



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

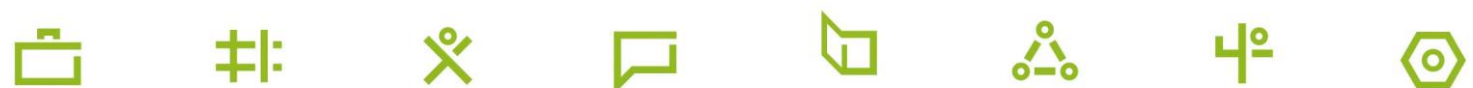
APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA AUDITAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Orestes Oliveros Peña

Tutor: Ing. Roger Mendoza López

HOLGUÍN, 2022



PENSAMIENTO

“El éxito sólo se alcanzará cuando todos y cada uno de nosotros tengamos una actitud natural de reacción ante lo mejorable, de tolerancia ante lo que no funciona y de inconformidad hacia lo que se puede hacer mejor. Hasta que estemos íntimamente convencidos que de nuestra aportación personal depende el futuro de todos”

- Sr. Fernández de Sevilla.



DEDICATORIA

A mi querida madre que hace 10 años me guía desde el cielo y me ha llevado de la mano hasta donde estoy. A mi padre por ser el mejor de todos y estar siempre cuando más lo necesito.



AGRADECIMIENTOS

*A mi padre y a mi novia, por ser mis refugios y mi sostén en
cada momento de la vida,*

A mi hermana por darme alegría y amor día por día,

*A toda mi familia que me ha apoyado y me ha brindado toda
la ayuda que he necesitado,*

*A mis amigos que durante 5 años han estado a mi lado en lo
bueno y en lo malo,*

A Julio y Ayme por darme la mano cuando lo he necesitado,

*A mi tutor Roger que ha sido un ejemplo a seguir tanto como
profesor como persona,*

*A los profesores que de una forma u otra han contribuido a
que hoy en día esté donde estoy,*

Un millón de gracias a todos.



RESUMEN

En la actualidad las organizaciones deben situarse en la delantera de los nuevos acontecimientos con el fin de incrementar su nivel competitivo. Estas se enfrentan constantemente a un medio que le formula cada vez mayores exigencias, lo que demanda el perfeccionamiento de su gestión empresarial. Por esto se debe lograr que las empresas cubanas sean eficientes y eficaces. Lo anterior se asocia al logro de un óptimo desempeño, sobre la base de una óptima utilización de sus recursos.

Formando parte del sistema empresarial cubano, específicamente en el territorio holguinero se encuentra la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca (AGGUAR). La entidad trabaja por mantener un buen desempeño empresarial, sin embargo durante los últimos periodos se manifestaron deficiencias en el funcionamiento de los procesos en el Sistema de Gestión del Capital Humano. Por lo tanto, se decidió desarrollar este estudio con el objetivo de aplicar un procedimiento para auditar dicho sistema en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca, como vía fundamental para determinar los factores que perjudican sus resultados.

Para la realización de la investigación fue necesario la utilización de métodos y técnicas como: análisis-síntesis; inductivo-deductivo, Método de Kendall, revisión documental, etc.



ABSTRACT

At present the organizations must be put in the front of the new happenings in order to increase your competitive level. These they meets face to face constantly to a middle that formulates you each bigger time exigencies, which demands the perfecting of your managerial step. For this it must achieve that the Cuban enterprises are efficient and effective. The previous thing becomes a partner of the attainment of a best acting, on the base of a best use of your resources.

Being part of the managerial system Cuban, specifically in the holguinero territory finds the enterprise of aqueduct and Guardalavaca sewage system (AGGUAR). The entity works for keeping a good managerial acting, however during the last periods manifested deficiencies in the functioning of the processes of the organization and the systems of the managerial inherent perfecting to the human capital management system. Therefore, it decided develop this study with the objective of partially applying a procedure to audit the human capital management system in the enterprise of aqueduct and Guardalavaca sewage system as fundamental path to decide the factors that inhibit your results.

For the realization of the investigation it was necessary the use of methods and technical as: analysis-synthesis; inductive-deductive, concordance method of Kendall, documentary revision, etcetera.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Sistema de Gestión de Capital Humano. Evolución y conceptos	5
1.1.1 Modelos existentes para el Sistema de Gestión de Capital Humano	6
1.1.2 Tendencias actuales de la Gestión del Capital Humano	7
1.1.3 Gestión de Capital Humano. Importancia	8
1.2 Auditoría al Sistema de Gestión de Capital Humano.	10
1.2.1 La auditoría como herramienta para el control de la Gestión de Capital Humano	12
1.3 Procedimientos para la auditoría al Sistema de Gestión de Capital Humano ..	13
1.3.1 Procedimiento Metodológico para la auditoría al Sistema de Gestión de Capital Humano	16
1.4 Estado actual del proceso de auditoría al Sistema Gestión de Capital Humano en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca	18
CÁPITULO 2. APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA AUDITAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO GUARDALAVACA	19
Fase 1: Preparación inicial	19
Fase 2. Implantación del SGCH	27
2.1 Valoración económica, social de la investigación.....	36
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

La gestión del capital humano ha evolucionado desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento. Ha sido concebido, desde un carácter administrativo, social, hasta un carácter estratégico. La razón por la que el capital humano puede ser entendido como el recurso máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas, (Chiavenato, 2002). Sin embargo, muchas organizaciones centran sus metas en considerables inversiones tecnológicas, como canal principal de innovación y crecimiento. Le otorgan menor peso al talento humano que poseen, sus trabajadores.

De forma contrapuesta otras organizaciones conciben al capital humano, a partir de ahora, y a los efectos de esta investigación, se denominará a los recursos humanos, capital humano (CH), como el recurso más importante. Estas organizaciones valoran y cuidan ese capital y le conceden un papel estratégico. Tanto en Cuba como en otros países del mundo las empresas para lograr su desarrollo requieren que sus directivos cambien la forma de pensar y hacer las cosas. Para ello es necesario que el empresario conozca dónde están sus problemas, las causas que lo provocan e implementar una estrategia de desarrollo que tribute a alcanzar el éxito. Dentro de las estrategias trazadas para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el contexto nacional, destaca la puesta en práctica del Perfeccionamiento Empresarial (PE), legislado según el Consejo de Ministros (2014) (CECM, 2014). Las empresas que aplican el PE, han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización y disciplina. Esto se debe a que constituye un instrumento que persigue como objetivo determinar los problemas que se presentan en sus 18 sistemas y así efectuar el diseño del funcionamiento de estos y alcanzar sus metas.

El éxito de toda organización se asocia al logro de un óptimo desempeño de su encargo social, lo que se encuentra relacionado al incremento de la eficiencia y la gestión empresarial. Estos dos elementos, cobran importancia a partir de la puesta en práctica de la actualización del Modelo Económico Cubano, y en vistas de garantizar el cumplimiento del lineamiento nueve contemplado en los documentos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se establece: “Avanzar en el perfeccionamiento



del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad...".

Auditar estos sistemas de gestión pasa a ser hoy en día un elemento vital para las empresas, permitiéndole conocer a los ejecutivos el nivel desarrollo de cada uno de sus procesos, con el objetivo de generar un saludable dinamismo que la conduzca exitosamente a las metas propuestas. Específicamente en el sistema de gestión de capital humano la auditoría es un método a través del cual se revisan políticas, procedimientos, documentación y los programas de capital humano para identificar puntos claves dentro del sistema.

En correspondencia con lo anterior y sobre la perspectiva de mejora dentro de las organizaciones, se hace de vital importancia el diagnóstico del sistema de gestión de capital humano (SGCH). Este sistema adquiere relevancia en el proceso de reordenamiento empresarial y actualización del Modelo Económico y Social en el cual el país está inmerso. En este ámbito se desenvuelven las entidades pertenecientes al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH). En relación a este sector debido a las características de los recursos que administra en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, en el capítulo XI: Política para las construcciones, viviendas y recursos hidráulicos, los lineamientos del 238 al 245, están referidos a este último aspecto. También en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Sectores Estratégicos, en el eje estratégico recursos naturales y medio ambiente se ha establecido el objetivo específico 10¹, el cual está relacionado con el agua.

Formando parte de este sector, se encuentra la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca (AGGUAR), Holguín. Esta pertenece al Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado (GEAAL). La entidad trabaja por mantener un buen desempeño empresarial, sin embargo, a partir de la observación directa, la revisión y análisis de documentos como: Informe de satisfacción de los clientes, Informes de evaluación de la gestión empresarial (de primer trimestre de los años 2020, 2021 y 2022), Informe de

control integral Guardalavaca octubre 2020 y Diagnóstico del PE 2020, se pudo observar que durante el año 2020 se manifestaron algunas deficiencias relacionadas con:

- Desactualización de la Guía Metodológica para el diagnóstico del SGCH en empresas en perfeccionamiento empresarial
- No se realiza un diagnóstico periódico del sistema de gestión de capital humano
- No se cuenta con el personal cualificado para llevar a cabo una auditoría al sistema de gestión de capital humano
- No todos los subsistemas del sistema de gestión de capital humano se encuentran debidamente actualizados

Los síntomas antes expuestos constituyen la **situación problemática** que permitió definir como **problema profesional**: Insuficiencias en el Sistema de Gestión del Capital Humano en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca, limita el funcionamiento del sistema.

En correspondencia con lo anteriormente expuesto el **objeto de investigación** lo constituyó el Sistema de Gestión del Capital Humano. El **objetivo general** es: aplicar parcialmente un procedimiento para auditar el Sistema de Gestión de Capital Humano en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca. Para el cumplimiento del objetivo general, se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Construir el marco teórico–metodológico de la investigación a partir del análisis crítico de la consulta de la literatura especializada y actualizada sobre la auditoría al Sistema de Gestión del Capital Humano en empresas en Perfeccionamiento Empresarial.
- Seleccionar un procedimiento para auditar el Sistema de Gestión de Capital Humano.
- Aplicar parcialmente un procedimiento que permita la auditoría del sistema y la proyección de soluciones en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca.

El **campo de acción**: la auditoría del Sistema de Gestión del Capital Humano. La **idea a defender**: la aplicación parcial de un procedimiento para auditar el Sistema de Gestión de Capital Humano en la empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca, contribuye al funcionamiento del sistema.

Para el desarrollo de este estudio se empleó un conjunto de métodos de la investigación científica que permitieron un profundo estudio del tema tratado, tales como:

Métodos teóricos:

- Análisis-síntesis, para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones
- Inducción-deducción, ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para el análisis de las relaciones entre las fases y pasos a desarrollar
- Hipotético-deductivo, empleado en la formulación de la idea a defender de la investigación, en el diagnóstico del desempeño del objeto de estudio y en el arribo a conclusiones.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas informales, listas de chequeo, observación directa, análisis documental, herramientas y técnicas de procesamiento de datos.

Esta investigación se estructuró en dos capítulos. El capítulo I, contiene el marco teórico-metodológico en el que se sustenta la investigación. El capítulo II muestra los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en la entidad objeto de estudio. Se incluye también las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de necesaria inserción, como complemento del estudio realizado.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tuvo como propósito realizar un análisis de los elementos que sirven de soporte al desarrollo de la investigación. Para ello se efectuó una revisión y valoración de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas al tema, analizando críticamente las consideraciones de diversos autores en el área de la gestión de capital humano. Se valoran los diferentes procedimientos consultados que permiten realizar un diagnóstico al Sistema de Gestión de Capital Humano.

1.1 Sistema de Gestión de Capital Humano. Evolución y conceptos

La Gestión de Capital Humano es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión de Capital Humano y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (Morales Cartaya, 2006). El enfoque de una gestión integrada y estratégica de los recursos humanos trabajados con enfoque sistémico, es una poderosa herramienta para las empresas innovadoras, tanto de la dirección empresarial como para hacer del área de capital humano un área líder. Un sistema debe tener como punto de partida el “todo” como la síntesis de las partes, y funciona como tal no en sí, sino por las personas que lo forman.

El Sistema de Gestión de Capital Humano debe dotar a la organización de los medios que permitan disponer en todo momento de los recursos humanos que le permitan cumplir los objetivos emanados de su misión y visión. Lo que conduce a crear políticas, estrategias, en fin un sistema que haga posible atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, mover, recompensar, conservar, su capital humano, con el objetivo de disponer del mismo con las competencias y el compromiso necesario para obtener los resultados esperados.

El Sistema de Gestión de Capital Humano de las organizaciones en perfeccionamiento empresarial, propició las condiciones para escalar peldaños superiores, constituyendo un importante paso con relación al viejo ordenamiento, pero que no supera el enfoque esencialmente funcional, y su diseño carece de las conexiones internas y externas con otros subsistemas, fundamentalmente con la estrategia, lo que califica como no

estratégico. El SGCH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad.

1.1.1 Modelos existentes para el Sistema de Gestión de Capital Humano

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo. El liderazgo participativo, y la proactividad forman parte de la filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. En la actualidad se han elaborado diversos modelos de Gestión de Capital Humano que han sido incorporados en mayor o menos medida de las organizaciones. Como el de (Harper & Linch, 1992), (Bustillo, 1994), (Werther & Davis, 1996), (Chiavenato, 2002), (Beer, 1989), (Cuesta Santos, 2005).

