Integrada

7. Nivel de completamiento de la plantilla de cargos.

Se determina por la siguiente expresión:

$$\text{NCP} = \text{Plantilla Cubierta/Plantilla Aprobada} * 100$$

Responsable: Directora de Capital Humano

Frecuencia de medición: Trimestral

Periodicidad del análisis: Trimestral en Consejos de Dirección o Comité de Gestión Integrada

8. Nivel de solución a las no conformidades detectadas al proceso.

NSNC= (No conformidades y observaciones solucionadas con eficacia) / (Total de No Conformidades detectadas al proceso) * 100

Para evaluar este indicador se considera el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas por las no conformidades detectadas por auditorías y seguimientos internos y externos.

Responsable: Directora de Capital Humano

Frecuencia de medición: Trimestral

Periodicidad del análisis: Trimestral en el Comité de Gestión Integrada.

Anexo 2. Aspectos ambientales y riesgos en el trabajo significativos del proceso

Aspectos Ambientales:

ASPECTO AMBIENTAL	PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN
Generación de Desechos Sólidos (Papel y chatarra electrónica)	PECT-13 Gestión de los Desechos
Consumo de energía Eléctrica	PLCF-04 Uso Racional de la Energía

Riesgos en el trabajo:

RIESGOS IDENTIFICADOS	PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN
Caída de personas a diferente nivel o un mismo nivel	Instrucciones para trabajos seguros del personal de oficinas
Exposición a iluminación deficiente	RGAS-02 Mantenimiento a la infraestructura

Anexo 3. Objetivos del proceso de GCH y criterios de evaluación

1. Incrementar los niveles de competencia, compromiso y motivación de los trabajadores.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

- Resultados de la evaluación del trabajador (ET).

Criterios de Evaluación:

Bien: ET \geq 95% evaluados de Adecuado o Superior

Regular: 90% \geq ET \leq 94 % evaluados de Adecuado o Superior

Mal: ET < 90% evaluados de Adecuado o Superior

- Productividad del Trabajo (PT).

Criterios de Evaluación:

Bien: PT \geq 100%

Regular: 95% \geq PT \leq 99 %

Mal: PT < 95%

- Cumplimiento del plan de capacitación (CPC).

Criterios de Evaluación:

Bien: CPC \geq 100%

Regular: 90% \geq CPC \leq 99 %

Mal: CPC < 90%

- Índice de ausentismo (IA).

Criterios de Evaluación:

Bien: Se disminuye el IA respecto al año anterior.

Regular: Se mantiene el mismo nivel.

Mal: Se incrementa el IA respecto al año anterior.

Criterios de evaluación general del objetivo

- Se evalúa de **Bien** cuando dos o más criterios se evalúan de Bien y ninguno de Mal.
 - Se evalúa de **Regular** cuando tres o más criterios se evalúan de Regular, o uno de Regular y uno de Mal.
 - Se evalúa de **Mal** cuando dos o más criterios se evalúan de Mal.
2. Mejora progresiva del Sistema de Control Interno en las actividades del proceso para su fortalecimiento y consolidación.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

- Resultados de auditorías e inspecciones (RAI).

Criterios de Evaluación:

Bien: Se logran resultados satisfactorios o aceptables en auditorías e inspecciones externas.

Mal: Resultados Deficientes.

- Nivel de solución a no conformidades (NSNC) detectadas por inspecciones y controles externos e internos, según las fechas de cumplimiento acordadas.

Criterios de Evaluación:

Bien: NSNC \geq 90%

Regular: 80% \geq NSNC \leq 99 %

Mal: NSNC < 80%

- Detección de hechos delictivos (HD).

Criterios de Evaluación:

Bien: No se detectan HD

Mal: Se detecta al menos un HD

Criterios de evaluación general del objetivo

- Se evalúa de **Bien** si los tres criterios de evalúan de Bien o dos criterios son evaluados de Bien y uno de Regular.
 - Se evalúa de **Regular** si los tres criterios de evalúan de Regular o dos criterios son evaluados de Regular y uno de Bien.
 - Se evalúa de **Mal** si los tres criterios se evalúan de Mal o uno mal y dos Regular.
3. Mantener y/o mejorar la eficacia del proceso para lograr la certificación y mantenimiento del reconocimiento externo del SIG.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

- Resultados de la eficacia del proceso (EP)

Criterios de Evaluación:

Bien: Proceso Eficaz

Mal: Proceso no Eficaz

Criterios de evaluación general del objetivo

La evaluación general del objetivo se corresponde con la evaluación del criterio de medida.

4. Lograr que se eliminen o minimicen a niveles aceptables los riesgos en el trabajo y se fomente un adecuado ambiente de trabajo.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

- Índice de satisfacción laboral (ISL) (Resultados de Encuestas).

Criterios de Evaluación:

Bien: ISL \geq 90%

Regular: $80\% \geq \text{ISL} \leq 89\%$

Mal: $\text{ISL} < 80\%$

- Cumplimiento de las medidas preventivas para gestionar riesgos de SST (CMPSSST).

Criterios de Evaluación:

Bien: $\text{CMPSSST} \geq 100\%$

Regular: $90\% \geq \text{CMPSSST} \leq 99\%$

Mal: $\text{CMPSSST} < 90\%$

- Accidentabilidad (A)

Criterios de Evaluación:

Bien: No ocurren accidentes de trabajo

Mal: Se producen accidentes de trabajo

Criterios de evaluación general del objetivo

- Se evalúa de **Bien** si los tres criterios se evalúan de Bien o dos criterios son evaluados de Bien y uno de Regular.
- Se evalúa de **Regular** si los tres criterios se evalúan de Regular o dos criterios son evaluados de Regular y uno de Bien.
- Se evalúa de **Mal** si los tres criterios se evalúan de Mal o uno mal y dos Regular.

Anexo 4. Determinación del tamaño de la muestra para población finita

Para determinar el tamaño de muestra se emplea la fórmula siguiente:

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$$
$$n_0 = \frac{z^2 \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) * p * q}{d^2}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

p: valor de éxito del indicador de la población, se toma 0.5 como valor crítico debido a que no hay estudios precedentes.

q=1- p: valor de fallo del indicador de la población

$z_{(1-\alpha/2)}$: Estadígrafo con un valor de 1,96 asociado a la distribución normal, para un nivel de confianza (NC) de 95% y α de 0,05

d: Error de muestreo máximo permisible, tomado con el valor de 0,05, habiéndose utilizado la fórmula para el error absoluto

Anexo 5. Encuesta de coeficiente de gerencia participativa

¿Cuál es su coeficiente de gerencia participativa?

