

**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**  
**FUM BÁGUANO**

*Tesis para optar por el título de Ingeniero en Procesos*  
*Agroindustriales*

**Título:** Propuesta de un Plan de Acción para optimizar la Gestión de Recursos Humanos en la UEB Báguano de la Empresa Constructora del Poder Popular.

**Autor:** Osmany Calzadilla Ramírez

**Tutor:** Lic. Rubén Alfonso Díez Mesa

**Curso:** 2012-2013

**Dedicatoria:**

A mi esposa Moraima Infantes Tamayo , por toda la entrega y dedicación en todas las horas, por su compañía inseparable, por ser mi mejor y única amiga, sobre todo por ser ejemplo en mí vida y por su amor.

A mi hija Yariselis Calzadilla Infantes, con quien comparto todos mis sueños y es el futuro pensado.

A mis queridos padres, por tantos años de amor, sacrificio y la confianza que me depositan.

A todos los familiares y amigos que confiaron en mí.

### **Agradecimientos:**

A mi tutor Rubén Alfonso Diez Mesa, por todos estos años acumulados de esperanza, por su dedicación, por todos esos detalles que lo convierten en una persona especial.

A la Revolución por darme esta oportunidad de convertirme en profesional.

**Resumen:**

La gestión de recursos humanos es una herramienta para las empresas, con enfoque integral, sistémico, estratégico y proactivo. El recurso humano es la fuente fundamental de calidad y aumento de la productividad en la empresa. Teniendo en cuenta este criterio se realizó el presente trabajo en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora del Poder Popular Holguín, con el objetivo de aplicar el procedimiento propuesto por Nieves Julbe y Martínez Vivar (2006) para el diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, en el período comprendido de Enero a Diciembre del 2012.

Las fases de exploración, diagnóstico y procesamiento en sus correspondientes etapas definen las técnicas empleadas de acuerdo a las características de la empresa y el desarrollo alcanzado en la gestión de recursos humanos (GRH).

Con la realización del diagnóstico se pudo establecer un conjunto de deficiencias relativas a la Gestión de Recursos Humanos que afectan el funcionamiento y desempeño de esta en su conjunto como son bajo nivel de escolaridad y tendencia al envejecimiento de la fuerza de trabajo, los profesiogramas para cada uno de los cargos no están elaborados, ni los perfiles de competencias, el Inventario de personal no está automatizado, no existe procedimiento para la Evaluación del Potencial Humano.

La evaluación e información brindada por la matriz DAFO permite conocer la posición en la que se encuentra la organización acorde a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis permitió proponer un conjunto de acciones para mejorar el funcionamiento del sistema de GRH.

**Summary:**

The Human Resource Management is an instrument for the enterprises, with an integral, systemic, strategic and proactive approach. The human resource is the main source of quality and enlargement of enterprises productivity. Taking in count this criterion we performed the present investigation at the united impresarial the base Báguano the construction empress of obras the powder popular Holguín, enterprises, with the objective to apply the procedure offered by Martinez Vivar (2006) for the diagnosis to the Human Resource Management system, in the period comprehend between January to December 2012. The phases of exploration and diagnosis on their correspondent stages define the techniques employed according to the characteristics of the enterprise and the development acquired in the Human Resource Management. With the realization of diagnosis it could be establish that subsist a conjunct of deficiencies relatives to the management of the human resources that affects the working disengagement of it in a straight way and in an indirect way to the organizational management on its conjunct.

As a result it is obtained the variables' evaluation of the Human Resources Management system.

## Índice

	<b>Paginas</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Fundamentación teórica</b>	<b>5</b>
1.1 La Gestión de Recursos Humanos. Definiciones, objetivos y tendencias actuales	11
2.2 Los Modelos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	11
2.3 Procedimientos para realizar estudios al sistema de gestión de recursos humanos	12
<b>Capítulo 2: Materiales y métodos</b>	<b>15</b>
2.1 Procedimientos para diagnosticar el sistema de recursos humanos	15
2.1.1 Fase 1 Exploración	16
2.1.2 Fase 2 Diagnostico	16
2.1.3 Fase 3 Procesamiento	31
<b>Capítulo 3 Resultado y discusión</b>	<b>33</b>
3.1.1 Fase 1 Exploración	33
3.1.2 Fase 2 Diagnostico	36
3.1.3 Fase 3 Procesamiento	58
<b>Valoración económica, social y medioambiental</b>	<b>62</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>63</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografías citas bibliográficas</b>	<b>65</b>
<b>Anexos</b>	<b>79</b>

## **Introducción:**

En la actualidad la gestión de recursos humanos (GRH) es una tarea que exige rigor y sensibilidad para alcanzar los objetivos principales de la organización con proyección estratégica, a partir de la formación en valores humanos, con el fin de mantener la perspectiva de las personas que trabajan. El conocimiento adquirido por la organización a partir de la experiencia de sus integrantes es utilizado de forma continua en la necesaria renovación de la organización. Esto posibilita que se reconozca la dimensión humana dentro de ella. Al respecto Cuesta Santos (2008) pone de manifiesto ese reconocimiento: planteando - la Gestión de Recursos Humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que ha comprendido esencialmente "...tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano."

Los significativos cambios socioeconómicos ocurridos en el mundo en general y en el país han condicionado la evolución en Cuba desde una concepción de la GRH como aseguramiento a la actividad productiva empresarial hacia otra perspectiva que plantea atraer, mantener, desarrollar y promover la participación efectiva de los trabajadores para incrementar la productividad. Todo esto permite lograr un salto cualitativo en cuanto a competitividad. Esto es creciente a nivel internacional y genera la búsqueda de mejoras importantes en la productividad humana. Para lograrlo las empresas deben prestarle una atención especial a sus recursos humanos. Estos decidirán el futuro y el éxito de la organización, por lo que constituyen su principal capital.

Conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades a realizar se ha demostrado la necesidad de establecer herramientas de control en el ámbito de recursos humanos. Se requiere de un conjunto de acciones que le permitan perfeccionar el desempeño empresarial y encontrar las posibles deficiencias que obstaculizan el aprovechamiento eficiente de la fuerza de trabajo.

La Empresa Constructora de Obras del Poder Popular, Unidad Empresarial de Base Báguano también está necesitada de esas herramientas de control. Como consecuencia de los procesos de mejora de control y desempeño.

En esta, la organización no ha logrado esos objetivos y existen insuficiencias relacionadas con los recursos humanos que lo impiden.

En los consejos de dirección de la Unidad, han sido reiterativos los problemas relacionados con:

1. Insuficiente labor en equipo.
2. No se aplica procedimiento establecido para el proceso de selección del personal.
3. Inexistencia de un sistema para la evaluación del desempeño vinculado con el enfoque de gestión por competencias.
4. Deficientes condiciones de trabajo.
5. No se aplica procedimiento establecido para la formación de recursos humanos.
6. No se utilizan adecuadamente los sistemas informativos para la gestión de la información de los recursos humanos.
7. No se ha proyectado la capacitación en función de la idoneidad de los trabajadores.
8. La satisfacción laboral de los trabajadores no es favorable.

Lo dicho hasta aquí, constituyó la **situación problemática** que originó la presente investigación. Esto permitió definir el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo optimizar la Gestión de los Recursos Humanos en la UEB Báguano de la Empresa Constructora del Poder Popular?.

**Objeto de Estudio** es el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

El **Objetivo General** que persigue esta investigación es: Elaborar un Plan de acción que permita optimizar la Gestión de los Recursos Humanos en la UEB Báguano de la Empresa Constructora del Poder Popular.