(Harper & Linch, 1992) En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RH desarrolladas a través del conocimiento de los mismos en la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

(Bustillo, 1994) plantea un modelo de recursos humanos centrado en el puesto de trabajo orientándose a la motivación de cada elemento. Es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema.

(Werther & Davis, 1996) Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos.

(Chiavenato, 2002) plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas

basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

A partir del modelo de Beer modificado por (Cuesta Santos, 1997) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por (Cuesta Santos, 2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades claves en los cuatro subsistemas de Gestión de Capital Humano.

En estos modelos se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero no son de una plena integración y el recurso humano sólo aparece proyectado de forma indirecta y no como principal sujeto de los procesos organizacionales. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento al capital humano, otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la empresa requieren.

1.1.2 Tendencias actuales de la Gestión del Capital Humano

El nuevo medio de los negocios, conjuntamente con los acelerados cambios ocurridos en la tecnología han propiciado que muchas empresas no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; sino que también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valía y énfasis a las personas con las que trabajan; en este sentido es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global. Sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante; en tales condiciones los colaboradores son y serán nuestros principales socios estratégicos del negocio, como principal fuente de inspiración y estrategia de crecimiento, convirtiéndose entonces hoy en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva.

Las empresas exitosas del mundo no son otras que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza, su gente. Los trabajadores son más que simples apellidos o recursos que sólo se "usan y descartan", ellos tienen un valor

diferente, un "nombre propio", porque son nuestros socios estratégicos, colaboradores, clientes internos. En suma, es todo un equipo humano sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en una misión y visión compartida por todos.

El trabajador a cargo del capital humano tiene hoy en día que enfrentar, como hemos podido apreciar, nuevos retos y desafíos en la gestión; especialmente en manejar conductas, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente, cómo optimizar sus competencias y cómo gestionar el conocimiento.

1.1.3 Gestión de Capital Humano. Importancia

El enfoque de una gestión integrada y estratégica del capital humano es una poderosa herramienta para las empresas innovadoras, tanto de la dirección empresarial como para hacer del área de recursos humanos. Es un enfoque avanzado con relación a los enfoques administrativo y funcional -organizativo tradicional, e implica unas funciones, contenidos y alcance estratégicos diferentes, tanto de su dirección, planificación, organización, control, evaluación, estimulación y desarrollo.

Puede llevar a mayores y mejores resultados cuantitativos y cualitativos, de eficiencia y efectividad, económicos-financieros y productivos, así como de satisfacción y compromiso de los trabajadores, en tanto esté más integrado a la dirección y gestión de la empresa.

Se plantean las funciones de diagnosticar, planificar y controlar como las principales para un sistema integrado en la empresa, como puede serlo la propia empresa, o el Sistema de Recursos Humanos. El objetivo de estos sistemas, no es ponerse a la moda, ni hacer competencia de "modelos" sino mejorar la toma de decisiones. Esto desde luego, no se alcanza separando la ejecución de las decisiones, ni la responsabilidad individual y colectiva de lo que se hace y cómo se hace.

Existen elementos que facilitan la evolución y aplicación desde los enfoques funcionales y organizativos al enfoque estratégico y sistémico de los recursos humanos. El Perfeccionamiento Empresarial estimula y exige la definición de la visión, la misión y la elaboración de los objetivos estratégicos. Esto significa que, más a la corta que a la larga la propia concepción organizativa de la empresa no puede seguir basándose en el puesto de trabajo ni en funciones tradicionales, es decir, de bajo perfil, poco integradas. Es

imprescindible ir evolucionando hacia funciones integradas y con la visión de la empresa como unidad organizativa.

El SGCH por la propia definición de sistema, no puede funcionar y sustentarse sobre la base de una organización predeterminada a nivel de los puestos de trabajo. Un sistema es un nivel superior a alcanzar, puesto que se diferencia sustancialmente de un conjunto cualquiera de elementos, debe tener como punto de partida el “todo” como la síntesis de las partes, y funciona por las personas que lo forman.

El SGCH debe dotar a la organización de los medios que permitan disponer en todo momento de los recursos humanos que le permitan cumplimentar los objetivos emanados de su misión y visión. Lo que conduce a crear políticas, estrategias, en fin un sistema que haga posible: atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, mover, recompensar, conservar, su capital humano, con el objetivo de disponer del mismo con las competencias y el compromiso necesario para obtener los resultados esperados con la eficiencia requerida, ahora y en el futuro.

El establecimiento y desarrollo del SGCH en su carácter sistémico, debe ser el indicador cualitativo principal del avance en el desarrollo de una empresa eficiente y competitiva; es un pilar fundamental para el mejoramiento continuo encaminado al necesario desempeño laboral y organizacional superior.

Las organizaciones cubanas deben gestionar los sistemas de forma integrada. El proceso de perfeccionamiento empresarial en uno de sus principios plantea: “Todas las medidas organizacionales que se adopten tienen que guardar la necesaria integridad. La empresa es un sistema que debe actuar como un todo, por lo tanto, los sistemas de gestión integrada no sólo tienen cabida en las prácticas internacionales, sino también para el perfeccionamiento continuo de las empresas. (Cuendias de Armas, 2006). El SGCH de las organizaciones en perfeccionamiento empresarial, propició las condiciones para escalar peldaños superiores, constituyendo un importante paso con relación al viejo ordenamiento anterior, pero que no supera el enfoque esencialmente funcional, y su diseño carece de las conexiones internas y externas con otros subsistemas, fundamentalmente con la estrategia, lo que califica como no estratégico.

De manera general, el autor de la investigación llega a la conclusión de que la Gestión de Capital Humano es un elemento de gran importancia, que busca la optimización del

uso de la capacidad laboral del hombre en el proceso de trabajo y la elevación de su calidad de vida laboral, siendo la base que apoya el incremento de la productividad en los centros laborales.

1.2 Auditoría al Sistema de Gestión de Capital Humano.

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización. Como todo proceso integrado, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría de la gestión de capital humano como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral.

El concepto de auditoría, procede del mundo económico, y consiste en un proceso de investigación y evaluación independiente, sobre la información contenida en los estados financieros de una entidad. A continuación se muestran varias definiciones del término:

González Naranjo (2011) define que la auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinarse dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

Según Cuesta Santo (2005), refiere que la auditoría es el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Nieves Julbe (2006) destaca que auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e

informar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

En las décadas anteriores a 1980 donde predomina la dirección de personal, se evaluaba su funcionamiento desde una perspectiva de eficiencia, es decir; se controlan principalmente los gastos, tratando de mantener el sistema en los límites del presupuesto asignado. Este enfoque se transforma hasta llegar en la actual década a evaluar al SGCH desde tres ángulos: perspectiva de efectividad (cumplimiento de metas y objetivos), perspectiva de eficiencia (uso de recursos, control de gastos) y perspectiva de la gestión empresarial (impacto en la organización y en los empleados). La mayor parte de los autores contemporáneos plantean el control como un componente del SGCH. Algunos, con mayor fuerza, como (Harper & Linch, 1992), (Werther & Davis, 1996) y (Chiavenato, 1993) refieren a la auditoría a este sistema como una vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria que conduzca a un adecuado funcionamiento.

De las definiciones anteriores se pueden extraer dos aspectos básicos:

- La auditoría al SGCH es un sistema de información directiva, para conocer el estado objetivo y facilitar el desarrollo de los procesos integrados al sistema.
- Es un sistema de control y evaluación de la aplicación de políticas y procesos establecidos.

Al ser un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia del programa en desarrollo. Su función es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino también en brindar sugerencias y soluciones.

(Canteras L., 1995) define que, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial y más que una radiografía es un vídeo de seguimiento. Una organización no puede cambiar tan de prisa como exige el mercado; las empresas deben estar ajustando sus estrategias y reformulando su estructura, para adaptarse continuamente, siendo la auditoría un recurso auxiliar vital.

1.2.1 La auditoría como herramienta para el control de la Gestión de Capital Humano

En ocasiones cuando se habla de control, se asocia esta palabra a algún aspecto negativo; pues se interpreta como restricción, coerción, delimitación o inhibición. Sin embargo, el cometido principal del control es asegurar que los resultados se ajustan, tanto como sea posible, a los objetivos previstos. Esta premisa está presente en las más actuales filosofías, políticas, estrategias y herramientas empresariales. La creación de nuevas estructuras de dirección cada vez más flexibles y descentralizadas, sistemas de calidad total, las nuevas formas de organización de la producción, entre otras refuerzan el control como actividad de gestión, es decir, el control de todas las funciones o procesos empresariales. Dentro de estos procesos, se destaca el SGCH pues constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Esto, conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades a realizar ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control en el ámbito de los recursos humanos. Estas consideraciones fundamentan la realización del presente trabajo que tiene como finalidad la aplicación parcial de un procedimiento para la auditar el SGCH que permita detectar los principales problemas manifestados en la entidad y establecer estrategias adecuadas para su solución.

Objetivos de la Auditoría.

Los objetivos de la auditoría definen qué es lo que se va a lograr con esta y pueden incluir lo siguiente:

- La determinación del grado de conformidad del sistema de gestión auditado, o de parte de él, con los criterios de auditoría;
- La evaluación de la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y contractuales;
- La evaluación del sistema de gestión para lograr los objetivos especificados;
- La identificación de áreas de mejora potencial del sistema de gestión.

Partiendo de los conceptos anteriormente analizados, el autor de la investigación considera que la auditoría es un proceso dinámico y cíclico, que no solo consiste en revelar fallos y formular problemas, sino también en brindar sugerencias y soluciones.

Este proceso proporciona detalles que fomentan la competitividad de la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional en esa área.

1.3 Procedimientos para la auditoría al Sistema de Gestión de Capital Humano

Lo más importante al realizar una auditoría al sistema es poder tener una visión amplia de todo lo que sucede en la empresa y cómo el departamento de capital humano cumple su función. Tras saber cómo se desarrollan los procesos dentro de la organización, es posible detectar errores y aspectos a mejorar, además de los puntos positivos que conviene reforzar. Para la realización de un diagnóstico de la gestión de capital humano en la organización y la proyección de alternativas de solución a los problemas detectados, fue necesaria la aplicación del procedimiento seleccionado, que permite de manera organizada y lógica, realizar un estudio en la organización, analizando varios elementos que posibilitan el diagnóstico de manera global del funcionamiento del sistema, mediante la identificación de las causas potenciales que atentan contra el correcto desempeño del mismo y la adopción de soluciones que mitiguen estos problemas. Al estudiar el sistema y determinar el alcance de la investigación, se debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para las opiniones, criterios, conclusiones y recomendaciones. Precisamente, los procedimientos de auditoría es uno de los diversos métodos utilizados para obtener evidencias específicas acerca del Sistema de Gestión de Capital Humano.

En la bibliografía consultada se encontraron procedimientos para realizar estudios al Sistema de Gestión Capital Humano. Estos difieren en su diseño y estructura, así como herramientas a utilizar. Todos convergen en un objetivo, evaluar el referido sistema, identificando los problemas existentes y trazar estrategias para la solución de estos. Entre los procedimientos consultados se encuentran el planteado por, (Yoder et al., 1958), (Cuesta Santos, 1997), (Velázquez Zaldívar, 1996), (Rondón & Pérez, 2004), (Velázquez Zaldívar & Delgado Pérez, 2004) y (González Naranjo, 2011).

En el procedimiento propuesto por (Yoder et al., 1958), plantea un listado de preguntas y herramientas e instrumentos para realizar una Auditoría de Recursos Humanos en una organización. En él se incluye las funciones básicas de este Sistema, así como diferentes herramientas e instrumentos que pueden utilizarse para diagnosticarlas y de qué manera

hacerlo. Utilizando el método comparativo, aborda dentro de las funciones términos como los de mantenimiento de la moral y de la disciplina y acuerdos colectivos. Sin embargo no, hace referencia a funciones tan importantes como la evaluación del desempeño, la evaluación del potencial. No recomienda como evaluar las políticas y estrategias del mismo. Solo se limita a las actividades del flujo del sistema que considera más importantes. Hace hincapié constantemente en la evaluación de los costos para el diagnóstico de las diferentes funciones, lo que le confiere un carácter económico al mismo. No plantea como llevar a cabo la mejora.

(Cuesta Santos, 1997), ofrece un procedimiento o tecnología para el cambio en la GRH. Es una tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del SGRH. Las técnicas utilizadas son consecuencia de las experiencias del autor, unas conocidas y otras nuevas o modificadas fruto de las propias investigaciones en este ámbito. Es un procedimiento con un marcado enfoque estratégico y con un campo de acción muy amplio. No está estructurado por etapas, sigue la acertada lógica del Mapa de Beer y Colaboradores.