Instrucciones: El propósito de este ejercicio es determinar hasta qué grado practica usted la gerencia participativa (GP), es decir su GP. Trace un círculo alrededor del número apropiado para cada frase usando la siguiente clave:

1: nunca 2: rara vez 3: generalmente 4: casi siempre

1	En realidad valoro las sugerencias de mis subordinados	1	2	3	4
2	Procuro planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones	1	2	3	4
3	Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en su trabajo	1	2	3	4
4	Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la gerencia participativa	1	2	3	4
5	En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la gerencia participativa	1	2	3	4
6	Mis subordinados piensan que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
7	Mi superior piensa que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
8	Mis compañeros gerentes (los administradores de otras unidades con las que trato) piensan que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3	4
9	La GP funciona con la mayor parte de los empleados de la empresa	1	2	3	4
10	La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un sentido de responsabilidad.	1	2	3	4
11	La mayor parte de los empleados se motiva con un sentido de logro y realización.	1	2	3	4
12	La mayor parte de los empleados preferiría tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular.	1	2	3	4
13	Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria.	1	2	3	4
14	En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que no podía tomar si actuara solo.	1	2	3	4
15	Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados	1	2	3	4
16	Me siento seguro de mi trabajo	1	2	3	4
17	En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador.	1	2	3	4
18	Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación.	1	2	3	4
19	Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que me ayuden a practicar las técnicas participativas.	1	2	3	4

20	El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias.	1	2	3	4
21	Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario.	1	2	3	4
22	La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición.	1	2	3	4
23	Para la mayoría de las tareas puedo confiar en que mis empleados ejercerán un autocontrol.	1	2	3	4
24	Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización.	1	2	3	4
25	La mayor parte de los empleados que conozco tienen la capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas de la organización.	1	2	3	4
26	Sería bueno para la organización dar mayor independencia a sus empleados.	1	2	3	4
27	Generalmente siento que los beneficios de la GP sobrepasan por mucho o cualquier costo o desventaja que se asocie a ellos.	1	2	3	4
28	Mis empleados generalmente están automotivados y autocontrolados	1	2	3	4
29	La mayor parte de los empleados que conozco trata de hacer un buen trabajo.	1	2	3	4
30	Aprovecharse de la superioridad para que las cosas se hagan, rara vez es aconsejable.	1	2	3	4
31	En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subordinados	1	2	3	4
32	Realmente procuro mantener una comunicación abierta y franca con mis subordinados	1	2	3	4
33	Me parece que con una capacitación adecuada, cualquiera de mis subordinados podría hacer un trabajo tan bueno como el que yo hago en mi posición.	1	2	3	4
34	Procuro interesarme tanto en mantener el ánimo y satisfacción de mis empleados como en hacer que nuestras tareas se cumplan.	1	2	3	4
35	La mayoría de los empleados prefiere experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de él.	1	2	3	4
36	La mayor parte de los empleados será más eficaz si se le dan amplios lineamientos de políticas en lugar de reglas específicas y regulaciones que seguir.	1	2	3	4
37	Los administradores aumentan su autoridad cuando practican la GP.	1	2	3	4
38	La mayor parte de los trabajos que hacemos mis empleados y yo me permite practicar la GP.	1	2	3	4
39	Gozo practicando la GP y no me resulta incómoda.	1	2	3	4

Anexo 6. Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente externo

 <p>Grupo Comercializador Universal de Productos Industriales y de Servicios Holguín</p>	Sistema Integrado de Gestión REGISTRO	Código PECT- 02/R01
	Encuesta de satisfacción del cliente externo	

Para conocer el criterio que tiene sobre el nivel de satisfacción de los aspectos abajo relacionados, marque con una cruz si considera que el aspecto es, **Bien** en **B**, **Regular** en **R** y **Mal** en **M**. Si algún aspecto no es aplicable al tipo de servicio que le prestamos, dejarlo en blanco.

CLIENTE:

FECHA:

ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCIÓN		
	B	R	M
1. Información y comunicación sobre productos y servicios de la empresa			
2. Cortesía y profesionalidad del personal			
3. Calidad de los productos (según requisitos contratados)			
4. Calidad de la entrega (proporción de la cantidad total de productos que los clientes recibieron y que no tuvieron ningún problema en la recepción)			
5. Transportación de las mercancías			
6. Adecuada atención a quejas o reclamaciones presentadas			

Expresa cualquier opinión que tenga para ampliar cualquier aspecto relacionado con la encuesta:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Criterios de evaluación:

- Con 3 aspectos evaluados de B y 3 de R: Regular
- Con 4 aspectos evaluados de B y 2 de R: Bien
- Más de 5 aspectos evaluados de B: Bien
- Menos de 3 aspectos evaluados de B: Mal

Anexo 7. Evaluación de los proveedores

		Sistema Integrado de Gestión REGISTRO		Código PECO- 04/R02	
		Evaluación y reevaluación de Proveedores			
Nombre del Proveedor:				No de Contrato:	
Productos que Comercializa:				Fecha:	
No	Aspecto a evaluar			Puntos	
1	Conformidad con las características técnicas de los productos y los servicios que ofertan.				
2	Conformidad con las especificaciones de calidad aparente.				
3	Nivel de satisfacción de los clientes.				
4	Nivel de reclamaciones.				
5	Relación Precio-calidad.				
6	Facilidades de pago.				
7	Cumplimiento del cronograma de entregas acordadas.				
8	Servicios de garantía e información.				
Puntuación total alcanzada					
Puntuación posible a alcanzar					
Evaluación (%)					
Categoría					
Evaluación realizada por:					
Nombre y apellidos			Cargo		Firma

Criterio de evaluación: Se toman los puntos reales obtenidos por el proveedor y se le divide por los puntos máximos que se pueden obtener y se multiplica por 100. Los resultados se expresan en las siguientes categorías, de acuerdo a la puntuación que se obtenga.

Puntuación	Categoría del Proveedor
> 85	Clase A
70-84	Clase B
60-70	Clase C
< 60	No aprobados

Anexo 8. Encuesta para medir la satisfacción laboral de los trabajadores

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados la satisfacción laboral, necesitamos que usted nos dé su criterio acerca del nivel de satisfacción respecto a los aspectos abordados, evaluándolos de: Muy mal (**MM**), Mal (**M**), Regular (**R**), Bien (**B**), Excelente (**E**)

Su participación es anónima; será de mucha utilidad. Muchas gracias

Nº	Aspectos a evaluar	Nivel de satisfacción				
		MM	M	R	B	E
1	Satisfacción con el trabajo que realiza (interesante y atrayente)					
2	Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo					
3	Satisfacción con la información que le ofrece su jefe					
4	Satisfacción por pertenecer a su grupo, brigada, departamento (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente)					
5	Satisfacción con su participación en las decisiones, en la solución de los problemas etc.					
6	Satisfacción con los ingresos que recibe					
7	Satisfacción con la estimulación material (salarial y extra salarial)					
8	Satisfacción con la estimulación moral que recibe					
9	Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia)					
10	Satisfacción con las condiciones de trabajo					
11	Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.					
12	Satisfacción con las condiciones higiénico-sanitarias en su centro de trabajo					
13	Satisfacción con las condiciones de trabajo ergonómicas					
14	Satisfacción con las condiciones estéticas					
15	Satisfacción con las condiciones de bienestar					
16	Satisfacción con el horario y el régimen de trabajo y descanso					
17	Satisfacción con los servicios de salud que recibe en la empresa (médica y paramédica)					
18	Satisfacción con los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas)					
19	Satisfacción con los servicios de transporte					

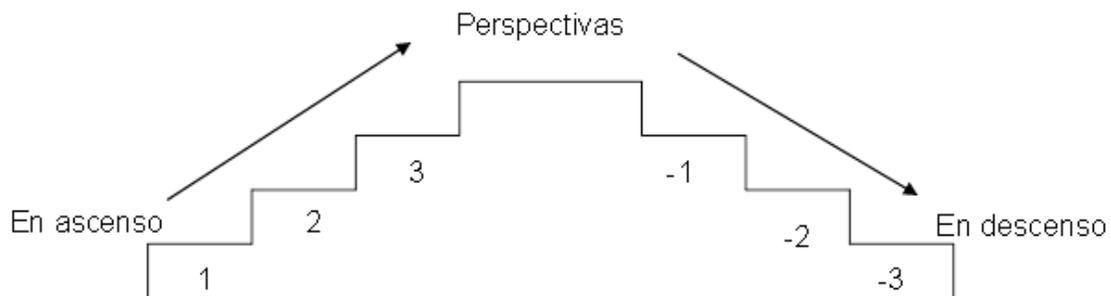
20	Satisfacción con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo					
21	Satisfacción con las posibilidades de superación personal					
22	Satisfacción de cómo se trata en su centro las reclamaciones, quejas y conflictos					
23	Valore integralmente su satisfacción laboral en la empresa					

Anexo 9. Encuesta para determinar las perspectivas laborales de los trabajadores

Marque con el símbolo correspondiente el escalón donde están sus perspectivas en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín, donde labora.