**Objetivos Específicos:**

1. Determinar los fundamentos teóricos- metodológicos relacionados con el análisis de las definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la GRH en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín.
2. Diagnosticar el sistema de GRH a partir de la aplicación parcial de un procedimiento en la organización objeto de estudio en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín.
3. Elaborar un Plan de acción que permita optimizar la GRH en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín.

El **Campo de Acción** de esta investigación es el sistema de GRH en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín.

Para dar solución al problema científico planteado se formuló la **Hipótesis** de investigación siguiente: si se aplica un procedimiento para realizar el diagnóstico al sistema de GRH en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín, es posible definir las deficiencias que inhiben la obtención de mejores resultados y elaborar un Plan de Acción que permita optimizar la misma.

Esta hipótesis quedara demostrada si:

1. El procedimiento que se utilice posee los elementos necesarios para realizar su aplicación en la organización objeto de estudio.
2. La aplicación del procedimiento en el estudio práctico, permite diagnosticar el sistema de GRH y trazar estrategias que contribuyan a optimizar el desempeño en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín.

Para dar cumplimiento a la investigación se plantearon las **Tareas** siguientes:

1. Revisión bibliográfica de la temática relacionada con el sistema de GRH.
2. Aplicación parcial de un procedimiento en la entidad objeto de estudio.

3. Procesamiento y análisis de los resultados.
4. Presentación de los resultados de la investigación.
5. Elaboración del Plan de Acción para optimizar la Gestión de los Recursos Humanos.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos se encuentran el Histórico-Lógico para el estudio de la actualidad del tema, como marco teórico referencial permitiendo analizar el flujo histórico de las corrientes de estudio sobre los modelos de GRH y los procedimientos para realizar el diagnóstico, el análisis y síntesis e inducción-deducción permiten buscar información necesaria a partir de la revisión bibliográfica y llegar a conclusiones finales. El método comparativo se empleó para comparar los procedimientos existentes. Entre los métodos empíricos se emplearon revisión de la documentación, entrevistas, encuestas y observación directa. El trabajo incluye además técnicas estadísticas para el cálculo del tamaño de la muestra, procesar y presentar los datos obtenidos.

Este trabajo presenta la siguiente estructura, un primer capítulo, donde se expone la fundamentación teórica relacionada con el tema objeto de estudio, un segundo capítulo, donde se describe el procedimiento a utilizar y un tercer capítulo donde se expone el plan de acción a aplicar en la entidad objeto de estudio. Aparecen un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones, así como Bibliografía y anexos de necesaria inclusión para la comprensión del trabajo.

## **Capítulo 1: Fundamentación teórica:**

### 1.1. La Gestión de Recursos Humanos. Definiciones, objetivos y tendencias actuales

En la actualidad, donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo "hombre", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y el carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

Los recursos humanos son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte de sus conocimientos y habilidades para crear. Estos pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos, constituye la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

El concepto de "hombre", ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Según lo planteado en el diccionario Aristos (1987), estos se definen como:  
Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso Humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

La evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al recurso humano en las organizaciones es la denominada "Administración de personal". Ortueta (1987): lo imita como las tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada.

Martínez Martínez (1995): considera que es el pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.

Por otra parte Ferriol Molina (1996): plantea que es gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.

S/A (1996): Confección de los recibos de salarios, nóminas y el control de asistencia al trabajo, estando esta función encuadrada, según en el tipo de organización en que se realice, dentro de los diferentes órganos de dirección de la empresa.

Realizando una valoración de los conceptos anteriores puede destacarse, que esta forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la función de recursos humanos en las organizaciones. La administración de personal constituyó el primer estadio por el que pasa la función de recursos humanos.

Los elementos referidos en los conceptos carecen de enfoque sistémico y se centran en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionada con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras. Esta función podía ser desempeñada por un órgano específico especializado o ser asumida por otro aparato de la empresa. El enfoque que seguía era reactivo o "post mortem", accionar sobre un suceso que ya ocurrió, y como último aspecto se denota la carencia de un enfoque estratégico al no verse relación alguna con los objetivos de la organización.

Seguidamente a este concepto aparece el denominado "Administración de recursos humanos". Surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual. Este concepto es tratado por varios autores como: Chiavenato (1987):

La planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Stoner (1989): Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización.

Ortueta (1987): Propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden.

Páez (1991): Diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación.

Pereda Marín (1995): Ayudar a definir los objetivos de recursos humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados previstos e introducir, en caso contrario, las modificaciones oportunas. Morales Gutiérrez (2002).

Los conceptos aportados por los autores consultados acerca de la administración de recursos humanos coinciden en algunos puntos tales como: se considera como una función empresarial o administrativa, aparecen elementos perfectamente identificados con el ingreso y mantenimiento de los individuos en las organizaciones, se observa un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y organizacionales y comienza a observarse la influencia del enfoque estratégico. Aparecen ya los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de recursos humanos, cosa que no ocurría en el concepto anterior. Se comienza a pensar en la persona como ente activo dentro de la organización, con necesidades y aspiraciones personales que la organización debe contribuir a satisfacer. <sup>1</sup> Debido a

---

<sup>1</sup> Morales Gutiérrez, E. (2002). GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>. Citado en Enero, 2002.

la evolución del concepto de administración de Recursos Humanos, a partir de los años 90 se le comenzó a denominar (GRH), poniéndose de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones, sobre el cual varios autores han realizado sus valoraciones y aportes teóricos importantes.

S/A (1996): Conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales

Lage (1998): Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo, sitúan la dirección de recursos humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.

Ferriol Molina (1996): Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

Pereda Marín (1995): Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados. En cuanto al análisis de la GRH como concepto más avanzado y abarcador de dicha función en una organización de éxito, y habiendo interpretado los conceptos ofrecidos por varios especialistas en la rama, se hace imprescindible destacar el carácter estratégico que posee, se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la GRH, actuando como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades

del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.<sup>2</sup>

Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH Cuesta Santos, (2008) pueden expresarse como sigue:

- Ø Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Ø Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- Ø Gestión de recursos humanos y del conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- Ø La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Ø La formación como intangible suprema se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los Recursos Humanos son una inversión y no un costo.
- Ø La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- Ø La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además de manera proactiva.
- Ø La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, conteniendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- Ø El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que lograr sistemas e-RRHH.

---

<sup>2</sup> Idem al 1

- Ø El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Ø Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- Ø El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.
- Ø La evolución histórica de las actividades de recursos humanos evidencian que las mismas tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea Hax (1992) "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en la organización. Por consiguiente mejorar la GRH y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica".

Esto quiere decir que las funciones de la gerencia de recursos humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orienta hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

1. Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
2. Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
3. Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa (Páez, 1991).

Según los conceptos ofrecidos, la GRH constituye un concepto más avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las dificultades, logrando desarrollar los Recursos Humanos que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados. Sin embargo Nieves Julbe (2000) considera el concepto de GRH como: "Acción y Efecto, por parte de la gerencia empresarial, de crear las exigencias adaptativas que requieren los recursos



humanos para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser más competitivos a largo plazo”.

## **1.2. Los modelos del sistema de Gestión de Recursos Humanos.**

Diferentes autores que abordan la GRH han elaborado “modelos” para facilitar la comprensión del sistema. Entre los que se encuentran Beer, (1989); Corporación Andina de Fomento (CAF), 1991; Werther y Davis, (1991); Hax, (1992); Harper y Lynch, (1992); Chiavenato, (1993); Bustillo, (1994); Puchol, (1995), entre otros.