(Velázquez Zaldívar, 1996), tiene un carácter cíclico y en cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar. Sigue un orden lógico en su aplicación, basado en el Método General de Solución de Problemas. Se incluyen preguntas y consideraciones que se exigen para el perfeccionamiento empresarial. Tomando en consideración lo planteado por (Beer, 1989) al analizar factores de situación y grupos de interés sigue también los elementos del flujo de RH.

(Rondón & Pérez, 2004), está conformado por siete etapas. Estas no actuarán por sí solas, se encuentran enlazadas entre sí como una espiral de mejora continua. Posee una guía para facilitar el análisis y aplicación. Sin embargo, sus etapas y pasos son muy largos; lo que dificulta su implantación. Necesita de las nuevas tecnologías de la información y no cuenta con una lista de chequeo para agilizar el trabajo.

(Velázquez Zaldívar & Delgado Pérez, 2004), está elaborado para aquellas empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial. El mismo tiene carácter cíclico. En cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar, así como una breve fundamentación

de los mismos. Incluyen preguntas para el diagnóstico del sistema, se reordena los factores de situación y grupos de interés planteados por Beer y otros (1989). Sin embargo al elaborarse ante lo planteado por Morales Cartaya en su modelo no consideraba las competencias laborales como un proceso.

(González Naranjo, 2011), presenta un avance con respecto a los analizados. Consta de tres fases interrelacionadas entre sí. Cada una de ella posee instrumentos y técnicas para evaluar cada uno de sus pasos. Se caracteriza por presentar procedimientos específicos para cada proceso o módulo del SGCH, permitiendo mediante el diagnóstico que realiza, perfeccionar o diseñar los procesos del SGCH. Permite dar cumplimiento a los decretos y resoluciones que emite el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y plantea indicadores para evaluar el proceso de mejora.

Con el objetivo de determinar de forma más efectiva el mejor procedimiento y aportar una herramienta para la toma de decisiones a la alta dirección, se procedió a aplicar el método de concordancia de Kendall. Para la aplicación de esta técnica se seleccionó, por la calificación científico-técnica, los años de experiencia y los resultados alcanzados en la labor profesional, un grupo compuesto por siete expertos, que cumplen con los requisitos generales de los integrantes de una comisión de expertos: competencia, interés de participación y objetividad. Ellos son:

Experto 1: Jefe de Capital Humano

Experto 2: Especialista "B" de Gestión de Capital Humano

Experto 3: Especialista en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Experto 4: Jefe de Control Interno

Experto 5: Especialista "C" en Gestión de Capital Humano

Experto 6: Jefa de Departamento Contable Financiero

Experto 7: Jefe de Calidad

A los mismos se les pidió que puntuaran de forma descendente los procedimientos listados teniendo en cuenta la factibilidad de su aplicación, aportes a la mejora de los procesos de la empresa y adaptabilidad. Los resultados obtenidos se procesaron empleando Microsoft Excel (Anexo 1) y se obtuvo un factor de concordancia $w = 0.73$ lo cual quiere decir que la opinión de los expertos es confiable. Se obtuvo como resultado

que el procedimiento que traerá los mayores beneficios es el planteado por (González Naranjo, 2011)..

La siguiente figura muestra las fases, pasos y tareas del procedimiento a implantar en el Sistema de Gestión de Capital Humano:

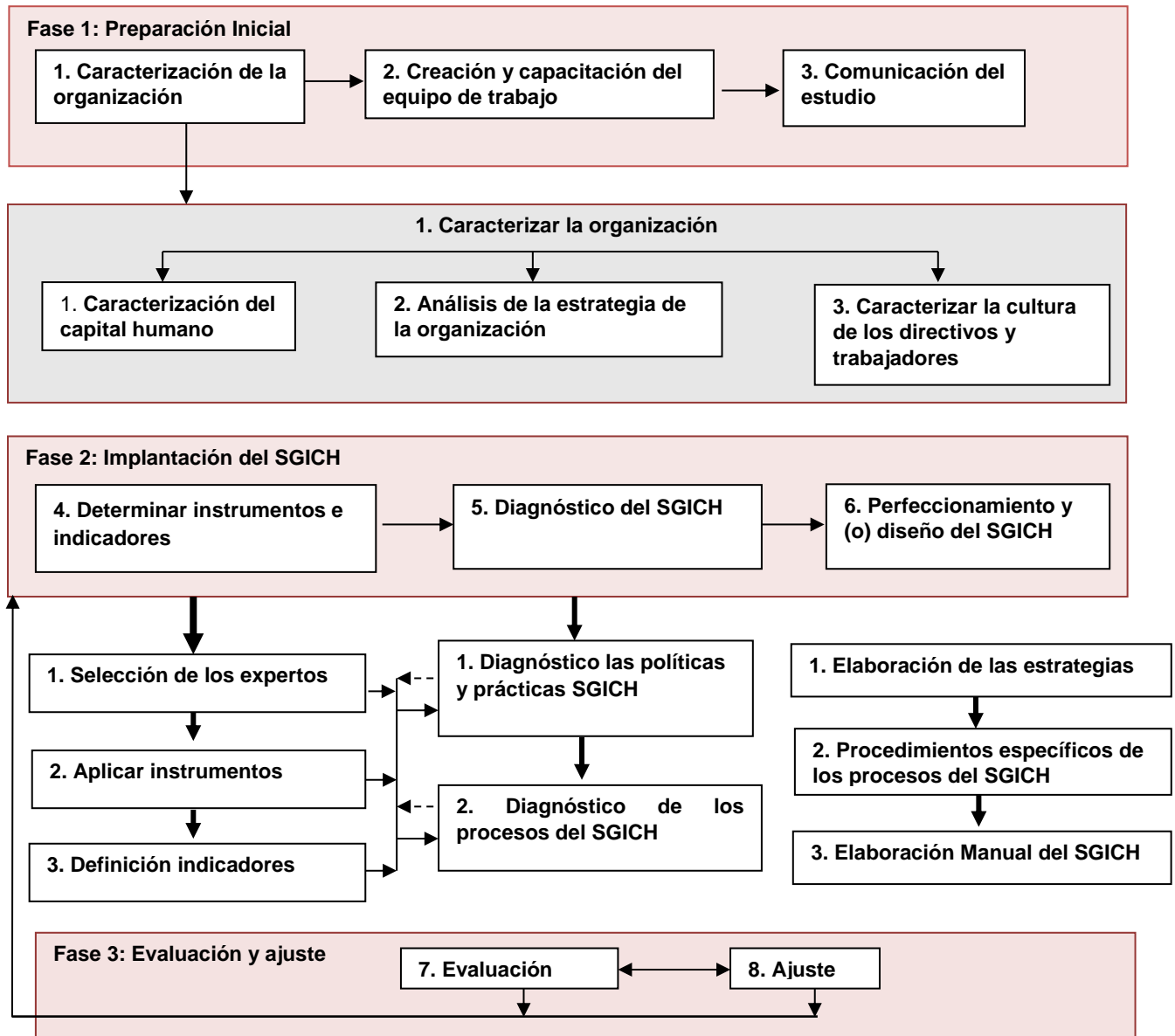


Fig. 1: Procedimiento para implantar el SGCH.

1.3.1 Procedimiento Metodológico para la auditoría al Sistema de Gestión de Capital Humano

Fase 1. Preparación inicial. Su objetivo es asegurar, desde la fase inicial y durante el

desarrollo del trabajo la participación del capital humano de la organización. Tiene tres pasos resultando un aporte los instrumentos propuestos en el paso 1 en sus tareas 1, 2 y 3.

Paso 1. Caracterización de la organización

Este paso consta de tres tareas.

Tarea 1. Caracterizar el capital humano.

Tarea 2. Análisis de la estrategia de la organización.

Tarea 3. Caracterizar la cultura de la organización, de los directivos y sus competencias.

Paso 2. Creación y capacitación del equipo de trabajo

Paso 3. Comunicación del estudio

Fase 2 Implantación del SGCH. En esta fase se proponen procedimientos específicos para cada uno de los pasos propuestos. El paso 4 permite consultar con los expertos los instrumentos a utilizar para diagnosticar los procesos del sistema y los indicadores que medirán cada uno de ellos.

Paso 4. Determinar instrumentos e indicadores

Paso 5. Diagnóstico del SGCH

Tarea 1. Definición de las políticas del SGICH.

Tarea 2. Diagnóstico de los procesos del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

Paso 6. Perfeccionamiento y (o) diseño del SGICH

Tarea 1. Elaboración de las estrategias.

Tarea 2 - 3. Elaborar y aplicar los procedimientos específicos para cada proceso.

Fase 3. Evaluación y ajuste. El objetivo es monitorear el comportamiento del sistema. Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios (tecnológicos, políticos, sociales y legislativos) y pueden implicar la transformación de las políticas del SGCH.

Paso 7. Evaluación.

Paso 8. Ajuste.

Tras la conclusión del último paso de la tercera fase se realizan los ajustes correspondientes en los valores fijados para valorar el grado de desarrollo de cada proceso.

1.4 Estado actual del proceso de auditoría al Sistema Gestión de Capital Humano en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca

La Gestión de Capital Humano en Cuba, como parte del Proceso de Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial, juega un papel esencial que se corresponde con las concepciones modernas de este campo y con las características de nuestro país. La Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca presta servicios de abastecimiento de agua potable y tratamiento de aguas residuales y de drenaje pluvial. A través de una entrevista realizada al Jefe de Capital Humano, persiste la preocupación de no poder realizar un diagnóstico periódico, debido a que no se cuenta con el personal cualificado para llevar a cabo una auditoría al sistema de gestión de capital humano. La revisión documental de los diagnósticos realizados al SGCH, demuestran la falta de preparación por parte de los especialistas que se encargan de evaluar los elementos de la Guía Metodológica para el desarrollo de los diagnósticos de cada sistema. Se percibió además que no todos los subsistemas del sistema de gestión de capital humano se encuentran debidamente actualizados.

Refirió además el Jefe de Capital Humano, que no se han realizado auditorías al sistema, ni se cuenta con un procedimiento documentado para realizar este proceso. Enfatiza que las auditorías externas realizadas detectan deficiencias y no dejan recomendaciones.

Es por ello que la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca decidió apoyarse en estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín para desarrollar algunos de los elementos a tener en cuenta para el estudio de los procedimientos para auditar este sistema.

Teniendo en cuenta la situación actual en que encuentra el país y la entidad, además con el conociendo de antemano los métodos y procedimientos existentes para realizar el estudio, se hace imprescindible para la instalación desarrollar parcialmente un procedimiento que audite el SGCH.

CÁPITULO 2. APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA AUDITAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO GUARDALAVACA

En este capítulo se presenta la aplicación parcial del procedimiento seleccionado para auditar el SGCH en la empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca; exponiéndose los principales resultados obtenidos en cada una de las etapas de la aplicación del procedimiento.

Fase 1: Preparación inicial

Esta fase permitió familiarizar a todos los involucrados en el estudio, sentando las bases para el cumplimiento de los objetivos del procedimiento. Además se creó y capacitó el grupo de trabajo que dirigirá el proceso, así como la caracterización de la empresa.

Paso 1. Creación y Capacitación del equipo de trabajo

En el Consejo de Dirección correspondiente a septiembre de 2022, se aprobaron los miembros del equipo de trabajo. Este grupo quedó integrado por 7 miembros en total, de ellos el Jefe de Capital Humano como máximo responsable, 3 especialistas “B” en gestión de recursos humanos, (2 corresponden al Grupo de Recursos Laborales y 1 al Grupo de Desarrollo y Capacitación), 1 especialista “B” en gestión de la seguridad y salud en el trabajo, 1 integrante del Comité de Control Interno y un miembro del secretariado de la Sección Sindical de la organización.

Posteriormente se reunió el equipo de trabajo y se distribuyeron entre los miembros las tareas a desarrollar, garantizándose en esta acción una integración cruzada. Se elaboró y aprobó el cronograma de implantación de cada fase (pasos y tareas) del procedimiento. La capacitación del equipo se realizó en tres sesiones de trabajo, conformadas por un taller, una conferencia, y una sesión de debate en grupo y práctica de los instrumentos a utilizar, precisándose el alcance de la investigación.

Paso 2: Caracterización de la organización

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca (AGGUAR), pertenece al Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado (GEAAL) y se subordina al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH). Fue creada un 19 de enero del 1999 como empresa con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. Posee su domicilio legal en el

Barrio el Progreso, playa Guardalavaca en el municipio Banes de la Provincia Holguín. Esta se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial por acuerdo 4753 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 27 de marzo de 2002.

La empresa tiene definido como objeto social: Brindar servicios de Abastecimiento de Agua Potable, colección y tratamiento de Aguas residuales y de drenaje pluvial.

Actividades secundarias derivadas del objeto social

1. Servicio de Limpieza y reparación de laguna de estabilización y emisario final.
2. Servicio de saneamiento y tratamiento a residuales líquidos y sólidos, a entidades del sector de los recursos hidráulicos y a terceros.
3. Alquiler de equipos especializados pertenecientes a la infraestructura, a entidades del sector de los recursos hidráulicos.
4. Estudios Pitométricos a terceros.
5. Brindar servicios de saneamiento a causes superficiales perteneciente a la infraestructura y a terceros.
6. Brindar servicio de evacuación de residuales líquidos, al sector residencial y estatal.
7. Asesoría, consultoría y asistencia técnica para la compra de equipos hidráulicos, tuberías y tecnologías para esta actividad al sistema de Recursos Hidráulicos y a terceros.