Muchas gracias.

Símbolo	Perspectivas relacionadas con
S	Posibilidad de incrementar su salario
P	Posibilidad de ser promovido a un cargo superior
C	Posibilidad de capacitación (superación)
M	Posibilidad de mejoramiento de las condiciones de trabajo



Anexo 10. Tecnología de diagnóstico del nivel de integración del Capital Humano en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín

Datos Generales de la Empresa	
Empresa	
Organismo	
Sector	
Rama	
Provincia	
Municipio	

¿Está en Perfeccionamiento?	Si		No	
-----------------------------	----	--	----	--

No. de UEB					
Total de Trabajadores	Femenino		Masculino		Total
Cantidad de miembros en el Consejo de Dirección					

Plantilla Aprobada	
Plantilla Cubierta	

Trabajadores por Grupos de Edades					
15 -16		17 -19		20 - 29	
30 - 39		40 – 59		60 - 64	
65 - 69		70 y más			

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo								
	F	M		F	M		F	M
Operarios			Servicios			Técnicos		
Administrativos			Dirigentes					

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.	
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.	
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores	
	4	¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso,	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	

		por productos, en cadena y otras formas?				
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.	
Participación efectiva de los trabajadores	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.	
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.	
	4	¿Se encuentran	Las acciones de	Las organizaciones apoyan la	Las organizaciones políticas	

		incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	y de masas están integradas a la estrategia de participación.	
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.	
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.	
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la	Existe un encargado de la actividad de personal. No	Existe un dirigente del Consejo de Dirección	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa	

		función de Recursos Humanos?	integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.	
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.	
Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.	
	2	¿Cómo se manifiestan	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y	

		las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?		relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	subordinados	
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre	
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de	

					acuerdo con la misión y la visión.	
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos.	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.	

Módulos	No.	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad	

		usuarios?		calidad.	por parte de la ONN.	
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la	

				o estudiando.	máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	
Selección e Integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	

	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.	

Capacitación y Desarrollo	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.	
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad	
Estimulación material y moral	1	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan	Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en	

		a la sociedad?	esfuerzo y los resultados alcanzados.	reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.	
	2	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina	Sí. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.	
	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.	

Seguridad y Salud en el Trabajo	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Ley No.116/2014?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Sí. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	Sí. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo	
	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	Sí. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000	
Evaluación del Desempeño	1	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores,	

		trabajadores?	de los Técnicos.	dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.	
	2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	

	3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.	
Comunicación	1	¿Existe una política de comunicación en la	No existe una política coherente y sistemática al	Limitada. Existe una política comunicacional en	Si. Existe una política comunicacional que	

Institucional		empresa?	interior de la empresa.	la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.	
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	
	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.	
Autocontrol	1		No está definido	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la	

		¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?		esporádicamente	gestión integrada de los recursos humanos.	
	2	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	No está definido	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.	
	3	¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	No lo ha permitido	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.	

Anexo 11. Lista de chequeo siguiendo el modelo del SGICH

Se utiliza la escala del 1 al 5, donde 1 (Muy Mal), 2 (Mal), 3 (Regular), 4 (Bien) y 5 (Excelente)

No.	Diagnóstico de los procesos de Gestión de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
	Competencias laborales					
1.	Constitución y funcionamiento de un Comité de competencia en la empresa					
2.	Definición de las competencias distintivas de la empresa					
3.	Definición de las competencias de los procesos de las actividades principales que se desarrollan en la empresa					
4.	Definición de las competencias de los cargos de las actividades en la empresa					
5.	Inclusión de las competencias laborales de cada cargo en los profesiogramas de la empresa					
6.	Existencia y aplicación de un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la empresa, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades					
7.	Utilización de las competencias laborales en los procesos de evaluación del desempeño, selección e integración y capacitación y desarrollo					
8.	Los empleados tienen la versatilidad y habilidades para aceptar los roles y puestos de trabajo según sea necesario					
9.	Validación y certificación de las competencias laborales					
10.	Definición de los instrumentos y técnicas para medir las competencias laborales					
11.	Existencia de la documentación que evidencie los aspectos anteriores					
	Selección del personal					
12.	Se cuenta con un registro de personal donde se controlan los					

	aspirantes interesados en ingresar para ocupar cargos					
13.	Se cuenta con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores					
14.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada					
15.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo					
16.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar					
17.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal					
18.	El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia organizacional					
19.	Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano que se detallan a continuación:					
	a) Plantilla de cargos					
	b) Convenio Colectivo de Trabajo					
	c) Reglamento Disciplinario Interno					
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen					
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base					
	f) Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación					
20.	Existencia de mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad					
	Evaluación del desempeño					
21.	Existencia y aplicación de un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de evaluación del desempeño con los indicadores específicos para cada cargo del área					
22.	Se realiza la evaluación del desempeño del personal teniendo en					

	cuenta indicadores para cada cargo					
23.	Se discuten y divulgan con los trabajadores los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados para cada cargo					
24.	Están establecidos indicadores para medir el rendimiento de cada proceso, subproceso, actividad, el cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos					
25.	Se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación y control de la evaluación anual del desempeño					
26.	Se aprecia, de la forma más objetiva y sistemática posible, el desempeño de un trabajador en un período de tiempo concreto					
27.	Se desarrollan acciones relacionadas con la evaluación del desempeño de los trabajadores					
28.	Existencia de la documentación que evidencie los aspectos anteriores					
29.	Existencia de un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada a los trabajadores					
30.	¿En qué grado se encuentra la satisfacción de los trabajadores con la evaluación del desempeño que se realiza?					
	Capacitación y desarrollo					
31.	Existencia y aplicación de un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores					
32.	Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones					
33.	Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano relacionados con: a) Plan de capacitación y desarrollo					
34.	Los planes mencionados en el punto anterior, se integran en el plan de capacitación y desarrollo del área económica					
35.	Se desarrollan actividades de capacitación, en función de las					

	deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas					
36.	Las acciones concretas y específicas de capacitación en función de cumplir con los objetivos y metas del área están definidas					
37.	Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales					
38.	La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores					
39.	Existen los aseguramientos materiales y financieros para el desarrollo de los cursos de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a corto y mediano plazo					
40.	Se tiene definido algún mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de control interno					
41.	Se evalúa sistemáticamente el impacto socio laboral de las acciones de capacitación desarrolladas					
42.	Existencia de la documentación que evidencie los aspectos anteriores					
43.	Se logra dotar al personal de la empresa de una serie de cualidades, tanto técnicas como humanas, que le permitan afrontar con garantía de éxito, los cambios a los que aquella pueda verse sometida actualmente y en el futuro					
44.	La dirección prioriza la formación y desarrollo en la empresa					
	Organización del trabajo					
45.	Está definida la relación entre los diversos puestos de trabajo de la empresa					
46.	Están establecidos los mecanismos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, subproceso, actividades y transacciones					
47.	La organización del trabajo brinda a los integrantes de la DE la suficiente autonomía en la realización de sus tareas					
48.	Existen manuales de normas y procedimientos de trabajo para cada proceso y cargo de la empresa					
49.	Existen mecanismos de autocontrol					