Los autores antes mencionados los conciben como una representación gráfica de elementos interrelacionados entre sí o no, para reflejar cuáles son los elementos del sistema de GRH.

Beer y colaboradores (1989), de la Harvard Business School, plantean un modelo de gestión integrado por los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) que son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos, son quienes definen las políticas de los recursos humanos (influencia de los empleados, flujo de RH., sistemas de trabajo y sistemas de recompensa), midiéndose sus resultados mediante las cuatro "C": compromiso, congruencia, competencia y costos eficaces.

Este se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar el sistema en su integralidad. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de recursos humanos en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas. Analiza las competencias como uno de los elementos que indican los resultados de la GRH, combinándola con el compromiso y la congruencia que podrán convertirse, con este nuevo enfoque, en nuevas competencias.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de recursos humanos centrados en el puesto de trabajo como es el de Bustillo, C (1994). Con este el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Es un modelo con carácter integrador pues percibe interrelaciones entre los diferentes elementos orientados a la motivación, refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de recurso humano, desde reclutamiento hasta los sistemas de remuneración pero no relaciona las actividades de recurso humano con otros elementos de las políticas de GRH.

Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado que, por su aporte a los resultados de la empresa, requieren. Las características principales que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el sistema (Besseyre), o la importancia que conceden a la auditoría de GRH como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de recursos humanos adecuadas (Beer, Arnol Hax, Chiavenato, Puchol) en el papel que confieren al entorno, como base para establecer el sistema de GRH (Beer, CAF, Werther y Davis).

### **1.3 Procedimientos para realizar estudios al sistema de Gestión de Recursos Humanos:**

Los procedimientos encontrados en la literatura consultada para realizar estudios al sistema de GRH se diferencian en su diseño y estructura, así como herramientas a utilizar. Aunque coinciden en el objetivo de 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 (1958), Cuesta Santos (1989), Velázquez Zaldívar (1996), Ruiz y Colaboradores (2002), Rondón y Pérez Zaldívar (2004), Elsa y Velázquez (2004) y Nieves Julbe y Martínez Vivar (2006).

El procedimiento propuesto por Yoder (1958) plantea un listado de preguntas y herramientas e instrumentos para realizar una auditoría de recursos humanos en una

organización. En el se incluyen las funciones básicas de este sistema, así como diferentes herramientas e instrumentos que pueden utilizarse para diagnosticarlas y de qué manera hacerlo. Se emplea 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 (1989) propone 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 sistema de GRH. 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.

El propuesto por 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 y otros (1989), al analizar factores de situación y grupos de interés sigue también los elementos del flujo de RH.

El referido por Ruiz y Colaboradores (2002). Tiene en cuenta los elementos señalados en las bases generales del perfeccionamiento empresarial, así como los requisitos de las Normas ISO 9001 para el aseguramiento de la calidad.

El objetivo de este procedimiento es evaluar la GRH mediante la evaluación de un conjunto de actividades para alcanzar niveles adecuados de economía.

Procedimiento de Rondón y Pérez Zaldívar (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.

Elsa Delgado y Velázquez Zaldívar (2004) proponen un procedimiento 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.

El procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010). Presenta un avance con respecto a los analizados. Integra el sistema y la estrategia empresarial, esta basado en las NC del grupo de las 3000:2007 y posee un enfoque de procesos. Forma parte de un procedimiento general para el sistema de control interno y específico relacionado con el componente ambiente de control. 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 sistema de gestión integrada del capital humano (SGICH), permitiendo mediante el diagnóstico que realiza, perfeccionar o diseñar los procesos del SGICH. Permite dar cumplimiento a las resoluciones que emite el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y a las referidas NC sobre el mencionado sistema. Plantea indicadores para evaluar el proceso de mejora.

## **Capítulo 2: Materiales y Métodos.**

El trabajo se realizó en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín, perteneciente al Consejo Popular Tacajó municipio Báguano, provincia Holguín, en el período comprendido enero a diciembre del 2012.

Para desarrollar la investigación, cuyos resultados se exponen en el siguiente capítulo, se emplearon métodos de investigación teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos se encuentran el histórico- lógico para el estudio de la actualidad del tema, como marco teórico referencial permitiendo analizar el flujo histórico de las corrientes de estudio sobre los modelos de GRH y los procedimientos para realizar el diagnóstico, el análisis y síntesis e inducción-deducción permiten buscar información necesaria a partir de la revisión bibliográfica y llegar a conclusiones finales. El método comparativo se empleó para comparar los procedimientos existentes. Entre los métodos empíricos se emplearon revisión de la documentación, entrevistas, encuestas y observación directa. El trabajo incluye además técnicas estadísticas para el cálculo del tamaño de la muestra, procesar y presentar los datos obtenidos.

### **2.1 Procedimiento para diagnosticar al sistema de Gestión de Recursos Humanos.**

Se parte de las experiencias alcanzadas y los trabajos realizados por Nieves Julbe y Martínez Vivar; 2006 que recogen procedimientos para la realización de diagnóstico al sistema de GRH. Lo que sirvió de base para el procedimiento metodológico<sup>3</sup> a seguir en el presente trabajo. Este permite no solo diagnosticar la GRH, sino además brindar sugerencias y proponer vías de soluciones una vez que se conozcan los fallos y se hayan formulado los problemas existentes; así como asesorar a la entidad sobre su evolución futura para mejorar el desempeño de la misma. Podrá ser aplicado a cualquier entidad de servicios y (o) de producción, lo que permitirá

---

<sup>3</sup> Este procedimiento es descrito por Martínez Vivar (2006) Trabajo de diploma. Este es el de mayor factibilidad de aplicación para la organización objeto de estudio.

emplear diferentes técnicas de diagnóstico. Cada empresa podrá adecuar la misma, en dependencia del desarrollo alcanzado en la GRH. Sigue una estructuración lógica al definirse de manera precisa y clara cómo desarrollar cada una de las fases y etapas.

Este procedimiento consta de cuatro fases (anexo 1) y se aplica de manera parcial hasta la fase 3. Se exponen a continuación las fases de exploración, diagnóstico y procesamiento, teniendo en cuenta los objetivos y etapas a realizar en cada fase.

### **2.1.1 Fase 1. Exploración.**

Esta fase consta de dos etapas.

Objetivos:

Lograr un ambiente afable en la organización para propiciar el desarrollo del trabajo.

Etapas 1: Involucramiento

Comunicar al personal el objetivo que persigue el trabajo y su importancia para la entidad, lograr la participación de todos y atenuar la resistencia al cambio.

Etapas 2: Caracterización de la entidad

Los aspectos generales que serán necesarios analizar en esta etapa son: nombre de la entidad y pertenencia ramal, ubicación geográfica, cartera de productos y (o) servicios, organigrama, así como los indicadores económicos: ingresos, costos, utilidades. Para la recopilación de toda esta información se emplearán técnicas como la revisión de documentos, las entrevistas y la observación directa.

### **2.1.2 Fase 2. Diagnóstico.**

Objetivo: Diagnosticar el entorno externo, el ambiente interno y el cumplimiento de las políticas de GRH para determinar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que puedan influir en dicha gestión.

#### **Etapas 1: Diagnóstico del entorno.**

En el entorno externo se consideran los siguientes elementos:

Sociedad: Clientes externos y proveedores.