Como resultado de la revisión del Manual del Sistema de Calidad Integrado (MSGCI) se pudo apreciar que la misión y visión de la empresa se encuentran definidas. Además se divulgan a través de propagandas gráficas que se encuentran al alcance de todos los trabajadores para su conocimiento. Estas se corresponden con las características de la organización.

- **Misión:** Brindar un servicio de abasto de agua seguro y con calidad al polo turístico de la provincia de Holguín y al sector residencial y estatal de los municipios Banes Antilla y Rafael Freyre, así como evacuar las aguas residuales, mitigando el impacto de estas en el medio ambiente.
- **Visión:** Lograr una gestión integral de las aguas, para satisfacer con calidad el servicio a nuestros clientes, contando con un personal competente, altamente especializado y motivado, desarrollado soluciones integrales de abasto de agua y evacuación de residuales.

De la valoración de estos dos factores estratégicos se determinó que están correctamente formulados. En relación a la misión se puede plantear que cumple con criterios esenciales relacionados con: menciona a los clientes de manera explícita, se pronuncia con garantía y credibilidad acerca de los deberes legales encomendados a cumplir, es concreta, directa, expresa el servicio que presta. Por su parte la visión, posee credibilidad en las metas trazadas, es positiva y alentadora, está orientada a la misión, objetiva y creíble.

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca para la prestación de los servicios que brinda mantiene relaciones con diferentes entidades que garantizan el proceso de abastecimiento. Entre estos se encuentran: Empresa Electroquímica de Sagua que garantiza los productos químicos necesarios para el tratamiento del agua (hipoclorito de sodio, cloro gas, sulfato de alumina, hidrato de cal, ortotolidina); la Logística Hidráulica proporciona todos aquellos recursos que tienen vínculo con el abasto directo de agua (válvulas, manguitos, tuberías, collarines, enlace rosca macho y hembra, accesorios de plomería, barras corrugadas; infraestructura hidráulica (bombas, metros contadores, equipos pitométricos, tanques, conductoras y redes de distribución, acometidas)); de Almacenes Universales obtienen diferentes insumos (lapiceros, papel, carpetas y materiales de limpieza); de la Empresa Cubana de Muebles DUJO el mobiliario de oficina y del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, órgano rector al cual se subordina la empresa responsable de las principales asignaciones como medios de excavación y transporte y cloradores e hipocloradores con su kit de reparación.

Análisis económico al cierre del III trimestre del año 2022

Los valores de los principales indicadores económicos con los que cerró la entidad en el período evaluado se muestran a continuación.

Tabla 1: Comportamiento de los indicadores económicos al cierre del III trimestre año 2022.

Indicadores	UM	Real Año (2021)	Año 2022		
			Plan	Real	%
Producción Mercantil	MP	157752,28	11471,45	9729,95	84,82
Valor Agregado	MP	35808,81	4196,04	3917,28	93,36
Promedio de Trabajadores	Uno	412	425	415	97,65

Indicadores	UM	Real Año (2021)	Año 2022		
			Plan	Real	%
Fondo de Salario	MP	15098,75	1396,25	1298,71	93,01
Salario Medio	P	36647,45	3285,29	3129,42	95,26
Ganancia o (Pérdida)	MP	19895,26	1359,62	1254,23	92,25
Total de Ingresos	MP	158427,28	12123,20	11991,19	98,91
Total de Gastos	MP	145087,02	9452,26	9584,23	101,40
Gasto Total /Peso de Ingreso Total	P	0,91580	0,77968	0,79927	102,51
Fondo de Salario/Peso de Ingreso Total	P	0,0953	0,1152	0,1083	94,04
Gasto Salario/Peso V. Agregado	P	0,4216	0,3328	0,3315	99,63
Productividad/Valor Agregado Bruto	P	86914,59	9873,04	9439,23	95,61

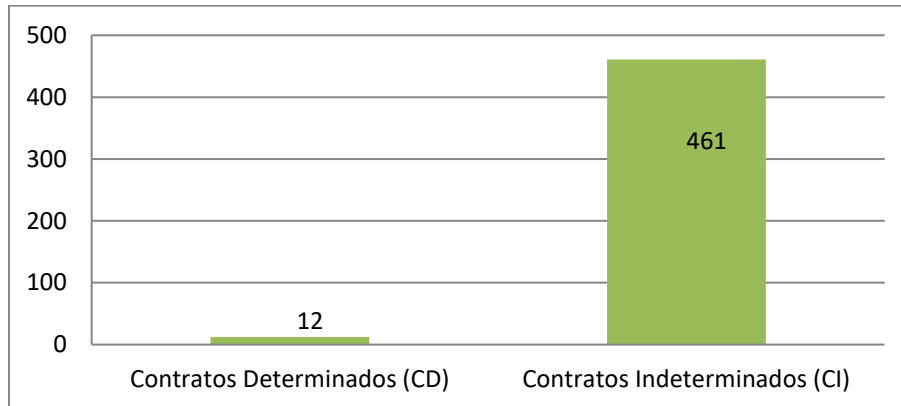
Al cierre del mes de septiembre la producción mercantil se consume al 84,82 % y en el acumulado al 89.3 %. Los ingresos por servicio productivos en el mes se cumplen al 98,91% con 132,01 MP por debajo del plan debido a dificultades con el combustible, la transportación y déficit de materia prima. Los gastos fuera de la realización presentan un comportamiento desfavorable se gastó más que lo planificado 131,97 MP, representando el 1,4 % de ejecución por encima de lo previsto para el mes. El fondo de salario se comporta por debajo de lo planificado debido a los trabajadores que han solicitado la baja y las horas trabajadas en el mes; a su vez el promedio de trabajadores se tolera por debajo del plan, para un 97.65 % de cumplimiento, que representa 13 trabajadores menos.

Tarea 1. Caracterización del Capital Humano

La entidad tiene una plantilla aprobada de 482 plazas, de las cuales están cubiertas 461 para un 95,64 % de completamiento de la plantilla. Al cierre del mes de septiembre de 2022, de los 473 trabajadores activos en la empresa el 2,54 % corresponden a contratos

determinados y el 97,46 % indeterminados, lo que representa una supremacía de estos últimos sobre los primeros en un amplio porcentaje como se muestra en la figura 1.

Figura 2: Trabajadores por tipo de contrato.



Según la distribución por sexo predomina la fuerza masculina en un 87,53 %, en cuanto a la categoría ocupacional se evidencia que prevalecen los operarios 74,42 %, lo cual está en correlación con el objeto social de la entidad. Respecto al nivel escolar la mayoría posee un nivel cultural medio superior, con un 40,38 % de graduados de duodécimo grado. La distribución por edades es heterogénea, sin embargo el mayor por ciento de los trabajadores son los comprendidos en el intervalo de 46-55, con un 45,03 %, lo cual pudiera interpretarse como un envejecimiento de la fuerza laboral. Un elemento relevante es que el 16,49 % de los trabajadores dentro de algunos años estará en edad para la jubilación, lo cual debe traducirse en una mayor incorporación de jóvenes a la entidad para garantizar estabilidad en la fuerza de trabajo, elemento que no se cumple pues solo el 5,07 % de los trabajadores están entre los 17 y 25 años. La descripción antes referida se resume en la siguiente tabla.

Tabla 2: Resumen de indicadores de capital humano.

Indicadores:					
Distribución por sexo	Masculino : 414 Femenino: 59				
Grado de vinculación del personal en el proceso productivo	Personal indirecto: 94 Personal directo: 379				
Distribución de la	C	T	A	S	O

Indicadores:						
plantilla por categoría ocupacional	11	69	9	32	352	
Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad	Nivel Superior	Nivel Medio Superior			9no grado	6to grado
		12mo grado	Obrero Calificado	Técnico Medio		
	59	191	113	93	13	4
Composición de la plantilla por edades	17-25	26-35	36-45	46-55	56-65	Más de 65
	24	47	99	213	78	12

Tarea 2. Análisis de la estrategia de la organización

Para evaluar el enfoque estratégico de la entidad objeto de estudio, se aplicó el instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010)², definiéndose que el enfoque estratégico de la empresa tiene un grado de desarrollo bajo³ (Anexo 2), debido a:

- La organización no ha sido objeto de control desde el año 2019, por razones asociadas a la propagación del virus de la Covid-19, por lo que la valoración externa no se tiene
- Enfatizan los miembros del consejo de dirección de la entidad que existe brechas en criterios que permiten dominar el proceso de planeación estratégicas, incorporando las nuevas medidas a razón de la tarea ordenamiento
- No existe un total dominio de los trabajadores que laboran en los procesos estratégicos.

No obstante, la empresa posee definida la misión, visión y valores compartidos, y su estrategia se enfoca al cumplimiento de la visión. La empresa posee su planeación estratégica definida para el período (2022-2030), trazando los planes estratégicos de forma tal que garanticen que la empresa trabaje con eficiencia, tenga crecimientos y mantenga su ventaja competitiva; para ello tiene definidos y establecidos los objetivos a

² Este instrumento es propuesto por Nieves Julbe en su Tesis Doctoral (Anexo 9), se considera como una herramienta útil para efectuar un diagnóstico preliminar al enfoque estratégico, además de la valoración de la cultura y competencias de los dirigentes a diferentes niveles.

³ El equipo de trabajo fijó un valor menor de 60 % para la clasificación del enfoque estratégico de la organización como bajo.

largo (3 años), mediano (1 año) y corto plazo (períodos). Se coincide que tanto el SGCH y el control interno, forman parte del contenido de la planeación estratégica de la entidad.

Tarea 3. Análisis de la cultura de la organización, de los directivos y sus competencias

El diagnóstico de la cultura de la organización se realizó aplicando la encuesta empleada por Nieves Julbe 2010⁴, partiendo del principio que este instrumento ha sido utilizado en trabajos anteriores, es de fácil comprensión por los trabajadores y su procesamiento no es complejo. El cálculo del tamaño de la muestra para una población finita arrojó como resultado que sería necesario encuestar a 113 trabajadores para un muestreo aleatorio estratificado, teniendo en cuenta las diferentes categorías ocupacionales (Anexo 3). El resultado del procesamiento de la encuesta que aparece en el Anexo 4 permitió concluir lo siguiente:

- Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad (94,7%)
- Los técnicos-administrativos y operarios son del criterio que el director no es tolerante y no favorece el pensamiento crítico (83,37%)
- El nivel profesional de los trabajadores no está acorde con las exigencias actuales del sector empresarial (89,27%)
- El nivel de pertenencia y compromiso de la categoría operario es bajo (69,72 %)
- Administrativos, como personal de servicio, no están seguros de que el nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores sea muy elevado (88 %) y los directivos están seguros que el nivel de pertenencia y compromiso es bajo (90,27 %).

Existen un conjunto de elementos favorables en los que coinciden los criterios de la mayoría de los trabajadores de la entidad que son los siguientes: el diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes; la entidad sí está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este; la mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales en la misma; hay merecido reconocimiento a

⁴ Instrumento utilizado por Nieves Julbe (2010) en su Tesis Doctoral referido en el Anexo 19.

las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los planes de producción (operarios). Después de analizar los resultados el equipo de trabajo, aplicando el método de voto ponderado (Anexo 5), clasifica la cultura organizacional existente como media. Al igual que para el desarrollo de la tarea 2, se aplicó el instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010) (Anexo 6), de ello se deriva que la cultura de los directivos posee un desarrollo medio. Predomina aunque no en su totalidad un estilo de dirección democrático y aunque consideran que se trabaja en equipo aún falta la cohesión y comunicación en los mismos. Se utiliza el control para la evaluación del desempeño individual, en función de comprobar los resultados, la aplicación de medidas disciplinarias están en correspondencia con la violación del reglamento disciplinario interno e incumplimiento de tareas y funciones. A pesar de estar implementado el Sistema de Comunicación Empresarial, existen dificultades con la comunicación descendente y horizontal.

Al caracterizar las competencias de los directivos se concluye que carecen de las habilidades necesarias para dirigir el capital humano que está bajo su cargo. Se coincide además en la falta de destreza para resolver problemas emergentes que se presentan y aunque tienen los conocimientos necesarios para el cargo que desempeñan, se entiende que se necesita más experiencia. Esto califica las competencias de los directivos con un desarrollo bajo.

Paso 3. Comunicación del estudio

El equipo de trabajo procedió a comunicar a los trabajadores de la entidad, la aplicación del procedimiento. La comunicación se realizó en matutino semanal en cada una de las dependencias de la organización. Esto sirvió para enfatizar en el papel que tiene cada área y trabajador en el desarrollo de la aplicación del mismo.

Su divulgación se realizó a través del correo electrónico de la red de informática de la entidad. Con todo esto se logró la sensibilización y el comprometimiento necesarios; así como corroborar la participación de los trabajadores, atenuando la resistencia al cambio.