50.	Los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que permitan la flexibilidad del trabajo y del trabajador					
51.	El trabajo en grupo predomina sobre el individual					
52.	Existe una correcta preparación, programación y distribución de las actividades de los trabajadores de acuerdo a los procesos que se desarrollan					
53.	La organización del trabajo establecida logra la utilización plena del tiempo de trabajo y el cumplimiento de los requisitos del control interno					
54.	Los puestos de trabajo poseen los medios y materiales necesarios concebidos para el cumplimiento de la tarea y del contenido por parte de los trabajadores					
55.	Existencia de condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo que garanticen el cumplimiento de la tarea, y están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo					
56.	Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecidos favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia sin perjuicio de su salud					
57.	El mapa de procesos de la empresa está diseñado					
58.	Se determina y evalúa sistemáticamente el aprovechamiento de la jornada laboral					
59.	Se han realizado estudios para la determinación de la plantilla óptima del área en función del nivel de actividad					
60.	Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia organizacional					
61.	Existencia de la documentación que evidencie los aspectos anteriores					
	Estimulación moral y material					
62.	Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano relacionados con: a) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos					

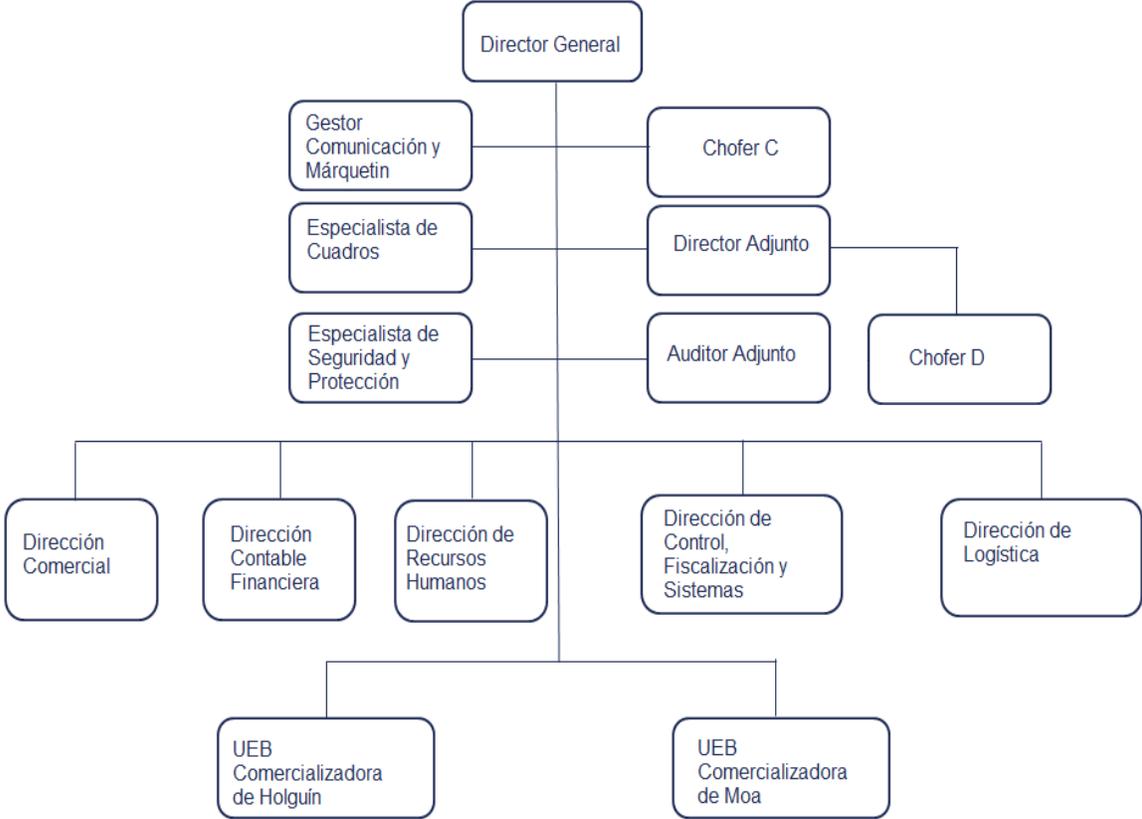
	b) Reglamentos de la estimulación material y moral					
63.	Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad					
64.	Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa					
65.	Se cumple con el pago de los salarios a los trabajadores que les correspondan de acuerdo con la legislación vigente					
66.	Se establecen las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral y de las características de los servicios					
67.	Se definen las incongruencias existentes entre los salarios de los jefes y sus subordinados					
68.	Se definen las modalidades de sistemas de pagos actualmente aplicados y las limitaciones que presentan cada uno					
69.	Se valora si es posible aplicar sistemas de pagos y estimulación por los resultados que propicien la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad del trabajo					
70.	Se analiza si los sueldos aplicados al personal dirigente son lo suficientemente estimulantes para que los trabajadores aspiren a ocupar cargos de dirección, fundamentalmente los técnicos					
71.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación					
72.	Existencia y funcionamiento de los servicios médicos y/o paramédicos de la entidad					
73.	Se profundiza en el análisis de las labores asistenciales, higiénicas, preventivas de accidentes y enfermedades, así como de las acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo					
74.	Existencia y funcionamiento de tratamientos diferenciados a embarazadas, enfermos, familiares de los trabajadores					
75.	Estado de la alimentación de los trabajadores, funcionamiento de comedores, dietas ante condiciones anormales de trabajo					

76.	Existencia de facilidades dadas a los trabajadores como transporte, parqueo					
77.	Existencia de una participación de la organización sindical en la evaluación de los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral					
78.	Existencia de un programa de acciones de estimulación moral, que integrado a la estimulación material, potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos					
79.	La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa					
	Seguridad y salud del trabajo					
80.	¿Cómo son las condiciones de seguridad y salud en los puestos de trabajo?					
81.	Determinación de las principales causas de los problemas que afectan las condiciones de trabajo en la empresa					
82.	Existencia de una política de Seguridad y Salud del Trabajo conocida y discutida con los trabajadores					
83.	Elaboración del inventario de riesgos de la empresa (la identificación y el análisis de los riesgos), según se establece en el Decreto No. 326 del 2014.					
84.	Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano relacionados con: a) El levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo					
85.	Determinación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados					
86.	Cuantificación de la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar					
87.	Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia					
88.	Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos					