Gobierno: Legislaciones y regulaciones laborales.

Mercado de trabajo: Empresas competidoras con atractivo potencial para los Recursos Humanos. Incluye el análisis de las ventajas y desventajas de la organización desde el punto de vista de atraer o conservar a los empleados.

## **Etapa 2: Diagnóstico del ambiente interno.**

### Características de la fuerza laboral

La fuerza laboral debe caracterizarse definiendo una serie de indicadores que harán posible su análisis:

#### 1. Composición de la plantilla.

Evidencia el uso racional de la fuerza de trabajo y el nivel de cumplimiento de la plantilla cubierta con respecto a la aprobada.

$$\text{Cumplimiento de la plantilla} = \frac{\text{plantilla cubierta}}{\text{plantilla aprobada}} \quad (1)$$

#### 2. Distribución de la plantilla por sexo.

Permite conocer cuál es la composición de la plantilla de acuerdo a la cantidad de hombres y mujeres. Debe de estar en correspondencia con el tipo de actividad que se realiza y para qué sexo es preferentemente el trabajo y/o las funciones que se desarrollan.

$$\% \text{hombres/mujeres} = \left( \frac{\text{cantidad total de hombres/mujeres}}{\text{plantilla total}} \right) \times 100 \quad (2)$$

#### 3. Composición de la plantilla por edades y antigüedad.

Reflejará el grado de compromiso y de pertenencia que sienten los trabajadores por la empresa.

#### 4. Grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio.

El personal indirecto no debe exceder el 20% del total de la plantilla. Por tanto este indicador expresa en qué medida se distribuye el personal en la empresa.

$$\% \text{personal directo/indirecto} = \left( \frac{\text{cantidad trab directos/indirectos}}{\text{plantilla total}} \right) \times 100 \quad (3)$$

### Análisis de la Estrategia empresarial

Para precisar la estrategia empresarial existente se deben valorar los siguientes aspectos: Misión y Visión de la entidad, Planeación Estratégica y su relación con los recursos humanos, objetivos a largo, mediano y corto plazo.

### Cultura organizacional

Se debe evaluar qué características generales posee la cultura organizacional prevaleciente, utilizando encuesta diseñada para este fin.<sup>4</sup>

### Tecnología:

Se debe valorar el grado de obsolescencia de la tecnología, su estado técnico y la correspondencia con los recursos humanos.

### **Etapas 3: Diagnóstico de los resultados de la actual Gestión de Recursos Humanos.**

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

#### 1. Índice de ausentismo y puntualidad:

Se medirá el resultado según los valores planificados en el período. Es necesario valorar las causas por las cuales este índice aumenta o disminuye.

$$\text{Índice de ausentismo} = (\text{total horas ausencia} / \text{total horas trabajo plan}) \times 100 \quad (4)$$

$$\text{Índice de puntualidad} = (\text{no. horas perdida retraso} / \text{total horas trabajo plan}) \times 100 \quad (5)$$

#### 2. Índice de fluctuación de la fuerza de trabajo:

El resultado de este indicador está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral.

$$\text{Índice de fluctuación} = (\text{total altas y bajas} / 2 \times \text{plantilla}) \times 100 \quad (6)$$

#### 3. Cálculo de la productividad del trabajo (Pt):

Es el indicador que evidencia la cualidad de los procesos y hacen que estos emerjan.

$$\text{Productividad} = (\text{valor agregado} / \text{promedio de trabajadores}) \times 100 \quad (7)$$

#### 4. Satisfacción laboral:

Se sugiere la aplicación de la encuesta para el diagnóstico de la motivación concreta diseñada por Álvarez (2001)<sup>5</sup>, que tiene como objetivo evaluar el estado en que consideran los integrantes de la organización (alta dirección, mandos intermedios, empleados) que están los diferentes factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción laboral en la unidad.

Para evaluar los grupos de motivadores concretos se empleo el criterio que se refleja

---

<sup>4</sup> Esta encuesta aparece en el Anexo No 3 de Infante Díaz, Y. (2006). Trabajo de diploma.

<sup>5</sup> Esta encuesta aparece en el anexo 5 Infante Díaz, Y (2006). Trabajo de diploma



en la siguiente tabla.

Dimensiones Esenciales	Evaluación de la dimensión	
Media (Me) < 2	Muy Crítica	MM
2 < Media (Me) > 3	Crítica	M
3 < Media (Me) > 3.75	Aceptable	R
3.75 < Media (Me) > 4	Buena	B
4 < Media (Me) > 5	Excelente	E

**Tabla 1. Criterio de evaluación para medir la satisfacción laboral:**

#### 5. Determinación de las perspectivas:

Para valorar las perspectivas de los integrantes de la organización, (salariales, de promoción, de capacitación y mejoramiento de las condiciones de trabajo) se aplicarán encuestas a fines. En este trabajo se recomienda utilizar la encuesta de perspectivas planteada por Cuesta Santos<sup>6</sup>, (2008) que permitirá, a su vez, evaluar algunas de las actividades del flujo de recursos humanos.

Para describir o inferir estadísticamente este instrumento de valoración de la percepción de las perspectivas se puede calcular:

El coeficiente de perspectiva (CP), que es el de discriminación más grosera al no considerar los grados (escalones) y comprende la binomial ascenso-descenso.

Frecuencia relativa de perspectivas (Frp), indica para cada escalón marcado, el porcentaje que le corresponde del total de marcas.

La moda (Mo), que se expresará respecto al instrumento, el escalón más veces marcado.

#### Etapa 4. Diagnóstico de las políticas de GRH

El punto de partida para realizar el diagnóstico está en función de si están diseñadas o no las políticas de recursos humanos. Llegado este punto se impone una interrogante: ¿Están diseñadas las políticas de recursos humanos?

Si la entidad tiene diseñadas sus políticas deberá verificarse si lo propuesto a alcanzar con ellas se logró, si son lo suficientemente flexibles, estables, consistentes, generales y comprensibles para toda la organización. Debe comprobarse que hayan sido elaboradas en correspondencia con la misión, la visión, la planeación

<sup>6</sup> Cuesta Santos, A (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tomo I. p60. Editorial Félix Varela, La Habana.

estratégica y la dirección por objetivos. Es importante analizar si la redacción de las políticas fue adecuada y de qué forma se escribieron.

#### Etapa 5. Diagnóstico de las variables del flujo de recursos humanos

Si la organización no cuenta con las políticas o al diagnosticarlas se encuentran deficiencias, es necesario realizar un diagnóstico de las variables del flujo de recursos humanos.

El inventario de personal, es la recopilación de datos de las características del personal de una empresa (personales y profesionales).

La descripción de los datos más relevantes, que debe contener el inventario de personal es: datos del trabajador, resumen del hogar y esfera profesional

Con la información que suministra el inventario de personal, se pueden obtener algunos indicadores que brindan información sobre la composición del factor humano:

##### 1. Por ciento de contratos

Permite conocer qué cantidad de trabajadores han sido contratados respecto a la plantilla total.

$$\% \text{personal tipo contrato} = (\text{total trabajadores por estrato} / \text{plantilla total}) \times 100 \quad (8)$$

##### 2. Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

$$\% \text{personal por categoría X} = (\text{total personas por categoría X} / \text{plantilla total}) \times 100 \quad (9)$$

X: dirigentes, administrativos, técnicos, obreros, etc.