Fase 2. Implantación del SGCH

Paso 4. Determinar instrumentos e indicadores

Se realizó una valoración por el grupo de trabajo, determinándose que los instrumentos e indicadores propuestos por González Naranjo (2011), en su tesis de diploma, tienen bien detallado y explicado cada elemento, permitiendo una mejor comprensión del procedimiento, y se ajusta al propósito de esta investigación (Anexo 8).

Paso 5. Diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano

Tarea 1. Diagnóstico de las políticas y prácticas del Sistema de Gestión de Capital Humano

El diagnóstico de las políticas y prácticas del Sistema de Gestión de Capital Humano, se refleja en la siguiente tabla (Tabla No. 3); partiendo del análisis de cada uno de los procesos seleccionados.

Tabla 3: Resumen del diagnóstico realizado a las políticas del SGCH.

Procesos de la Política y práctica del SGCH	Formulación de la política		Formulación correcta		Existencia de procedimientos		Satisfacción	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Selección e Integración		X		--	X		X	
Evaluación de desempeño		X		--	X			X
Capacitación y desarrollo		X		--	X		X	
Estimulación moral y material		X		--	X			X
Organización del Trabajo		X		--	X			X
Competencias laborales		X		--	X		X	
Gestión de la seguridad y salud en el trabajo		X		--	X		X	

Procesos de la Política y práctica del SGCH	Formulación de la política		Formulación correcta		Existencia de procedimientos		Satisfacción	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Comunicación institucional		X		--	X			X
Autocontrol		X		--		X	--	--

A través del estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

La empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca tiene elaborada la política del SGCH, definida como: Garantizar los Recursos Humanos eficientes y comprometidos con la misión y estrategia de la entidad que aseguren la rentabilidad y gestión empresarial de la empresa estatal socialista, en un medio idóneo para el desarrollo profesional que contribuya a su plena realización.

Realizando un análisis a la formulación de la política del SGCH y su contenido, se puede concluir que:

- Está correctamente redactada en forma impersonal y referida en verbo infinitivo
- Hace referencia al qué (garantizar los recursos humanos), al cómo (comprometidos con la misión y estrategia de la entidad), el para qué (que aseguren la rentabilidad y gestión empresarial de la empresa estatal socialista), el dónde (en un medio idóneo para el desarrollo profesional que contribuya a su plena realización)
- Está orientada en función de la visión y estrategia de la organización
- Se refiere al desarrollo profesional de sus trabajadores y al rol que juegan estos en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la entidad.

No tiene formulada una política por cada uno de los procesos analizados en SGCH, por lo cual no se puede realizar un análisis de la formulación de ellas.

Los procedimientos elaborados están en correspondencia con lo legislado en el Código de Trabajo (Decreto Ley No. 116/2013), y su Reglamento (Decreto Ley 326/2014), así como lo dispuesto en la implementación del Decreto No. 281 y la Guía de autocontrol de la actividad empresarial (Resolución 60/2011).

No existe satisfacción con las prácticas relacionadas con los procesos de evaluación del desempeño, estimulación moral y material, organización del trabajo y comunicación

institucional; debido a que no están definidos indicadores individuales, no están claramente definidos los indicadores para la distribución individual de las utilidades y existen problemas con la comunicación y coordinación de las áreas para la realización del trabajo.

Tarea 2. Diagnóstico de los procesos del SGCH

Para la realización de esta tarea se aplicó la lista de chequeo propuesta por González Naranjo (2011), para la evaluación de cada módulo o proceso del SGCH (Anexo 7), obteniéndose los siguientes resultados:

Proceso Selección e Integración: desarrollo alto, está elaborado, aprobado y se utiliza correctamente acorde a su diseño, definiendo los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización; así como métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.

Proceso Evaluación del Desempeño: desarrollo bajo, cuentan con un procedimiento para la evaluación del desempeño y se utiliza pero no de forma sistemática, sólo se evalúan indicadores generales, sin tenerse en cuenta las áreas y actividades, además de no integrar indicadores relacionados con las competencias laborales.

Proceso Capacitación y desarrollo: desarrollo alto, cuentan con un procedimiento para la capacitación, el mismo está elaborado sobre la base de las necesidades de capacitación y aprendizaje, evaluación del desempeño y la estrategia de la organización. Existe satisfacción con los planes de capacitación por parte de los trabajadores.

Proceso Estimulación moral y material: desarrollo medio, cuentan con un procedimiento para la compensación de los trabajadores. Está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pero en el caso específico del pago de utilidades el Reglamento no tiene claramente definidos los indicadores. La insatisfacción de los trabajadores responde al bajo incentivo salarial.

Proceso Organización del trabajo: desarrollo alto, cuentan con un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Está implantada la formación del trabajo en

la organización y se cumple con lo establecido en las regulaciones emitidas. Se han realizado estudios de organización del trabajo.

Proceso Comunicación institucional: desarrollo bajo, están definida la misión, la visión y los valores compartidos de la entidad, aunque no cuentan con un procedimiento para realizar la información y control del SGCH. La comunicación institucional está estrechamente relacionada con el sistema de comunicación empresarial, y a pesar de existir las vías y mecanismos para facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, existe problemas de comunicación entre las áreas de trabajo.

Proceso Gestión de la seguridad y salud: desarrollo alto, además de un procedimiento, se implementa el Manual de seguridad y salud en el trabajo como parte de la base reglamentaria para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, están definidas la instrucción inicial, al puesto de trabajo, así como la específica. El Programa de Prevención de la seguridad y salud en el trabajo está en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa, y sustenta el tratamiento integral de los riesgos. Las condiciones de trabajo creadas en las diferentes áreas están encaminadas a lograr un ambiente laboral seguro, y elevar los estándares de satisfacción laboral.

Proceso Gestión de Competencias laborales: desarrollo medio, no están definidas correctamente las competencias de los procesos organizacionales y los cargos, incidiendo en que cada área de trabajo no tenga la capacidad efectiva para el desarrollo de las asignaciones diarias.

Proceso Gestión de Autocontrol: desarrollo bajo, no está elaborado un procedimiento que permita realizar el autocontrol al SGCH. A pesar de contar con un sistema de control para las visitas o inspecciones realizadas, no están definidos los indicadores necesarios para evaluar el proceso de mejora del sistema. Las medidas correctivas como resultados de las visitas o inspecciones realizadas se cumplen parcialmente. No está constituido el Comité de Control Multidisciplinario, y a pesar de estar elaborado el programa anual para el autocontrol, no se utiliza el programa anual para el autocontrol.

Para corroborar el estado de desarrollo de cada proceso se analizan los indicadores propuestos por González Naranjo (2011), comparando el real obtenido con el estado deseado, los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4: Resumen del análisis de los indicadores del SGCH.

Procesos	Indicadores	U/M	Estado deseado	Estado Real
Selección y Desarrollo	Razón de selección interna (RS)	%	70	70
	Grado de cumplimiento del proceso de selección (CS)	%	80	80
Evaluación del desempeño	Índice de calidad de la evaluación (IEC)	%	85	65
	Índice de conformidad con la evaluación (IConf)	%	100	85
Capacitación y desarrollo	Nivel de Participación capacitación y desarrollo (NPCD)	%	70	75
	Porcentaje de personal en la reserva de cuadros con respecto al total de trabajadores	%	70	70
Estimulación moral y material	Correlación salario medio-productividad	P	1	1
Organización del trabajo	Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)	%	100	97
	Variación de la Productividad del trabajo (ΔPt)	%	20	25
Gestión de la seguridad y salud	Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras (IECI)	%	100	100
	Índice de accidentalidad (IA)	No han existido accidentes		
Competencias laborales	Nivel de competencia del trabajador (NCI):	%	90	71.3
	Índice de cargos con competencias (ICC)	%	90	80

Luego de analizar los indicadores seleccionados se obtienen como resultados:

➤ **Selección e Integración**

La Tasa de selección interna, la Razón de selección presenta una relación favorable al compararse el estado real con el deseado. Los candidatos que han solicitado las plazas en convocatoria, cumplen con los requisitos para ocuparlas. El Grado de cumplimiento del proceso de selección y contratación es adecuado acorde a los procedimientos establecidos en la legislación laboral vigente. El 100% de las personas contratadas superan el período de pruebas. La empresa cuenta con un procedimiento para la selección del personal en el que se definen los objetivos, alcance y desarrollo, dicho procedimiento consta de cuatro etapas: Preparatoria, Reclutamiento, Selección y Post decisión de la Selección.

➤ **Evaluación de desempeño**

El Índice de calidad de la evaluación y Conformidad se comportan desfavorables. La organización cuenta con un procedimiento para la evaluación del desempeño, que no tiene diseñados indicadores para medir las competencias individuales y no establece evaluar el desempeño a los trabajadores que estaban bajo período de prueba. Al analizar los indicadores de la evaluación de desempeño, la revisión de documentos y entrevistas realizadas, no todos están satisfechos con este procedimiento.

➤ **Capacitación y desarrollo**

Los resultados de capacitación y desarrollo son favorables, en lo esencial se evidencia que la empresa favorece el desarrollo de los trabajadores a través de sus políticas e infraestructura, además establece mecanismos de control que exigen y motivan a nivel individual la transferencia del conocimiento de los obreros en su desempeño. Éstos a su vez establecen estrategias individuales que permiten responder al cumplimiento de los objetivos de forma efectiva y eficaz.

➤ **Estimulación moral y material**

Para evaluar el grado de satisfacción del cliente interno se realizaron entrevistas a los trabajadores de la entidad. En función de lo anterior se pudo comprobar que la empresa tiene establecidos mecanismos de retroalimentación para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores. Se conoció:

Las formas y sistemas de pago, corresponden con la legislación laboral vigente (Ley No. 116/2013 “Código de Trabajo”, Decreto 326/2014 “Reglamento del Código de Trabajo”, Resolución No. 29/2020 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social). En el 100% de los casos inspeccionados, existe correspondencia del sistema de pago y lo pagado realmente en la nómina.

El Reglamento de distribución de utilidades a los trabajadores, carece de elementos que rige la Resolución No. 124 del 2021 del Ministerio de Finanzas y Precio. Además no tiene claramente definidos los requisitos a cumplimentar por la empresa para recibir el pago, así como los indicadores que permitan una redistribución del fondo de formado de acuerdo con la contribución de cada proceso.

A partir del intercambio con el Jefe de Capital Humano y el Secretario General de la Sección Sindical se pudo precisar que las principales insatisfacciones están relacionadas con la implementación de los salarios según establece la Resolución No. 29/2020 del MTSS. Muchos trabajadores refieren que los salarios son bajos.

➤ **Organización del Trabajo**

Se han realizado estudios de tiempo y organización del trabajo en la entidad, obteniéndose un resultado favorable para la entidad, lo cual se corrobora con los resultados emanados en la productividad del trabajo.

➤ **Gestión de la seguridad y salud en el trabajo**

El índice de eliminación de condiciones inseguras y de accidentalidad muestra resultados favorables debido a que no han existido accidentes de trabajo.

➤ **Competencias laborales**

El índice de cargos con profesiogramas se comporta desfavorable al tener el 80 % de los cargos con estos elaborados en el año 2021 de un estado deseado del 90 % y se observan irregularidades dado por no incluir los valores en las competencias de cada cargo y no tenerlas en cuenta para la evaluación del desempeño.

Paso 6. Perfeccionamiento del SGCH

Tarea 1. Elaboración de las estrategias.

El diagnóstico realizado permitió establecer las pautas para el diseño del plan de acción. Los resultados reflejan las principales deficiencias y la responsabilidad individual del

capital humano implicado. Las estrategias se elaboran a partir de las deficiencias encontradas para los procesos con desarrollo medio y bajo.

Tabla 5: Estrategias formuladas después de la realización del diagnóstico del SGCH.

Procesos	Estrategias	Acción
<p>Formular correctamente las políticas del SGICH</p> <p>Perfeccionarlas de acuerdo a cada proceso</p>		
Evaluación del Desempeño	Perfeccionar el procedimiento para la evaluación del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar correctamente el procedimiento para evaluación del desempeño. 2. Diseñar indicadores individuales en correspondencia con las áreas y actividades. 3. Integrar indicadores relacionados con las competencias laborales.
Competencias laborales	Determinar las competencias de la organización, procesos y cargos	<ol style="list-style-type: none"> 4. Definir el comité de expertos para estipular las competencias de la organización, y en cada área para definir las competencias de los procesos y de los cargos. 5. Completar los profesiogramas. 6. Diseñar los perfiles de cargo.
Comunicación institucional	Elaborar el procedimiento para la comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 7. Diseñar un procedimiento para procesar la información y control del SGCH. 8. Realizar actividades que consoliden la implementación de las vías y mecanismos de comunicación entre los diferentes niveles.
Autocontrol	Confeccionar el procedimiento para el autocontrol.	<ol style="list-style-type: none"> 9. Confeccionar el procedimiento para realizar el autocontrol 10. Diseñar los indicadores del proceso

A continuación se elaboró un Plan de acción para darle cumplimiento a las estrategias trazadas.

Tabla 6: Plan de Acción.