89.	Se mantiene actualizado el proceso de evaluación de riesgos y se tiene elaborado el plan de medida para su solución					
90.	Existencia y evaluación de los indicadores de gestión de la seguridad y salud en el trabajo					
91.	En el sistema de capacitación se incluyen las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores en materia de SST, así como progresivamente en el campo de la ergonomía					
92.	Existencia de un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa					
93.	La Seguridad y Salud en el Trabajo está integrada al sistema de dirección y gestión de la empresa					
	Comunicación institucional					
94.	Existe diseñada una estrategia de comunicación en la empresa, a partir de la universidad, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción					
95.	La estrategia de información y comunicación entre los diferentes niveles de la empresa está elaborada					
96.	Existencia de una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control					
97.	El dirigente y demás trabajadores de la empresa realizan el envío de mensajes adecuadamente y de acuerdo con lo establecido					
98.	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					
99.	Se optimiza el uso de los canales de comunicación existentes					
100.	Existencia de una receptividad por parte de la dirección 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 dichas sugerencias					
101.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades					
102.	La participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para					

	materializar la estrategia					
103.	La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa					
104.	Inclusión de las informaciones económicas en la estrategia de comunicación					
105.	Las responsabilidades de los miembros del área relacionadas con el proceso comunicacional están precisadas					
106.	Se divulgan en el área los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión					
107.	Los trabajadores conocen los valores éticos de la empresa					
108.	Contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores, el conocimiento de los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión					
	Autocontrol					
109.	Existencia y funcionamiento de un sistema de auditoría para la gestión del capital humano, con los procedimientos documentados					
110.	Existencia de un programa anual para el autocontrol, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento					
111.	Discutido con la dirección de la empresa y responsables implicados de los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarla					
112.	Se lleva a cabo un monitoreo permanente sobre las actividades de gestión del capital humano que se efectúan en la empresa					
113.	El autocontrol de la gestión de capital humano en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente					

Anexo 12. Organigrama general de la empresa



Anexo 13. Responsabilidades de los miembros del equipo de trabajo

Jefe:

- Responder directamente por el procedimiento ante el Supervisor, desde la exploración y examen preliminar hasta la preparación del acta o informe
- Confeccionar y velar porque se cumpla la planeación o programa del diagnóstico
- Revisar sistemáticamente el trabajo de los subordinados para garantizar que los papeles de trabajo se confeccionen de acuerdo con las formalidades y requisitos establecidos, las evidencias obtenidas sean competentes, relevantes y razonables y se encuentren reflejadas adecuadamente en los papeles de trabajo, sean correctos los cálculos plasmados en los papeles de trabajo, mediante revisión, parcial o total, de acuerdo con su criterio y que las técnicas y procedimientos empleados sean suficientes para determinar razonablemente los errores e irregularidades que sean importantes
- Discutir junto con el Auditor los resultados del proceso y redactar el informe del procedimiento
- Dirigir la reunión de discusión de los resultados del diagnóstico, exponiendo las principales deficiencias detectadas.
- Recopilación y análisis de las estrategias propuestas para la erradicación de las deficiencias.

Supervisor:

- Coordinar antes del comienzo del procedimiento, una reunión en que participen todos los miembros que realizarán la exploración y examen preliminar, para explicar el alcance y la planificación inicial.
- Aprobar el alcance, los plazos y procedimientos para la realización del diagnóstico.
- Facilitar las condiciones de trabajo y autoridades necesarias para que pueda efectuarse, sin dificultades la labor del equipo

- Verificar si se sigue el planeamiento acordado y se aplican los procedimientos previstos en éste, a menos que se hayan autorizado modificaciones
- Concertar cuando se requiera, conjuntamente con el Jefe de grupo la reunión de discusión del informe con el personal implicado.
- Aprobar las estrategias de solución que considere pertinentes atendiendo a las características financieras, psicosociales y funcional-estructurales de la entidad.
- Aprobar los plazos para la implantación de las estrategias
- Verificar el cumplimiento de los plazos establecidos.

Auditor:

- Obtener evidencias relevantes, suficientes y razonables
- Reflejar adecuadamente las evidencias del diagnóstico en los papeles de trabajo
- Dejar constancia de las revisiones que realice y los documentos probatorios que formen parte del informe del proceso
- Emplear las técnicas y procedimientos suficientes para determinar razonablemente los errores e irregularidades que sean de importancia
- Redactar con el Jefe de grupo el informe de resultados del proceso
- Participar con el Jefe, si este lo requiere, en la discusión del informe con el personal de dirección de la entidad.
- Participar en la generación de estrategias de solución.

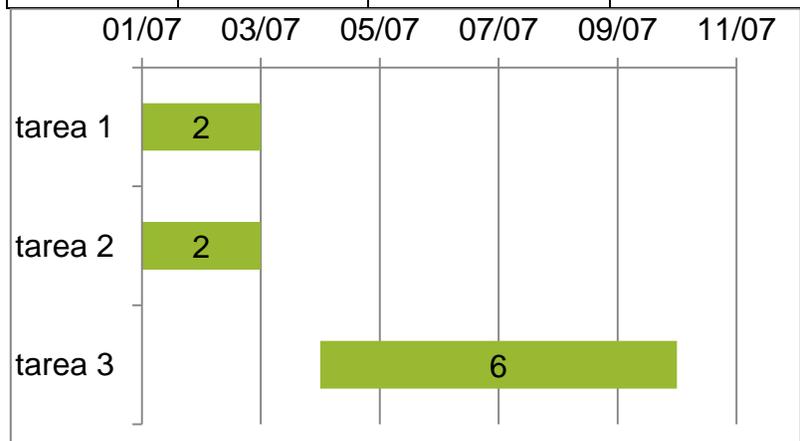
Especialistas:

- Brindar las herramientas, indicadores, procedimientos y conocimientos necesarios para la detección de las deficiencias atendiendo a su especialidad.
- Facilitar la información que requiera el auditor, ya sea mediante revisión documental, entrevistas, encuestas u otros medios.
- Ofrecer su criterio en calidad de expertos sobre procederes específicos de la entidad objeto de estudio

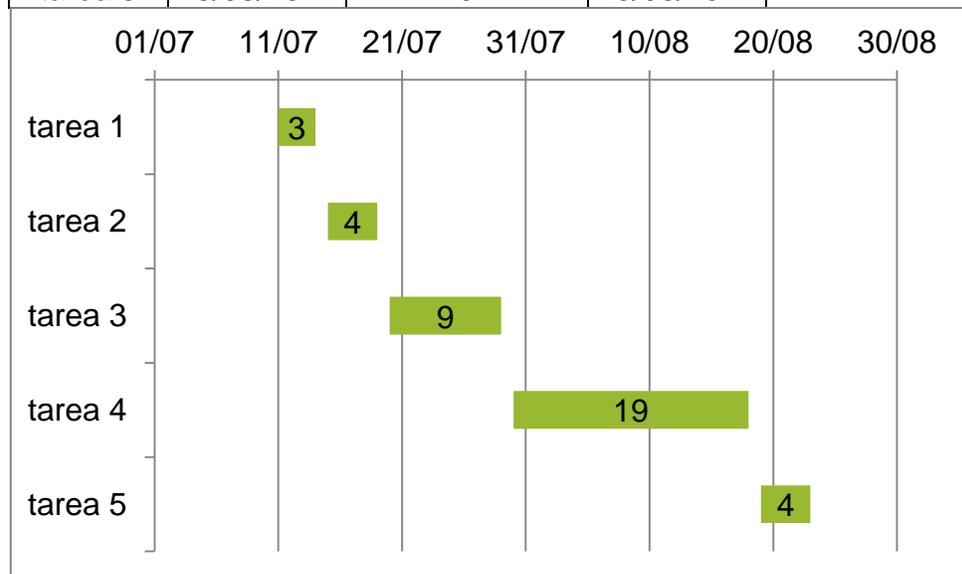
Participar en la discusión del informe final del procedimiento y en la generación de estrategias.