##### 3. Distribución de la plantilla entre los distintos departamentos o equipos de trabajo

Este indicador expresa en que medida se ha distribuido el personal por los distintos departamentos de la empresa.

$$\% \text{personal del dpto X} = (\text{total personal del dpto X} / \text{plantilla total}) \times 100 \quad (10)$$

La segunda actividad del flujo de recursos humanos es la evaluación del potencial humano, que constituye el sistema que permite conocer las habilidades y actitudes de cada individuo y detectar sus capacidades para el desarrollo futuro llevada a cabo a través de competencias. Recoge todos los datos que se necesitan para realizar el inventario de personal de cada empleado más la evaluación de las competencias.

La siguiente actividad del flujo es el análisis y descripción de cargos u ocupaciones (ADCO), y es el resultado de la aplicación de un procedimiento o proceso metodológico que determina a través de diferentes técnicas los elementos y características inherentes a cada cargo u ocupación, respondiendo al logro de los objetivos, misión y visión a cualquier nivel empresarial.

Entre las técnicas más empleadas para el ADCO se encuentran: observación, cuestionario estructurado, entrevista personal y diario de actividades.

Se elabora un modelo, para reportar por escrito, de manera gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo.

Se tendrán en cuenta las informaciones necesarias que abarcarán lo siguiente:

1. Denominación del cargo.
2. Misión del cargo.
3. Tareas incluidas en el cargo.
4. Medios materiales y herramientas utilizadas.
5. Formación exigida por el cargo: académica, permanente y conocimientos específicos.
6. Experiencia previa.
7. Tiempo de adaptación.
8. Características personales: esfera cognitiva, física, social y afectiva
9. Responsabilidad: sobre bienes, económica, sobre personas y supervisión orgánica y funcional.
10. Relaciones.
11. Decisión.
12. Autonomía.
13. Condiciones de trabajo: ambiente físico, esfuerzo que exige la realización de las tareas incluidas en el cargo, medios de protección, medidas de seguridad a tener en cuenta y riesgos

Perfil de competencias del puesto. Es una herramienta que permite evaluar las especificaciones necesarias para desempeñar el puesto eficientemente, incluye: escolaridad, experiencia, conocimientos específicos y características personales.

Para determinar las brechas existentes entre el perfil real del ocupante y el requerido en cuanto a los conocimientos y cualidades para el desempeño de los cargos, se utiliza un rango (de 1 a 5 en este trabajo) seleccionado por el analista.

Se diferencia el estado requerido del actual con paréntesis y una cruz respectivamente; quedando entre dichos paréntesis la cruz cuando el estado actual coincide con el requerido. De igual forma cuando no aparece ninguna cruz es porque no presenta ese conocimiento o característica del comportamiento según corresponda. El rango de distancia entre los paréntesis y la cruz resulta la brecha, tanto positiva (cuando el real sobrepasa el requerido) como negativa (cuando el real es inferior respecto al requerido). La simbología también la escoge el analista.

La información obtenida debe ser sometida a la consideración del jefe y (o) especialistas del área donde se ubica el puesto, con el objetivo de que estos la amplíen y (o) ajusten.

La información obtenida es procesada por el equipo de analistas elaborando finalmente el documento donde quedará plasmado el contenido y especificaciones del puesto.

Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios en el puesto de trabajo.

Con el ADCO se tiene además confeccionado el inventario de riesgos de cada puesto de trabajo. El ADCO constituye la primera forma de planear cualitativamente la plantilla de recursos humanos, porque permite distribuir adecuadamente las tareas de cada puesto.

Indicador:

Índice de cargos con profesiogramas.

$$ICP = \left( \frac{\text{No. cargos con profesiogramas}}{\text{total cargos}} \right) \times 100 \quad (11)$$

Siguiendo las actividades del flujo la Planeación de recursos humanos. Es el resultado de definir las necesidades de personal de la organización en determinado plazo para obtener un nivel deseado de producción y (o) de servicio.

Por tanto resulta imprescindible controlar, dentro de lo posible, algunos de los indicadores que a continuación se relacionan y los cuales serán medidos

específicamente por departamento o área de trabajo en el cual se realizará la planeación de recursos humanos como son: cumplimiento de la plantilla, índice de ausentismo, índice de fluctuación, aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), productividad, excedencia en la plantilla, déficit en la plantilla y gasto de salario Gasto de salario.

$$\text{EoSSCP} = \text{EoSSTCT} + \text{EoSSTCR} \quad (12)$$

Dónde: EoSSCP: Economía o Sobregasto de salario en el costo de producción.

EoSSTCT: Economía o Sobregasto de trabajadores que cobran a tiempo.

EoSSTCR: Economía o Sobregasto de trabajadores que cobran por resultados.

$$\text{EoSSTCT} = \text{GSR} - \text{GSP} \quad (13)$$

Donde: GSR: Gasto de salario real.

GSP: Gasto de salario plan.

$$\text{EoSSTCR} = (\text{GSR}) - (\text{GSP}) * \text{ICPP} \quad (14)$$

Donde: ICPP: Índice de cumplimiento del plan de producción.

Respecto al gasto de salario si el valor que se obtiene es positivo indica que se ha producido un sobregasto, el cual puede estar asociado a: variaciones en el número de trabajadores y en el salario medio.

$$\text{Salario medio} = \text{fondo salario} / \text{No. trabajadores} \quad (15)$$

Una disminución del salario medio estaría asociada a una disminución de la actividad productiva. En caso de aumentar el salario medio habría que evaluar si el mismo estuvo provocado por un incremento de la productividad, por lo que se determinará:

$$\text{Coef. De correlación} = \% \text{ incremento prod. Del trab} / \% \text{ incremento salario medio} \quad (16)$$

Debiendo ser este valor mayor que uno para que se justifique el incremento del salario medio.

Selección y desarrollo. Es la búsqueda del personal en el mercado interno y (o) externo por la organización, que basado en la evaluación del potencial, en el análisis de la descripción de cargos y en las técnicas adecuadas según se requiera para cada tarea, realiza la gerencia empresarial para llevar a cabo el mismo.

Para una correcta revisión se realizarán entrevistas y revisión de documentos. Para llevar a cabo una completa evaluación de esta variable se analizan los siguientes indicadores:

Tasa de selección.

TS= No candidatos/No puestos en convocatoria (17)

Tasa de selección interna.

TSI= No candidatos de la organización/No puestos en convocatoria (18)

Razón de selección

RS= No candidatos válidos/no total de candidatos (19)

Razón de selección interna.

RSI= No candidatos válidos de la organización/No total de candidatos (20)

Grado de cumplimiento del proceso de selección.

CS= Trab. Seleccionado según proced. Estab /total de trab. Selecc. (21)

Grado de cumplimiento del proceso de contratación

CC= Trab. Contratado según proced. Estab /total de trab. Contrat. (22)

Cantidad de personas que no superan el período de pruebas.

Número de solicitudes recibidas.

Compensación. Comprende la remuneración o retribución que persiguen los trabajadores de acuerdo al ADCO y acorde a la legislación laboral vigente en correspondencia con la escala salarial y los pagos adicionales que les corresponden, así como el sistema de estimulación vigente, y otros beneficios que recibe de la organización.

Para revisar el sistema de compensación existente es necesario:

1. Aplicar entrevistas a los trabajadores para valorar el grado de percepción de los mismos de acuerdo al sistema de compensación, además la encuesta de "Diagnóstico de la Motivación Concreta" para medir la estimulación al esfuerzo y resultado individual, contribuye a la valoración.