Proceso	Acción	Fecha de cumplimiento	Fecha de control	Responsable
	Diseñar las políticas del SGCH para cada proceso.	29/8 al 1/9	oct-22	Jefe de Recursos Humanos
Evaluación del desempeño	Perfeccionar los indicadores para evaluar el desempeño.	19/9 al 21/9	oct-22	Jefe de Recursos Humanos
	Aplicar correctamente el procedimiento para evaluación del desempeño.	21/9 al 23/9		Especialistas de Recursos Humanos
Competencias laborales	Determinar el comité de expertos.	5/9 al 7/9	oct-22	Jefe de Recursos Humanos
	Definir las competencias de la organización, los procesos y los cargos.	9/9 al 15/9		
	Completar los profesiogramas y diseñar los perfiles de cargos.	16/9 al 20/9		
Comunicación institucional	Diseñar un procedimiento para procesar la información y control del SGCH	5/9 al 15/9	nov-22	Jefe de Recursos Humanos
	Realizar actividades donde los directivos intercambien con los trabajadores			Director General

Proceso	Acción	Fecha de cumplimiento	Fecha de control	Responsable
Autocontrol	Confeccionar el procedimiento para realizar el autocontrol e incluir indicadores	22/9 al 26/9	oct-22	Jefe de Recursos Humanos
	Constituir el Comité de Control Multidisciplinario.	27/9 al 29/9		Especialista en Control Interno

2.1 Valoración económica, social de la investigación

La presente investigación constituye una alternativa para la materialización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca, permitiéndole perfeccionar los servicios que ofrece. Por otra parte, los resultados de la investigación contribuyen al desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial.

Desde el punto de vista **económico** se considera que la investigación realizada a la entidad logra identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, consiguiendo desempeñarse de manera estratégica, traduciéndose esto en un aumento de la productividad del trabajo y por consiguiente en la eficiencia empresarial. Todos estos aspectos en su conjunto influirán de manera positiva en el logro de una mayor eficiencia de la Gestión del Capital Humano.

Desde el punto de vista **social** se considera que la implementación de los resultados obtenidos constituye una vía para solucionar los problemas detectados, lo que incidirá en el mejoramiento del clima psicológico, del ambiente laboral y de las relaciones interpersonales, alcanzándose mayores niveles de motivación y disposición laboral que condicionarán un incremento del compromiso con la organización y del nivel de satisfacción de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se obtuvieron los resultados deseados, por lo que se considera que el trabajo realizado logró los objetivos propuestos, arribándose a las siguientes conclusiones:

1. En la literatura consultada relacionada con la gestión de capital humano se le brinda una especial atención a los procedimientos para su auditoría, siendo aún insuficientes en el país y en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Guardalavaca
2. Se seleccionó el procedimiento de González Naranjo (2011) con el objetivo de auditar al SGCH, sirviendo como herramienta para diagnosticar y proyectar políticas soportadas por estrategias para lograr incrementar la eficiencia del sistema, el mismo fue aplicado en la unidad objeto de estudio y adaptado a sus características
3. Se aplicó parcialmente un procedimiento al Sistema de Gestión de Capital Humano, permitiendo auditar las deficiencias en sus subsistemas, consintiendo formular una serie de soluciones para erradicar las deficiencias detectadas a través de un plan de acción lo que permitirá asegurar el control de la marcha y la mejoría progresiva del Sistema de Gestión de Capital Humano.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados con la aplicación del procedimiento para auditar el Sistema de Gestión de Capital Humano, se recomienda:

1. Continuar la aplicación del procedimiento metodológico propuesto, consolidando la Fase de Evaluación y ajuste dada su importancia para un mejor análisis y evaluación del SGCH
2. Divulgar los resultados de esta investigación mediante su publicación y presentación en artículos y eventos científicos
3. Aplicar el plan de acción propuesto para mejorar el desempeño de la empresa, con el objetivo de aumentar la eficiencia en sus procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhama Belamaric, R. (2002). La Dirección de recursos humanos y su integración en la empresa. Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo.
- Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. En: <http://www.gestiopolis.com>. Citado el 10 de Enero, 2009.
- Alhama Belamaric, R. (C. 2009). Midiendo el impacto de la gestión de recursos humanos. En: www.Gestiopolis.com. Citado el 15 de Enero, 2009.
- Alhama Belamaric, R., Martínez Núñez, T. (2006). Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs. Pensamiento integrador. En: proyinv@ceniai.inf.cu
- Alhama Belamaric, R.; Alonso Arrastía, F.; Cuevas Cañizares, R. (2001). Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
- Álvarez López, L. F. (2002). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis en opción del título de Master en Dirección. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Cuba.
- Arce, E. (2000). Competencias. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento. En: <http://www.portaldelconocimiento.net/>. Citado el 06 de Diciembre, 2008.
- ASOTAN (2007). Coaching en las organizaciones, Marketing, Análisis DOFA, Calidad Total, Proyección estratégica. Curso de la universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas. Venezuela.
- Barranco, F. J. (1993). Planificación Estratégica de Recursos Humanos: Del Marketing Interno a la Planificación. Edición Pirámide, S.A. Madrid. España.
- Beer, e. a. (1989). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial al Ministerio del Trabajo.
- Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid. España. Ediciones Deusto.
- Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D. C., Colombia.
- Bustillo, C. (1994). *La gestión de recursos humanos y la motivación de las personas*. Editorial Capital Humano España.

- Calderón, G. (2003). Desarrollo de recursos humanos y competitividad. Revista innovar, n.23 (jn-dic).
- Canteras L., F. J. (1995). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000. España.
- CECM. (2014). De la modificación del Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto No. 326. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Centro Andaluz para la excelencia en la gestión (2003). Jornada Técnica sobre Integración de Sistemas de Gestión. En: www.lat.es/excelencia. Citado el 17 de Enero, 2009.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia. .
- Cuendias de Armas, J. (2006). Desarrollo de sistemas integrados de gestión de calidad y medio ambiente. Revista Normalización, 2,7.
- Cruz Muñoz, P. (2002). El capital humano y la gestión por competencias. En: <http://www.getiopolis.com>. Citado el 26 de Enero, 2009.
- Cruz Muñoz, P. y otros, (2000). El capital humano y la gestión por competencias. En: <http://www.monografias.com>. Citado el 26 de Enero, 2009.
- Cruz Muñoz, P. y Vega López, G. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, Chile. En: <http://www.monografia.com>. Citado el 30 de Octubre, 2008.
- Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba. .
- Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- Cuesta Santos, A. (2007). Reflexiones sobre los términos y objeto de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento en Cuba. Ponencia presentada en el Encuentro de Intercambio Científico Convocado por GECYT. La Habana.

- Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
- Fleitas, S. y Venegas, L. (2001). Enfoque de procesos en la gestión de recursos humanos. Revista Ingeniería Industrial. Vol. XXIII, No. 2, Edic. Web, Cujae, Ciudad de La Habana.
- García, J. (2000). La importancia estratégica de la gestión del conocimiento. Suplemento Economía y Empleo, Sevilla, España.
- Gordillo Vielma, Héctor (2004). Evaluación de competencias laborales. En: <http://www.gestiopolis.com>. Citado el 15 de Diciembre, 2008.
- Grupo KAIZEN (C. 2009). Cómo desarrollar el enfoque de procesos. En: www.Gestiopolis.com. Citado el 16 de Enero, 2009.
- Grupo KAIZEN (C. 2009). Jugar en zona y enfoque a procesos. En: www.Gestiopolis.com. Citado el 16 de Febrero, 2009.
- González Naranjo, Y. (2011). Aplicación de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en la empresa de Servicios Técnicos Industriales, Sucursal Holguín. .
- Harper, & Linch. (1992). Human Resources Manuals.
- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
- Harrington, H. J. (1994), Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill, Colombia.
- Herrera Lemus, K. C. y Martínez Martínez, C. C. (2006). Caracterización de un sistema de gestión de RRHH para su aplicación. Monografía.
- Hoyos Vallejo, C. A., Carolina Moncayo, C., Rubiano Peña, F. L. (2005). Megatendencias _ Desafíos empresa_Competicencias gerente_Pensamiento administrativo. En: www.Gestiopolis.com. Consultado el 16 de Enero, 2009.
- Hütt, J. (2006). Enfoque a procesos para sistemas de gestión. En: www.consultoresInt.com. Consultado el 14 de Octubre, 2008)

- Jesús Quevedo, A. (2003). La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su Capital Humano. Instituto de Información Científica y Tecnológica. CITMA. Ciudad de La Habana.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana.
- Marrero, Batista A. (2008). Propuesta de modelo y procedimiento para la implantación de un sistema Integrado de Gestión. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
- Morales Cartaya, A. (2008). El Sistema de Gestión del Capital Humano, proyecciones para esta nueva etapa. Intervención especial en la Constitución de la REDCH.
- Morales, Cartaya, A. (2003). La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano. Tesis en opción al grado académico de master en recursos humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
- NC del grupo de las 3000:2007. Sistema integrado de capital humano. Vocabulario.
- NC ISO 9001: 2008. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Nogueira Rivera, D. y Medina León, A. (2004). Fundamentos para el control de gestión empresarial.
- Nogueira Rivera, D. y Medina León, A. (2004). Fundamentos para el control de gestión empresarial. Edición Pueblo y educación. Cuba.
- Ortiz de Urbina, M. (2000). Gestión del conocimiento y producción ajustada: el proceso de dirección estratégica. Universidad Complutense de Madrid.
- Ortiz Sierra, O. L. (2006). Los Sistemas de Gestión y el Enfoque de Procesos para aumentar la Competitividad. Ponencia presentada en el Taller Provincial “Hacia un modelo cubano de gestión integrada del capital humano”. La Habana.

- Ortiz Sierra, O. L. (C. 2008). La gestión del recurso humano y su relación con la competitividad empresarial. En: www.colombiainnova.com. Citado el 12 de Noviembre, 2008.
- Pacheco Espejel, A. (2000). La productividad como una espiral de mejora continua (monografía). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Perea Rivera, J. L. (C.2009). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. En: www.Gestiopolis.com. Citado el 30 de Enero, 2009.
- Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
- Pérez Campdesuñer, R.; De Miguel Guzmán, M. y otros (2004). El cliente interno, un punto de vista inteligente. En: www.monografias.com/trabajos14/cliente-interno/cliente-interno.shtml
- Pérez Campdesuñer. R. (2005). Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Apuntes para la tesis doctoral. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.
- Pin González, E. (2005). Importancia del enfoque de proceso durante la etapa de diagnóstico en las empresas cubanas en perfeccionamiento empresarial. En: www.Gestiopolis.com. Citado el 16 de Enero, 2009.
- Reynoso, A. (2004): "En La Era Del Tablero De Comando ¿Hacia Dónde Se Dirige Las Función De Recursos Humanos?". En: www.tablero-decomando.com. Citado el 27 de Julio, 2008.
- Rivas Torres, M. (2005). Metodología para la fase de implantación de la dirección estratégica. Tesis presentada en opción del grado científico de master en dirección. Universidad de Holguín.
- Rivas Torres, M. (2008). Informe para culminación del módulo Gestión de los Recursos Humanos. Maestría Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín.

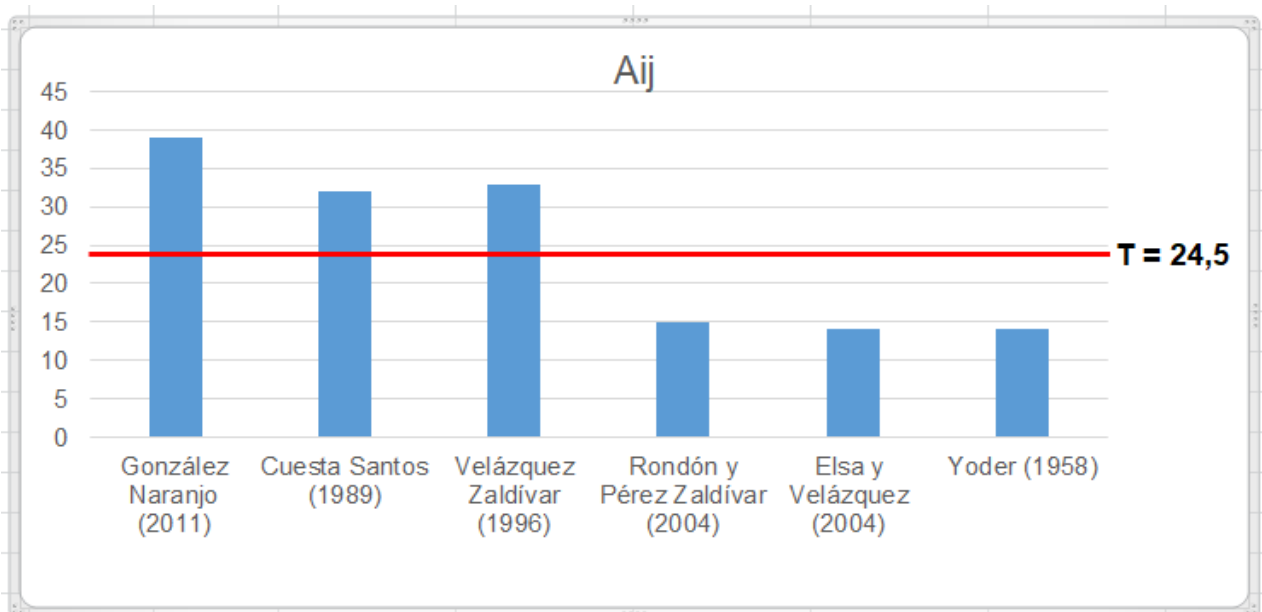
- Rodríguez Expósito, F. (2005). El método DELFHI para el procesamiento de los resultados de encuestas a expertos o usuarios en estudios de métodos y en la investigación educativa.
- Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Rondón, M., & Pérez, C. M. (2004). Metodología para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos e implementación de un sistema. Su aplicación en la agencia de viajes Cubatur, Holguín. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín.
- Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya".
- Travieso Damas, F. (2007). A propósito de un nombre: fuerza de trabajo; personal; recursos humanos; o capital humano. Ponencia presentada en el Seminario Científico organizado por GECYT: La Habana.
- Trischeler, W. E. (2000). Mejora del valor añadido en los procesos. En: www.gestión2000.com
- Universidad de Holguín, 2005. Folleto de casos de gestión de los recursos humanos.
- Velázquez Zaldívar, R. (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de auditorías de recursos humanos.
- Velázquez Zaldívar, R., & Delgado Pérez, E. (2004). Metodología para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en empresas en perfeccionamiento empresarial.
- Vargas, F. (2004). "Competencias claves y aprendizaje permanente. Tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe." OIT, CINTERFOR, Montevideo, Uruguay.
- Vázquez Dovale, F. E. (2006). Sistemas integrados de gestión: seguimiento y medición. Oficina Territorial de Normalización.
- Velázquez Zaldívar y Delgado Pérez (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Monografía.