Anexo 14. Planificación aprobada para la realización del procedimiento de diagnóstico

Etapas I	Inicio	Duración(días)	Fin
tarea 1	01/07/2022	3	03/07/2022
tarea 2	01/07/2022	3	03/07/2022
tarea 3	04/07/2022	7	10/07/2022



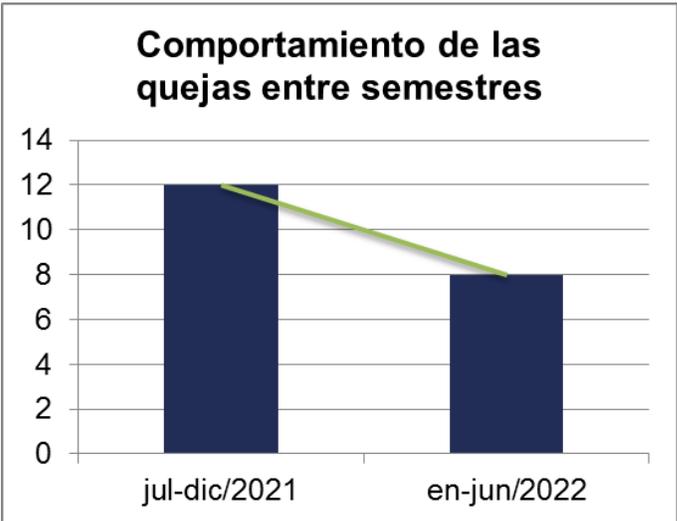
Etapas II	Inicio	Duración(días)	Fin
tarea 1	11/07/2022	4	14/07/2022
tarea 2	15/07/2022	5	19/07/2022
tarea 3	20/07/2022	10	29/07/2022
tarea 4	30/07/2022	20	18/08/2022
tarea 5	19/08/2022	5	23/08/2022



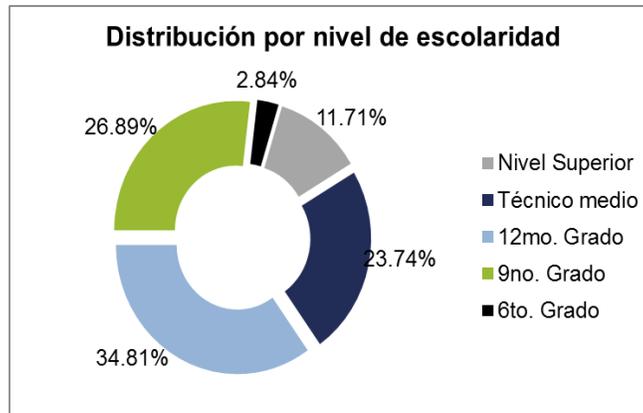
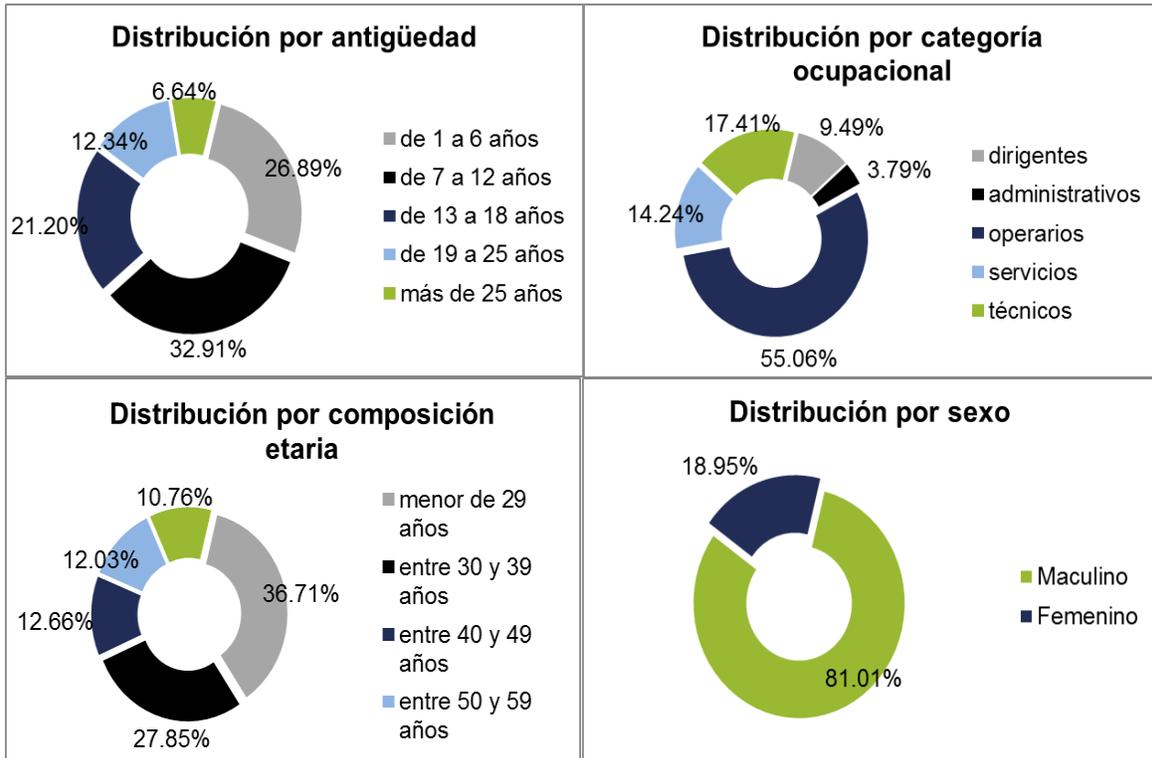
Anexo 15. Resultados de la encuesta de GP

Aspectos	Respuestas promedio	%
1	3.37	84.25
2	3.33	83.25
3	3.43	85.75
4	3.87	96.75
5	3.65	91.25
6	3.99	99.75
7	3.39	84.75
8	2.22	77
9	3.48	87
10	3.52	88
11	3.22	80.5
12	3.98	99.5
13	3.03	75.75
14	3.9	97.5
15	3.76	94
16	3.65	91.25
17	3.77	94.25
18	3.91	97.75
19	3.34	83.5
20	3.87	96.75
21	3.88	97
22	3.87	96.75
23	3.99	86
24	3.31	82.75
25	3.44	99.75
26	2.34	58.5
27	3.43	85.75
28	3.08	55.5
29	3.33	83.25
30	3.01	75.25
31	3.22	80.5
32	3.24	81
33	3.31	82.75
34	3.67	91.75
35	3.76	94
36	3.73	93.25
37	3.4	85
38	3.65	91.25
39	3.68	92
total	3.49	87.19