2. Comprobar el funcionamiento de esta variable a través de una lista de chequeo<sup>7</sup>.

Para su realización se toma una muestra aleatoria del área objeto de estudio. La lista

---

<sup>7</sup> Esta lista de chequeo aparece en el Anexo 15 de la Tesis de Infante Díaz, Y. (2006).

de chequeo comprueba si están o no conformes los trabajadores con el sistema de compensación implantado.

Este cuestionario de chequeo debe ser completado por la persona que realiza el estudio, por lo que es necesaria una rigurosa revisión de documentos y recurrir a la opinión del jefe de recursos humanos para obtener el total conocimiento de los aspectos a evaluar.

De no estar conformes los trabajadores, se analizan las causas que provocan estas inconformidades y con ello lograr un análisis que vincule lo legislado y las percepciones de los implicados.

Evaluación del desempeño. Esta variable permite la apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Para la evaluación del desempeño se debe tener en cuenta factores para los objetivos fijados, el trabajo desarrollado, las responsabilidades asumidas, las características personales y habilidades que se destacan y los profesiogramas.

La valoración final de esta variable dentro del sistema de GRH puede realizarse a través de indicadores:

Índice de evaluación por categoría

$$IE = \frac{\text{No categoría X evaluados}}{\text{total categoría X}} \quad (23)$$

Índice de calidad de la evaluación.

$$IEC = \frac{\text{No categoría X evaluados satisface}}{\text{total categoría X evaluados}} \quad (24)$$

Índice de conformidad con la evaluación.

$$IConf = \frac{\text{No categoría X conformes}}{\text{total categoría X evaluados}} \quad (25)$$

Grado de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño.

$$CED = \frac{\text{trab. Evaluados en proceso de ED}}{\text{total trabaj. Evaluados}} \quad (26)$$

Formación. La capacitación no puede considerarse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto, hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos efectivos o equipos y para una cultura organizacional. Para diagnosticar la situación de formación de los empleados se debe realizar un análisis de:

- ∅ Los ADCO realizados en cada puesto de trabajo, con énfasis en los perfiles de competencias
- ∅ Los datos obtenidos en la evaluación del potencial
- ∅ Los resultados de la evaluación del desempeño
- ∅ Los objetivos organizacionales a mediano y largo plazo
- ∅ Las necesidades de capacitación y aprendizaje de los empleados
- ∅ Un inventario de cargos por cada área de producción y/o servicio

La evaluación de esta variable se desarrollará a través de la medición de una serie de indicadores que se muestran a continuación:

Nivel de Cumplimiento de Acciones Formativas (NCAF).

$$\text{NCAF} = (\text{AFR}/\text{AFP}) \times 100 \quad (27)$$

Donde: AFP: Acciones Formativas Planificadas, AFR: Acciones Formativas Reales.

Nivel de Cumplimiento de Participantes (NCP)

$$\text{NCP} = (\text{PR}/\text{PP}) \times 100 \quad (28)$$

Donde: PR: Participantes Reales, PP: Participantes Planificados

Nivel de Participación en la Formación (NPF)

$$\text{NPF} = (\text{PR}/\text{Tt}) \times 100 \quad (29)$$

Donde: PR: Participantes Reales, Tt: Total de trabajadores.

Perspectivas de Capacitación.

Frecuencia Relativa de las Perspectivas en Ascenso (FRPA)

$$\text{FRPA} = (\text{A}/\text{T}) \times 100 \quad (30)$$

Para medir este indicador se utilizará la información recopilada en el diagnóstico de la actual GRH mediante la encuesta de perspectivas para medir las posibilidades de capacitación.

Proporción de los gastos de formación dentro de los costos totales (GFCT).

$$\text{GFCT} = (\text{CFr}/\text{CTr}) \times 100 \quad (31)$$

Donde: CFr: Costo de Formación real, CTr: Costos Totales reales.

Promoción. Es el grado con que la fuerza de trabajo, de acuerdo con sus competencias y expectativas, ocupa un cargo que desea en dependencia de sus motivaciones individuales en una organización.



Para evaluar esta variable se puede utilizar el siguiente indicador.

Proporción de promovidos del total de la plantilla.

$P_{prom.} = \text{cantidad de promovidos en el año} / \text{total plantilla}$  (32)

Relaciones laborales. Son las relaciones contractuales que se establecen entre la organización y sus empleados.

La revisión de documentos, entrevistas y encuestas, son técnicas apropiadas para el diagnóstico de esta actividad.

Gestión de seguridad y salud en el trabajo

Si en la empresa se gestiona la seguridad y salud en el trabajo será necesario evaluar su desempeño. Para ello se utilizará un sistema de indicadores de gestión definidos según los enfoques asumidos de efectividad, eficiencia y eficacia.

Indicadores de efectividad

1. Índice de Cumplimiento de Condiciones Inseguras (ICECI)

Muestra en que medida se ha cumplido con las tareas planificadas de eliminación o reducción de condiciones inseguras.

$ICECI = CIE / TCI$  (33)

Donde:

CIE: Condición insegura.

TCI: Total de condiciones inseguras.

2. Índice de accidentalidad (Ia)

Indica el por ciento de reducción de la accidentalidad con relación al período precedente.

$Ia = (Ca_2 - Ca_1) / Ca_1$  (34)

Donde:

Ca<sub>2</sub>: cantidad de accidentes en el período a analizar, Ca<sub>1</sub>: cantidad de accidentes en el período anterior.

3. Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (IMCT)

Evalúa en que medida han mejorado las condiciones de trabajo.

$IMCT = (CPEB / TPE) \times 100$  (35)

Donde: CPEB: Cantidad de puestos evaluados de bien, TPE: Total de puestos evaluados.

Será necesario evaluar cada puesto de trabajo seleccionado para el estudio mediante una lista de chequeo<sup>8</sup>.

Se procesan cada una de las condiciones por separado, por cada respuesta afirmativa se obtiene 1 punto, mientras que las respuestas negativas no aportan puntuación.

Para cada condición se calcula el siguiente valor intermedio (VI) que constituye la evaluación obtenida por cada una de ellas:

$$VI = (TP/TPP) \quad (36)$$

Donde: TP: Total de puntos, TPP: Total de preguntas que proceden.

Luego de obtenido este valor, se calcula un valor final (VF) para cada puesto que permita su evaluación. La expresión matemática es la siguiente:

$$VF = \{(Se+Hi+0.33(Es+Er+ Bi)) / 3\} * 100 \quad (37)$$

Donde: Se: evaluación obtenida por las condiciones de seguridad, Hi: evaluación obtenida por las condiciones higiénicas, Es: evaluación obtenida por las condiciones estéticas, Er: evaluación obtenida por las condiciones ergonómicas, Bi: evaluación obtenida por las condiciones de bienestar.

Calculado este valor final, se puede evaluar el puesto según el siguiente rango obtenido a partir de la aplicación del método Delphi a un conjunto de expertos (Pérez, 1998). De 0 - 50 % evaluación de mal (M); de 51 - 79 % evaluación de regular (R) y de 80 - 100 % evaluación de bien (B)

De esta forma se evalúan cada uno de los puestos, aplicando al final la expresión matemática citada con anterioridad (IMCT).

Indicadores de eficiencia

#### 1. Eficiencia de la seguridad (ES)

Refleja la eficiencia del sistema, siendo lo óptimo cuando los riesgos controlados coincidan con el total de riesgos existentes.

$$ES = TRC / (TRNC + RNNC) \quad (38)$$

---

<sup>8</sup> Esta encuesta aparece en el Anexo 17 de la Tesis de Infante Díaz, Y. (2006).