- Velázquez Zaldívar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Ciudad de La Habana. Cuba.
- Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000). La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos. Temáticas Gerenciales Cubanas, 2000. T. I.
- Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000). Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Revista Electrónica Holguín.
- Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000). Tendencias actuales sobre el control de la Gestión de Recursos Humanos. Revista Electrónica Holguín.
- Velázquez Zaldívar, R., De Miguel Guzmán, M. y Marrero Fornaris (2000). Temas de gestión de recursos humanos. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Werther, W. B. y Davis, K. (2001) Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos. Edición. 5ta.*
- Yoder, D., Heneman, J., Turnbult, J. G., & Stone, C. H. (1958). Employment relations audit, in Hanbook of Personal Management and Labor Relations.
- Zalazar Fernández, D., Hernández, I. y Rodríguez, M (C. 2008). Diagnóstico de la gestión del capital humano en las empresas en perfeccionamiento. RED Capital Humano.
- Zaragoitía Alonso, M. (2004). La gestión de los Recursos Humanos en la administración pública y empresarial. Ponencia publicada en el CD de la 4ta Conferencia Científica Internacional de Gestión Empresarial y administración (GESEMAP).
- Zayas Agüero, P. (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.

ANEXOS

Anexo 1: Resultado del método de concordancia de Kendall para la selección del procedimiento.

Procedimientos	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Aij	Δi	Δi^2	
González Naranjo (2011)	6	5	6	4	6	6	6	39	14.5	210.25	
Cuesta Santos (1989)	4	4	5	6	4	5	4	32	7.5	56.25	
Velázquez Zaldívar (1996)	5	6	4	5	5	3	5	33	8.5	72.25	
Rondón y Pérez Zaldívar (2004)	3	2	2	1	3	1	3	15	-9.5	90.25	
Elsa y Velázquez (2004)	1	3	1	3	2	2	2	14	-10.5	110.25	
Yoder (1958)	2	1	3	2	1	4	1	14	-10.5	110.25	
								T	24.5	0	649.5
								K	6		
								W	0.7368		
								M	7		



Anexo 2: Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar el enfoque estratégico de la organización.

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
Enfoque estratégico	1. ¿Está definida la misión visión y valores compartidos?			11	La empresa posee definida la misión, visión y valores compartidos.
	2. ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?			11	La empresa tiene definidos y establecidos los objetivos a largo (3 años), mediano (1 año) y corto plazo (períodos).
	3. ¿Se realiza planeación estratégica en general?		2	9	La empresa posee su planeación estratégica definida para el período 2022-2030
	4. ¿Qué resultados ha obtenido la organización en la última evaluación de la planeación estratégica?	11			La empresa no ha sido evaluada desde el año 2019, a consecuencia de la pandemia de la Covid-19.
	5. ¿Qué dominio posee la dirección sobre el proceso de planeación estratégica desarrollada?	10	1		El consejo de dirección enfatiza que deben de lograr familiarizarse con las nuevas medidas orientadas por el país a razón de la tarea ordenamiento.
	6. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno.		6	5	El diagnóstico estratégico de la entidad no es dominio de toda la dirección, desconocimiento del contenido de la matriz DAFO de la organización, y esta no tiene implícito el nuevo escenario a raíz del proceso de ordenamiento.
	7. Se realizan la actualización sistemática de la estrategia de la organización.	9	1	1	Se plantea que se actualiza pero que no existe dominio profundo del contenido de su actualización antes los cambios organizacionales.

Anexo 2: (Continuación) Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar el enfoque estratégico de la organización.

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
	8. Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección.	1	2	8	Dominio medio de los objetivos estratégicos correspondientes a determinadas actividades.
	9. La estrategia es clara y congruente con la visión.	3	1	7	Se conoce que la estrategia está enfocada al cumplimiento de la visión de la empresa, pero no integra el contexto actual en que se enmarca la empresa estatal socialista.
	10. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo contribuyen a que la empresa mantenga su ventaja competitiva.	2	1	8	Los planes estratégicos están trazados de forma tal que garantizan que la empresa trabaje con eficiencia, tenga crecimientos y mantenga su ventaja competitiva.
	11. ¿Están declaradas las políticas de cada uno de los sistemas organizacionales?	3	3	5	Están declaradas las políticas de algunos sistemas organizacionales.
	12. Considera la organización el SGCH y el control interno en la planeación estratégica.			11	Tanto el SGCH y el control interno, forman parte del contenido de la planeación estratégica de la entidad.

Resumiendo: 12 preguntas X 11 votos / pregunta = 132 Votos

Bajo	Medio	Alto
39 votos	17 votos	76 votos
29,55 %	12,88 %	57,58 %

Anexo 3: Determinación del tamaño de muestra para la encuesta de cultura organizacional.

Tipo de Muestreo:	Muestreo Aleatorio Estratificado
Estratos:	Categorías Ocupacionales
Cantidad de estratos:	4 (Cuadros, Técnicos y Administrativos, Servicios y Obreros)
Población (N):	473 trabajadores (cierre de octubre / 2022)
Elementos de Muestreo	
Error estándar (debe ser menor que 1) (Se) =0,025	
Variable “y” = 1 trabajador de la empresa	
Varianza de la población (V ²)	
Varianza de la Muestra, probabilidad de ocurrencia de la variable “y” (S ²)	
Probabilidad de ocurrencia (p) = 0.9	
Tamaño de la muestra (n')	
Tamaño de la muestra estratificada (n)	
Fracción del estrato (fh)	
Total de la Población del estrato (Nh)	
Tamaño de la muestra en el estrato (nh)	

$$S = p \cdot (1 - p) = 0.9 \cdot (1 - 0.9) = 0.09$$

$$V^2 = (Se)^2 = (0.025)^2 = 0.000625$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.09}{0.000625} = 144$$

$$nh = Nh \cdot fh$$

$$n = \frac{n'}{\left(1 + \left[\frac{n'}{N}\right]\right)} = \frac{144}{\left(1 + \left[\frac{144}{473}\right]\right)} = 110$$

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{110}{473} = 0.233387358$$

Estratos	Nh	nh
Cuadros	11	3
Técnicos y administrativos	78	19
Servicios	32	8
Obreros	352	83
Total	473 trabajadores	113 trabajadores a encuestar

Anexo 4: Resultados de la encuesta sobre la cultura organizacional.

	Oficina Central de Holguín	Directivos			Técnicos y Administrativos		
		(3 encuestados)			(19 encuestados)		
	Preguntas	Moda	Media	Mediana	Moda	Media	Mediana
I	Cultura organizacional	-	3.1272	2.5	-	3.2100	3.0
1	Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa	1	2.7981	1.0	3	3.0251	3.0
2	El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico	1	2.8092	1.0		2.5715	2.0
3	Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad	2	3.4879	4.0	4	3.8514	4.0
4	El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión...	3	2.5624	3.0	4	3.1242	4.0
5	En la empresa se le da el merecido reconocimiento a las personas.....	4	2.9082	3.0	-	3.1002	3.0
6	Mi entidad se está en constante monitoreo del entorno.....	-	2.9021	2.0	-	3.2254	3.0
7	El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado	-	2.8125	3.0	3	3.0541	3.0
8	El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector	4	3.7289	4.0	4		4.0
9	La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad	-	3.6521	3.0	4	3.5814	4.0
10	Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor	3	3.5524	3.0	-	2.7859	3.0

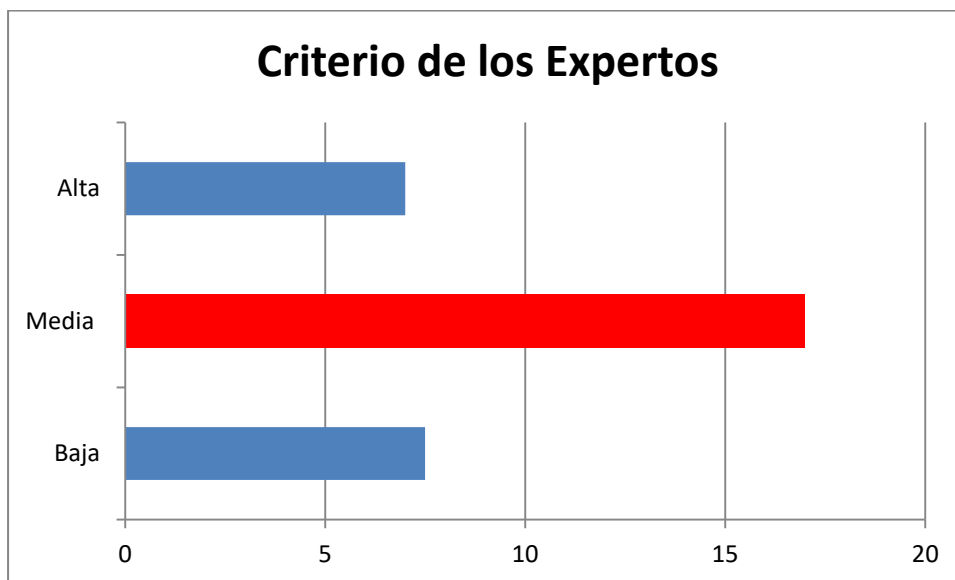
Anexo 4: (Continuación) Resultados de la encuesta sobre la cultura organizacional.

	Oficina Central de Holguín	Operarios			Servicios		
		(83 encuestados)			(8 encuestados)		
		Preguntas	Moda	Media	Mediana	Moda	Media
I	Cultura organizacional	4	3.3325	3.0	4	3.3254	3.0
1	Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa	4	2.8962	3	4	3.3547	4
2	El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico	4	3.4483	4	4	3.2748	4
3	Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad	4	3.7852	4.0	4	3.6891	4.0
4	El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión...	4	3.5221	4.0	4	3.3542	3.0
5	En la empresa se le da el merecido reconocimiento a las personas.....	4	3.3254	4.0	3	3.0897	3.0
6	Mi entidad se está en constante monitoreo del entorno.....	4	3.2541	3.0	4	3.3584	3.0
7	El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado	4	3.1854	3.0	4	3.1674	3.0
8	El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector	4	3.5712	4.0	4	3.3651	3.0
9	La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad	4	3.4482	4.0	4	3.4125	4.0
10	Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor	4	3.1352	3.0	4	3.1221	3.0

Nota: Se calcula el tamaño de la muestra para una población finita obteniéndose que fuera necesario encuestar a 113 trabajadores. Se decidió aplicar un muestreo aleatorio estratificado.

Anexo 5: Resultado de la aplicación del Voto Ponderado.

Experto	Clasificación		
	Baja	Media	Alta
1	1.5	2	1
2	0.5	3	1
3	1	2	1.5
4	1.5	2.5	0.5
5	1	3	0.5
6	1.5	2	1
7	0.5	2.5	1.5
Total	7.5	17	7



Anexo 6: Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos.