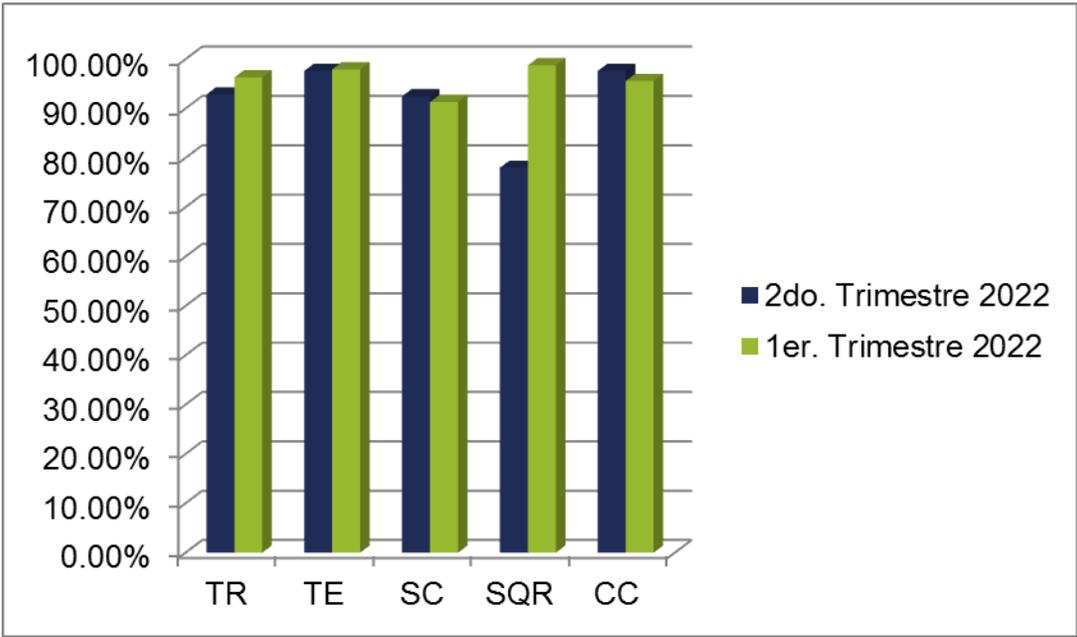
Anexo 16. Comportamiento de las quejas y reclamaciones



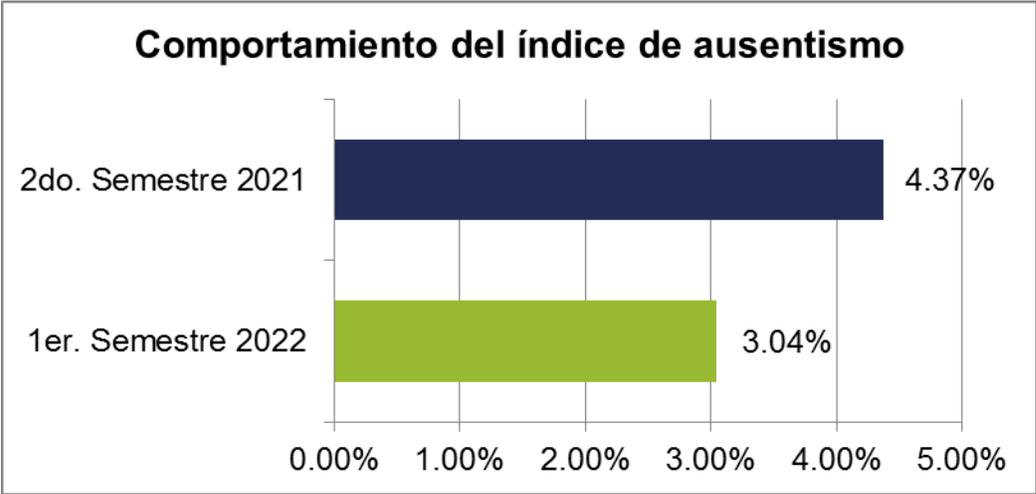
Anexo 17. Caracterización de la plantilla laboral



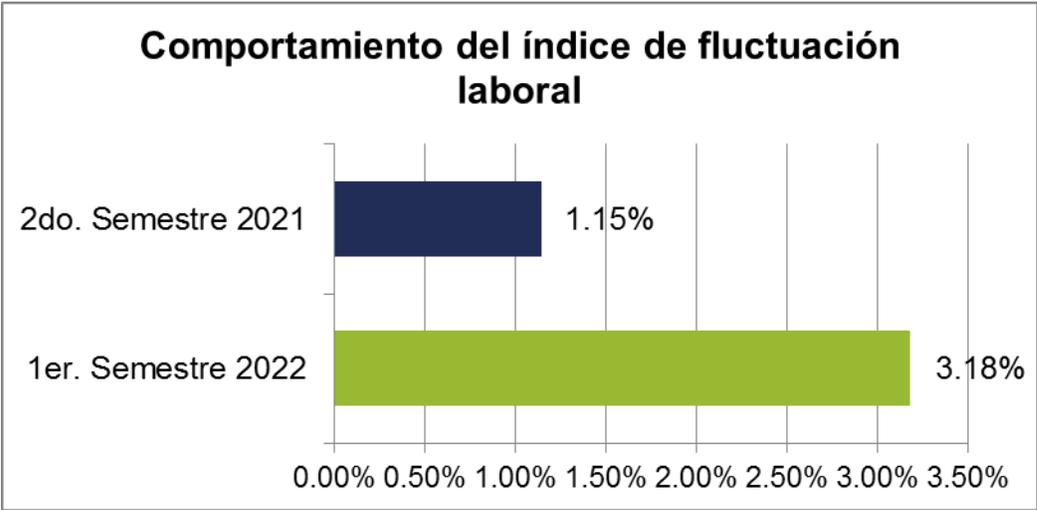
Anexo 18. Comportamiento de los indicadores de productividad



Anexo 19. Comportamiento del ausentismo



Anexo 20. Comportamiento de la fluctuación laboral



Anexo 21. Procesamiento de la encuesta de satisfacción laboral porcentualmente

Aspectos	MM	M	R	B	E
1	10.06	18.78	28.16	19.59	23.67
2	8.57	19.59	29.39	22.86	19.59
3	22.04	13.06	22.45	31.02	11.43
4	5.71	18.78	17.55	22.86	35.10
5	3.67	13.06	22.99	13.47	46.55
6	4.90	14.29	28.57	26.53	25.71
7	1.63	31.43	33.88	24.90	8.16
8	9.39	13.88	29.80	23.27	23.67
9	1.22	9.39	49.39	23.27	16.73
10	0.82	18.78	13.88	59.18	7.35
11	9.80	9.80	31.84	41.63	6.94
12	4.08	14.29	22.04	36.33	23.27
13	4.90	9.39	38.37	20.00	27.35
14	1.63	5.31	40.82	49.80	2.45
15	13.88	8.98	22.86	31.84	22.45
16	0.82	12.65	2.04	61.63	22.86
17	8.57	27.35	22.86	27.76	13.47
18	2.04	8.16	25.71	20.00	44.08
19	9.39	17.96	22.86	34.69	15.10
20	0.82	17.55	36.73	32.24	12.65
21	9.39	18.78	23.56	39.66	8.57
22	2.86	17.55	22.86	29.80	26.94
23	4.08	10.61	28.16	41.63	15.51
Promedio	6.10	15.19	26.82	31.91	19.98

Anexo 22. Procesamiento de la encuesta sobre perspectivas laborales mediante la opción de frecuencia relativa porcentual

Aspectos	-3	-2	-1	1	2	3
S	4.49	4.08	8.98	17.14	1.63	34.69
P	3.67	5.31	17.55	35.92	4.08	4.49
C	11.02	7.35	4.90	15.10	24.90	7.76
M	14.69	13.06	4.90	22.86	5.71	9.80
Promedio	8.47	7.45	9.08	22.76	9.08	14.18