Donde: TRC: Total de riesgos controlados, TRNC: Total de riesgos no controlados, RNNC: Riesgos nuevos no controlados.

2. Indicador de trabajadores beneficiados (TB)

Se vincula con la cantidad de pesos invertidos en dicho beneficio.

$$TB = (TTB/TT) \times 100 \quad (39)$$

Donde: TTB: Total de trabajadores que se benefician con el conjunto de medidas tomadas, sin incluir a ningún trabajador en dos ocasiones en caso de ser beneficiado por más de una medida, TT: Total de trabajadores del área.

3. Índice de riesgos no controlados por trabajador (IRNCT)

Muestra la cantidad de riesgos no controlados por cada K trabajadores.

$$ITRNC_i = (TRNC/TT) K \quad (40)$$

Donde: TRNC: Total de riesgos no controlados, TT: Total de trabajadores.

K: 100, 10 000, 100 000,..... en dependencia a la cantidad de trabajadores de la empresa o área analizada, se seleccionará el valor inmediato superior más cercano.

Indicadores de eficacia.

1. Índice de satisfacción con las condiciones de trabajo (ISCT)

Muestra en que medida los trabajadores se encuentran satisfechos con las condiciones en que desarrollan su labor.

$$ISCT = PSCT / PSCT_{Máx} \quad (41)$$

Donde:

$$PSCT = Se * Hi * [(Er + Bi + Es) / 3] \text{ Para obreros directos o indirectos}$$

$$PSCT = Er * Bi * [(Hi + Es + Se) / 3] \text{ Para los obreros de oficina.}$$

Se: Evaluación obtenida por las condiciones de seguridad, Hi: Evaluación obtenida por las condiciones higiénicas, Es: Evaluación obtenida por las condiciones estéticas, Er: Evaluación obtenida por las condiciones ergonómicas, Bi: Evaluación obtenida por las condiciones de bienestar,  $PSCT_{Máx} = 125$ , este valor se obtiene si todos los elementos evaluados en la encuesta obtienen una calificación de Excelente (5).

Para demostrar en que medida los trabajadores se encuentran satisfechos con las condiciones en que desarrollan su labor y su grado de satisfacción con las tareas

desarrolladas en el marco de la seguridad e higiene ocupacional, se utilizará una encuesta con un rango de valores desde 1 hasta 5.<sup>9</sup>

Esta encuesta se aplica a los trabajadores del área objeto de estudio, promediando cada una de las preguntas, para luego promediar cada una de las condiciones definidas y posteriormente se emplean las expresiones antes señaladas.

## 2. Influencia de los subsidios en el costo de producción (ISCPi)

Muestra la repercusión de los costos de accidentalidad en los resultados económicos de la organización.

$$ISCP_i = (SPP_i / CTP_i) \times VP \quad (42)$$

Donde: SSP: Subsidios pagados en el período “i”, CTP: Costo total de producción en el período “i”, VP: Valor prefijado, cuyo objetivo consiste en hacer entendible el indicador y depende de la magnitud que tome ambos valores, siendo mayor mientras mayor sea la diferencia entre ambos valores.

## 3. Influencia de los subsidios (costos de accidentalidad) en el fondo de salario (ISFSi)

El objetivo de este indicador es similar al del anterior.

$$ISFS_i = (SSP_i / FS_i) \times VP \quad (43)$$

Donde: FS: Fondo de salario real “i”.

Después de calculado estos valores para cada uno de los períodos a evaluar, se determina la variación, ya sea en el costo de producción o el fondo de salario, a través de la siguiente expresión.

$$IS_i = (IS_i - IS_{i-1}) / IS_{i-1} \quad (44)$$

Información y control. El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

Para realizar las verificaciones se pueden utilizar técnicas como la entrevista y la observación directa. Además se puede confeccionar una lista de chequeo. Esta actividad después de ser diagnosticada, si corresponde, debe ser rediseñada de acuerdo a las deficiencias que se hayan detectado en su funcionamiento y productos.

---

<sup>9</sup> Esta encuesta aparece en el Anexo 18 de la Tesis de Infante Díaz, Y. (2006).

### **2.1.3 Fase 3. Procesamiento:**

Objetivos:

Diseñar las políticas que serán soportadas por las estrategias que se obtengan del procesamiento de los datos obtenidos, tanto de la infraestructura como del entorno interno y externo.

Dar a conocer el informe a la alta dirección y la divulgación de las políticas.

#### **Etapas 1. Confección de la matriz DAFO:**

Una vez diagnosticada la situación actual de la GRH, de la empresa y del entorno externo, será necesario realizar un trabajo en equipo (con miembros de la alta dirección, expertos, trabajadores, etc.) para:

1. Determinar las amenazas que puedan tener una influencia negativa y las oportunidades que se ofrecen para la GRH de la organización, teniendo en cuenta su entorno inmediato (la empresa) y su entorno externo, para confeccionar la matriz de factores externos (MEFE).
2. Determinar las debilidades y fortalezas que tiene implícita la GRH actual para confeccionar la matriz de factores internos (MEFI).
3. Relacionar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para determinar en qué cuadrante se encuentra la GRH actual.

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

- Ø FA. GRH fuerte con amenazas: Estrategia DEFENSIVA
- Ø FO. GRH fuerte con oportunidades: Estrategia OFENSIVA
- Ø DO. GRH débil con oportunidades: Estrategia ADAPTATIVA
- Ø DA. GRH débil con amenazas: Estrategia de SUPERVIVENCIA

#### **Etapas 2. Definición de las políticas**

Las políticas de los recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los

empleados desempeñen funciones indeseadas o pongan en riesgo el resultado de las funciones específicas. Las políticas son guías para la acción.

En el momento de redactar las políticas es necesario comprobar que estén en correspondencia con la misión, la visión y la planeación estratégica. Además que estén sustentadas sobre la base de los intereses de los clientes internos de la organización y que sean lo suficientemente flexibles, estables, consistentes, generales y comprensibles para toda la organización.

Se debe tener presente en el momento de definir las políticas el cuadrante en que se encuentra la GRH una vez realizado el análisis de la matriz DAFO.

### **Etapas 3. Definición de las estrategias**

Las estrategias son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos; el programa de una organización y sus cambios, recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos; la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

### **Etapas 4. Definición del plan de acción**

Definidas las políticas de GRH y las estrategias a seguir es necesario elaborar un plan de medidas que garantice el cumplimiento de las mismas teniendo en cuenta aquellos factores que puedan entorpecer su desempeño.

### **Capítulo 3: Resultados y discusión**

3.1 Aplicación de procedimiento para el diagnóstico al sistema de GRH en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de obras del Poder Popular Holguín.

Para la realización del diagnóstico del sistema de GRH en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de obras del Poder Popular Holguín se aplicó el procedimiento descrito en el capítulo anterior. Se determinó el tamaño de la muestra probabilística estratificada (anexo 2).

A continuación se expone la aplicación de cada etapa del procedimiento:

#### **3.1.1 Fase 1: Exploración**

##### **Etapas 1: Involucramiento**

Para desarrollar esta investigación se comunican los objetivos del trabajo y su importancia para la entidad, al director, al jefe de recursos humanos y al resto del personal implicado en el proceso. Se realiza un recorrido por las áreas de la Unidad para conocer los procesos que tienen lugar en ellas y lograr familiarizarse con la organización.

##### **Etapas 2: Caracterización de la entidad**

La Unidad Empresarial de Base es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y/o servicios, los que deben lograrse con la mayor eficiencia económica.