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta	
Cultura directivos	1. ¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?		2	9	En la mayoría de los caso los jefes mantienen una adecuada relación con los subordinados, el 18,18% asocian dificultades con la comunicación.	
	2. Sus superiores tienen confianza en usted.		1	10	La buena comunicación que existe entre jefe-subordinados afianza la confianza de los superiores, evidenciada en la delegación de autoridad y descentralización de las decisiones.	
	3. Usted tienen confianza en sus subordinados.		2	9	Los directivos refieren que existe confianza en sus subordinados, pues reconocen capacidad para las tareas designadas y tomas de decisiones.	
	4. ¿Cómo considera la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical?	1	8	2	La empresa tiene implementada los canales y vías que rige el Sistema de Comunicación Empresarial, concebido tanto para el público interno como el externo. A pesar de la implantación de este sistema existen dificultades con la comunicación descendente y horizontal.	
	5. Su estilo para dirigir es: autocrático o democrático.		2		El 72,73% de los directivos posee un estilo democrático para dirigir.	
			1	8		
	6. Realiza la función de control con frecuencia.				11	Las funciones de control están asociadas fundamentalmente para la evaluación del desempeño individual, chequeando sistemáticamente el cumplimiento de las tareas designadas.
	7. Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados.	5	3	3		El cumplimiento del reglamento disciplinario interno de la empresa, es objeto de control por parte de los directivos de la entidad, el 45,45% plantea que controla para comprobar resultados, no como castigo.
8. Considera que en su área hay trabajo en equipo.	2	2	7		Se enfatiza que existe trabajo en equipo, solo el 18,18 % refiere que atenta contra esto la falta de comunicación y cohesión en los mismos.	

Anexo 6: (Continuación) Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos.

Resumiendo: 8 preguntas X 11 votos / pregunta = 88 Votos

Bajo	Medio	Alto
8 votos	21 votos	59 votos
9,09 %	23,86 %	67,05 %

Anexos 6: (Continuación). Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos.

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
Competencias Laborales	1. Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige.	4	4	3	Se plantea que el personal carece de habilidades para dirigir al capital humano subordinado, a pesar de obtener buenos resultados de trabajo.
	2. Considera que posee la experiencia requerida para el cargo.	3	6	2	Refieren el 81,82% que existe falta de experiencia para la toma de decisiones en actividades puntuales.
	3. Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo.	1	2	8	Los directivos tienen firmados un Código de Ética, y existe coherencia e integridad entre los grupos de trabajo, pero refieren que hay morosidad en cuanto a la toma de decisiones.
	4. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción.	2	1	8	A pesar de estar implementado en la empresa el Sistema de Atención al Hombre, el 27,27% plantea que en ocasiones no se reconoce el trabajo de los subordinados, a pesar de tener resultados relevantes a nivel de entidad.
	5. Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento.	1	3	7	El 84.6 % reconoce como suministrador interno bueno de información.

Anexos 6: (Continuación). Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos.

Resumiendo: 5 preguntas X 11 votos / pregunta = 55 Votos

Bajo	Medio	Alto
11 votos	16 votos	28 votos
20 %	29,09 %	50,91 %

Anexo 7: Indicadores para evaluar el SGCH.

No	Indicadores	Fórmula	Nivel de referencia
Indicadores para medir la variable Selección y Desarrollo			
1.	Razón de selección	$RS = \frac{\text{No Candidatos Válidos}}{\text{No Total de Candidatos}}$	Expresa la cantidad de trabajadores, con las competencias requeridas respecto al total de candidatos presentados
2.	Grado de cumplimiento del proceso de selección	$CS = \frac{\text{Trab. Seleccionados según proceso establecido}}{\text{Total de Trab. Seleccionados}}$	Evaluar cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño. Valor máximo 100%, o sea que se han cumplido las tareas previstas en el proceso.
Indicadores para evaluar el desempeño individual			
1.	Índice de calidad de la evaluación	$IEC = \frac{\text{No Categoría .eval. Satisfactorio}}{\text{Total Categoría .evaluados}}$	Indica la cantidad de trabajadores evaluados de las diferentes categorías ocupacionales. Valor máximo 100%, o sea que todos los trabajadores que cumplen con los requisitos para ser evaluados han obtenido evaluación satisfactoria.
2.	Índice de conformidad con la evaluación	$IConf = \frac{\text{No Categoría X conform. con eval.}}{\text{Total de Categoría X evaluados}}$	Evaluar la satisfacción individual con la evaluación del desempeño realizada. Valor máximo 100%, o sea que los trabajadores están conformes con la evaluación.

Anexo 7: (Continuación) Indicadores para evaluar el SGCH.

No	Indicadores	Fórmula	Nivel de referencia
Indicadores para medir la variable Capacitación y Desarrollo			
1.	Nivel de Participación capacitación y desarrollo (NPCD)	$\text{NPCD} = (\text{PR} / \text{Tt}) \times 100$ PR: Participantes Reales Tt: Total de trabajadores	Mostrar el porciento del personal que participa en la formación con respecto al total de trabajadores.
2.	Porciento de personal en la reserva de cuadros con respecto al total de trabajadores		Refleja la cantidad de trabajadores que cumplen con las competencias necesarias que están en la reserva de cuadros.
Indicadores para medir la estimulación moral y material			
1.	Correlación salario medio-productividad	$\text{CSm} - \text{Pt} = \Delta\text{Sm}/\Delta\text{Pt}$ ΔSm: Variación del salario medio ΔPt: Variación de la productividad del trabajo	Expresa en qué medida crece la productividad con respecto al salario medio.
Indicadores para medir la organización del trabajo			
1.	Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)	$\text{AJL} = \frac{\text{TTR} + \text{TDNP}}{480} \cdot 100$	Expresa el porciento de aprovechamiento de la jornada laboral. Valor a obtener por encima del 85 %, pero es necesario ir en busca de elevar la misma.
2.	Variación de la Productividad del trabajo (ΔPt)	$\Delta\text{Pt} = \text{Pt}_2 - \text{Pt}_1 / \text{Pt}_1$	Refleja el incremento de la productividad del trabajo que se obtiene como consecuencia de los estudios de organización del trabajo realizado.

Anexo 7: (Continuación) Indicadores para evaluar el SGCH.

No	Indicadores	Fórmula	Nivel de referencia
Indicadores para la evaluación del desempeño de la Gestión de la seguridad y salud ocupacional			
1.	Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras	IECI = (CIE/CIPE) * 100 CIE: condiciones inseguras eliminadas. CIPE: condiciones inseguras planificadas a eliminar	Evaluar cumplimiento del plan de medidas. Valor máximo 100% o sea que se han eliminado las condiciones inseguras planificadas.
2.	Índice de accidentalidad	IA = (CA ₂ - CA ₁) / CA ₁ CA _i : cantidad de accidentes ocurridos (actual y anterior)	Evaluar comportamiento de la accidentalidad. Debe tomar valores negativos.
Indicadores para medir las competencias laborales			
1.	Nivel de competencia del trabajador (NCI)	NCI = $\sum [(Corti / TCcj)] / Ttb \times 100$ Corti: Valor total de las Competencias reales del trabajador i. TCcj: Total de Competencias del cargo j multiplicado por 3. Este número 3 representa el nivel máximo de competencias que puede tener un trabajador. Ttb: Total de trabajadores evaluados	Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el cargo que ocupa, así como el nivel de competencias que se alcanza en el proceso y la organización. El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: Deficiente (D): menos del 70%, Satisfactorio (S): del 70 al 89,9%, Destacado (E): mayor o igual al 90%. Este indicador puede emplearse también para los procesos de la organización.
2.	Índice de cargos con competencias (ICC)	ICC = CC/ TC CC: cargos con competencias elaboradas TC: total de cargos de la organización	Expresa la cantidad de cargos que cumplen con los requisitos de tener definidas las competencias laborales respecto al total de cargos existentes. Valor máximo 100%.

Anexo 8: Resultados de la aplicación del instrumento para el diagnóstico de los procesos del SGCH en la empresa AGGUAR.

Módulos	Preguntas	Bajo	Medio	Alto	Argumente su respuesta
Selección e integración	1. ¿Cuenta con un procedimiento para la organización del proceso de selección e integración al empleo de trabajadores?			7	Si, está elaborado, aprobado y se utiliza; además están definidos los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
	2. ¿Se desarrolla esta actividad en la empresa?		2	5	
Evaluación de desempeño	3. ¿Cuentan con un reglamento para la evaluación del desempeño?		2	5	Está elabora y aprobado, pero su uso no es sistemático. En él, solo se evalúan indicadores generales, y no se tiene en cuenta indicadores relacionados con las competencias laborales.
	4. ¿Se realiza la evaluación del desempeño teniendo en cuenta indicadores para cada cargo?	7			
	5. ¿Hay satisfacción con la evaluación del desempeño que se realiza?	3	4		
Capacitación y desarrollo	6. ¿Cuentan con un procedimiento para la capacitación?			7	Está elaborado y aprobado sobre la base de las necesidades de capacitación y aprendizaje, evaluación del desempeño y la estrategia de la organización.
	7. ¿Está elaborado el Plan de capacitación de los trabajadores sobre la base de las NCA?		2	5	
	8. ¿Hay satisfacción con los planes de capacitación por parte de los trabajadores?		1	6	
Estimulación moral y material	9. ¿Cuentan con un procedimiento para la compensación de los trabajadores?		2	5	Si está elaborado y aprobado, pero existen incongruencias relacionada con el Reglamento de Distribución de Utilidades. La insatisfacción de los trabajadores dado por el bajo incentivo salarial.
	10. ¿Está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el MTSS?		1	6	
	11. ¿Los sistemas de pago por resultados responden a los objetivos empresariales?		4	3	
	12. ¿Están correctamente aplicados?		1	6	
	13. ¿Hay satisfacción con la estimulación moral y material?	5	2		

Anexo 8: (Continuación) Resultados de la aplicación del instrumento para el diagnóstico de los procesos del SGCH en la empresa AGGUAR.

Módulos	Preguntas	Bajo	Medio	Alto	Argumente su respuesta
Organización del trabajo	14. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo?			7	Está elabora y aprobado, además se implementa y se aplica de forma correcta la normación del trabajo. Los indicadores de productividad son positivos y actualmente se han realizado estudios de organización del trabajo.
	15. ¿Está implantada la Normación del trabajo en la organización?		1	6	
	16. ¿Está correctamente aplicada la Normación del Trabajo?		2	5	
	17. ¿Existen estudios de organización del trabajo en la organización?			7	
	18. ¿Los indicadores de productividad y la correlación salario medio son positivos?			7	
Comunicación Institucional	19. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar la información y control del SGICH?	5	2		No está definido un procedimiento para realizar la información y control del SGCH. Se implementa en la entidad el sistema de comunicación empresarial, y a pesar de existir las vías y canales de comunicación, existen problemas de comunicación entre las áreas de trabajo.
	20. ¿Hay satisfacción con los mecanismos de información y comunicación empleados?	2	5		
	21. ¿Están definida la misión, la visión y los valores compartidos de la entidad?			7	
Competencias laborales	22. ¿Están definidas las competencias de la organización?		1	6	No están definidas correctamente las competencias de los procesos organizacionales y los cargos, incidiendo en que cada área de trabajo no tenga la capacidad efectiva para el desarrollo de las asignaciones diarias.
	23. ¿Están definidas las competencias de los procesos organizacionales?		1	6	
	24. ¿Están definidas las competencias de los puestos de trabajo?		5	5	
	25. ¿Existe un procedimiento para definir las competencias organizacionales, de los proceso y de los puestos de trabajo?		2	5	

Anexo 8: (Continuación) Resultados de la aplicación del instrumento para el diagnóstico de los procesos del SGCH en la empresa AGGUAR.

Módulos	Preguntas	Bajo	Medio	Alto	Argumente su respuesta
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	26. ¿Existe un procedimiento para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores?		1	6	Además de un procedimiento, se implementa el Manual de seguridad y salud en el trabajo, además están definidas la instrucción inicial, al puesto de trabajo, así como la específica. El Programa de Prevención de la seguridad y salud en el trabajo está en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa, y sustenta el tratamiento integral de los riesgos. Se logra un ambiente laboral seguro, en función de elevar los estándares de satisfacción laboral.
	27. ¿Se encuentra implantado el procedimiento?			7	
	28. ¿Hay satisfacción con las condiciones de trabajo por parte de los trabajadores?		1	6	
	29. ¿Está elaborado el manual de Seguridad y salud en el Trabajo?			7	
	30. ¿Está actualizado el proceso de evaluación de riesgos, así como el plan de medidas para su solución?		2	5	
Autocontrol	31. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar el autocontrol del SGRH?	7			No está elaborado un procedimiento que permita realizar el autocontrol al SGCH. A pesar de contar con un sistema de control para las inspecciones realizadas, no están definidos los indicadores necesarios para evaluar el proceso de mejora del sistema. Las medidas correctivas como resultados de las inspecciones realizadas se cumplen parcialmente. No está conformado el Comité de Control Multidisciplinario, y no se utiliza el programa anual para el autocontrol, a pesar de estar elaborado.
	32. ¿Hay cumplimiento con lo previsto?		5	2	
	33. ¿Cuentan con un sistema de control e información de las visitas o inspecciones realizadas?		4	3	
	34. ¿Hay un comportamiento favorable en el estado de cumplimiento de las medidas resultantes de las visitas o inspecciones?		5	2	
	35. ¿Está constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario?	7			
	36. ¿Está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol?		6	1	