Anexo 23. Análisis de las premisas y procesos de la GICH

Premisas	Promedio	%
Orientación estratégica	12.08	80.55
Participación de los trabajadores	11.63	77.56
Competencia de los dirigentes	13.89	92.58
Clima laboral	13.19	87.93
Liderazgo en la GCH	11.25	74.98
TOTAL	12.41	82.72

Promedio de resultados por pregunta

Premisas	1	2	3	4	5
Orientación estratégica	11.66	10.83	13.33	14.17	10.42
Participación de los trabajadores	13.75	10	12.67	11.33	10.42
Competencia de los dirigentes	13.75	13.33	14.58		
Clima laboral	11.66	14.58	13.33		
Liderazgo en la GCH	10.41	9.58	13.75		

Módulos	Promedio	%
Competencias laborales	13.25	88.33
Organización del trabajo	12.13	80.84
Selección e integración	11.56	77.04
Capacitación y desarrollo	13.06	87.04
Estimulación moral y material	11.53	76.87
Seguridad y Salud en el Trabajo	13.75	91.67
Evaluación del desempeño	11.64	77.60
Comunicación institucional	12.78	85.18
Autocontrol	9.58	63.89
TOTAL	12.14	80.94

Promedio de resultados por pregunta

Módulos	1	2	3
Competencias laborales	11.75	14.33	13.67
Organización del trabajo	14.17	11.38	10.83
Selección e integración	12.92	11.33	10.42
Capacitación y desarrollo	12.92	13.33	12.92
Estimulación moral y material	10.42	11.25	12.92
Seguridad y Salud en el Trabajo	13.33	13.75	14.17
Evaluación del desempeño	11.33	10.67	12.92
Comunicación institucional	13.33	13.75	11.25
Autocontrol	8.75	10.42	9.58

Anexo 24. Análisis específico de los procesos de GICH

Módulo	Aspecto	Evaluación (%)
Competencias laborales	1	100
	2	93.33
	3	88.33
	4	85
	5	85
	6	96.66
	7	90.64
	8	95
	9	98.33
	10	93.33
	11	95
Valoración general del módulo		92.78
Selección del personal	12	83.33
	13	93.33
	14	88.33
	16	90.64
	17	81.67
	18	95
	19	84
	20	95
	Valoración general del módulo	
Evaluación del desempeño	21	90
	22	66.67
	23	66.67
	24	81.67
	25	95
	26	93.33
	27	91.67
	28	98.33
	29	96.06
	30	98.33

Módulo	Aspecto	Evaluación (%)
Capacitación y desarrollo	31	96.67
	32	96.67
	33	95
	34	98.33
	35	95
	36	91.67
	37	98.33
	38	98.33
	39	96.06
	40	81.67
	41	93.33
	42	96.67
	43	96.67
	44	98.33
Valoración general del módulo		95.20
Organización del trabajo	45	75
	46	81.67
	47	95
	48	98.33
	49	71.66
	50	91.67
	51	98.33
	52	96.06
	53	91.67
	54	98.33
	55	93.33
	56	95
	57	98.33
	58	93.33
	59	98.33
	60	98.33
	61	98.33
Valoración general del módulo		92.51

Módulo	Aspecto	Evaluación (%)
Estimulación moral y material	62	96.06
	63	81.67
	64	95
	65	100
	66	100
	67	96.67
	68	98.33
	69	98.33
	70	96.06
	71	95
	72	61.67
	73	96.67
	74	98.33
	75	98.33
	76	100
Valoración general del módulo		94.14
Seguridad y salud del trabajo	80	96.67
	81	98.33
	82	98.33
	83	98.33
	84	98.33
	85	61.67
	86	76.67
	87	73.33
	88	73.33
	89	95
	90	96.06
	91	91.67
	92	96.67
93	98.33	
Valoración general del módulo		89.48

Módulo	Aspecto	Evaluación (%)
Comunicación institucional	94	96.06
	95	96.06
	96	98.33
	97	98.33
	98	91.67
	99	96.06
	100	93.33
	101	99.97
	102	91.67
	103	98.33
	104	61.67
	105	98.33
	106	80.37
	107	82.02
108	96.06	
Valoración general del módulo		91.88
Autocontrol	109	65
	110	81.67
	111	91.67
	112	96.06
	113	61.67
Valoración general del módulo		79.21

Anexo 25. Confección de la matriz DAFO para la selección de la estrategia de solución

Confección de la matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades	Clasificación	Ponderación	C*P
14	4	11.5	46
15	3	10.75	32.25
16	4	10.75	43
17	4	8.5	34
18	3	8.25	24.75
19	4	10.25	41
Amenazas			
43	1	7.5	7.5
44	1	10.5	10.5
45	2	9.25	18.5
46	1	12.75	12.75
	Total	100	270.25

Confección de la matriz de evaluación de factores internos

Debilidades	Clasificación	Ponderación	C*P
20	1	3.5	3.5
21	2	2.75	5.5
22	1	1.5	1.5
23	1	2.5	2.5
24	2	1.25	2.5
25	1	3.75	3.75
26	1	2.5	2.5
27	2	3.25	6.5
28	2	3	6
29	2	3.25	6.5
30	2	3	6
31	1	3.25	3.25
32	1	1.25	1.25
33	2	2.5	5
34	2	2.5	5
35	2	1.75	3.5
36	1	3.5	3.5
37	2	3.25	6.5
38	2	2.75	5.5
39	2	3	6
40	1	3.25	3.25
41	1	2.75	2.75
42	1	3	3
Fortalezas			
1	4	3	12
2	3	3	9
3	4	2.5	10
4	4	1.25	5
5	3	3.5	10.5
6	4	2.75	11
7	4	3.25	13
8	4	2.75	11
9	4	1.75	7
10	3	2.75	8.25
11	4	3.75	15
12	4	3.25	13
13	3	3.5	10.5
	Total	100	114.25

Confección de la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS		
FORTALEZAS	14	16	17	19	43	44	46
1		X			X		
3	X	X					X
4	X	X					
6	X	X	X	X		X	X
7		X		X		X	X
8		X					
9	X	X			X		
11		X		X			
12		X		X			
Total	18				7		
DEBILIDADES	14	16	17	19	43	44	46
20				X			X
22			X				X
23				X			
25		X		X			
26		X		X			
31		X		X			
32		X		X			
36		X		X			
40		X		X			
41		X		X			
42		X		X			
Total	19				2		

Anexo 26. Plan de acción para las estrategias propuestas

Acciones	Responsables	Fecha de control	Cumplimiento
1	Dirección de Logística, Dirección de CH	Noviembre 2022	Enero 2023
2	Dirección General , Dirección de CH	Noviembre 2022	Enero 2023
3	Dirección General , Dirección de CH	Noviembre 2022	Enero 2023
4	Dirección General , Dirección de CH, Dirección de Control, Fiscalización y Sistemas	Noviembre 2022	Febrero 2023
5	Dirección de CH	Enero 2023	Febrero 2023
6	Dirección de CH	Enero 2023	Febrero 2023
7	Dirección General , Dirección de CH	Enero 2023	Febrero 2023
8	Dirección de CH	Enero 2023	Febrero 2023
9	Dirección de CH, Esp. SST	Febrero 2023	Marzo 2023
10	Dirección General , Dirección de CH	Febrero 2023	Marzo 2023
11	Dirección General , Dirección de CH, Jefe del Sindicato	Febrero 2023	Marzo 2023