Funciona bajo el principio de autofinanciamiento empresarial, se subordina directamente a la Empresa Constructora del Poder Popular Provincial.

La misma pertenece al Consejo de Administración Provincial y no es subordinada a ningún Ministerio, en la actualidad cuenta con 15 unidades empresarial de base en cada municipio. Nuestra unidad Empresarial de Base Báguano, se constituyó el 3 de junio del año 2003; mediante la Resolución No.111/2003, dictada por el Presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Holguín, perteneciente a la Empresa

Provincial Constructora de Obras del Poder Popular de Holguín, ECOPP. Ubicada en el Consejo Popular de Tacajó, municipio de Báguano, Provincia Holguín.

Su objeto social es:

1.- Ejecutar la construcción, montaje, reparación, mantenimiento y restauración de viviendas, instalaciones y obras sociales, en ambas monedas. En los casos de las entidades pertenecientes al consejo de Administración Provincial es en moneda nacional, excepto cuando se destine financiamiento en divisas para estos fines.

2.- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas materiales de construcción, en casos de las entidades pertenecientes al Consejo de Administración Provincial es en moneda nacional, excepto cuando se destine financiamiento en divisas para estos fines.

3.- Prestar servicio de carpintería y maquinado en ambas monedas a terceros cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin realizar nuevas inversiones con este propósito. En casos de entidades pertenecientes al Consejo de Administración Provincial es en moneda nacional.

4.- Prestar servicio teóricos de diseño, proyección, ingeniería y a edificaciones de viviendas sociales no superiores a dos plantas, viviendas sociales aisladas, consultorios de médicos de la familia y facilidades de venta y atención al público con valores no superiores a 3.00 MP que incluye:

- Ø Diseño o proyección arquitectónico e ingeniero de nuevas inversiones de remodelación, división, reparación, mantenimiento y conservación de edificaciones existentes en ambas monedas. En casos de las entidades perteneciente al Consejo de Administración Provincial en moneda nacional.
- Ø Consultoría en asistencia, asesoría y defectación técnica, en ambas monedas.



5. Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción, transporte y complementarios en moneda nacional y los gastos incurrido en divisas al costo. En casos de las entidades pertenecientes al Consejo de Administración Provincial es en moneda nacional.
  
6. Ofrece servicios de reparación y mantenimiento a equipos automotores en ambas monedas. A terceros cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin realizar nuevas inversiones con este propósito. En casos de las entidades pertenecientes al Consejo de Administración Provincial es en moneda nacional.
  
7. Prestar servicios de almacenaje en moneda nacional y cobrando los gastos incurridos en divisas al costo. En casos de las entidades pertenecientes al Consejo de Administración Provincial es en moneda nacional.
  
8. Ofrecer servicios de parqueo en moneda nacional.

Además se dedica a la producción de:

Cerámica (barro) ladrillos, losas para pisos exteriores, tuberías y conexiones etc.

Hormigón: mosaico, celosías, bloques, balaustres y ladrillos prensados.

Carpintería: puertas y ventanas.

Áridos: polvo piedra.

La estructura organizativa (anexo 3), expresa la presencia de una estructura lineal funcional, lo que responde a las necesidades de la organización y permite el control de la eficiencia y productividad, así como el intercambio de información entre los diferentes niveles de mando.

Análisis económico al cierre del año 2012

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

<b>Indicadores</b>	<b>u/m</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
Producción Mercantil	MP	1195.5	1293.8	108
Ventas Netas	MP	1195.5	1290.7	108
Costos de Ventas	MP	943.2	1338.3	142

Total de Ingresos	MP	1212.4	1330.2	110
Total de Gastos	MP	1146.6	1525.8	133
Utilidades o Perdidas	MP	65.8	(-195.6)	
Fondo de Salario Propio	MP	568.8	629.0	111
Promedio de trabajadores	Uno	120	144	120
Gastos de Material	MP	223.6	551.1	246
Servicios Comprados	MP	60.9	79.7	131
Valor Agregado	MP	911.0	659.9	72
Producción Sobre Valor Agregado	P	633	458.3	82
Salario Medio	P	395	364	92.1
Gasto Total/ \$ de Ingreso	MP	0.789	1.034	131
Fondo de Salario/ \$ Valor Agregado	MP	0.624	0.953	153
Correlación Salario Medio productividad	MP	0.912	1.525	167

Tabla 2. Análisis de los principales indicadores económicos

Los resultados económicos de la Unidad Empresarial de Base Báguano al cierre del año son desfavorables, obteniendo una pérdida acumulada de 195.6 MP, incidiendo negativamente los gastos de materiales, servicios comprados, pagos sin respaldos productivos y el incremento del promedio de trabajadores, que desfavoreció los demás indicadores económicos, disminuyendo con relación al plan el valor agregado, el total de ingresos, la productividad y el salario medio, distorsionando la correlación salario medio/ productividad, gasto salario/ valor agregado y el gasto salario/ peso ingreso total. El fondo de salario se sobregira dado a que el promedio de trabajadores está por encima de lo planificado por la empresa por contratos efectuados por ejecución de obras a pesar de estos resultados la unidad no posee deudas por cuentas envejecidas, esto contribuye que fluya el pago de los salarios a los trabajadores.

### 3.1.2 Fase 2: Diagnóstico:

Etapa 1: Diagnóstico del entorno

En el entorno externo se analizan los siguientes elementos:

Sociedad

Los clientes son en su mayoría la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda, Teatro de Operación Militar, Poder Popular con sus Organismos Subordinados.

La mayor probabilidad de mercado de la empresa actualmente es con la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda y Unidad Presupuestada de servicios

Comunales.

La Unidad cuenta con proveedores que en esencia desde sus inicios han sido:

Industria de Materiales de la Construcción Holguín, Industria de Cerámicas Holguín, Aseguramiento Técnico Materiales Holguín, Empresa Comercial del Cemento, Empresa de Gases Industriales UEB Holguín, Empresa Provincial Constructora del Poder Popular, Unidad Empresarial de Base de Medios especializados, Unidad Empresarial de Base de Viales, Financiera CIMEX. S.A, Unidad Empresarial de Base de Centro de Dirección, Acueducto y Alcantarillado.

En muchas ocasiones existen dificultades con el suministro de los aridos y elementos fundamentales para la terminación de las obras, cuando se incumple una de estas se hace una reclamación por los incumplimientos.

Gobierno:

La Unidad Empresarial de Base Báguano perteneciente a la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín cumple rigurosamente con un grupo de leyes, resoluciones, directivas e instrucciones dictadas tanto por la ECOPP, así como el MTSS. La Resolución No. 8 / 2005 es el Reglamento General sobre relaciones laborales, rige la política de empleo, incorporación al empleo, ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos, periodo de prueba, formalización de las relaciones laborales, traslado y suspensión de la relación laboral, expediente laboral, escalafones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, graduados en adiestramiento, fortalecimiento del orden laboral y los interruptos y disponibles derogado por la Resolución 34 del 2011.

Mercado de trabajo:

La entidad se encuentra ubicada en un área geográfica donde se carecen de otras fuentes de empleo como competidores potenciales lo que favorece la estabilidad de la fuerza de trabajo, lo que da a indicar que no existe fluctuación constante de la fuerza laboral.

## **Etapas 2. Diagnóstico del ambiente interno**

Características de la fuerza laboral:

La Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del

Poder Popular Holguín, cuenta con una plantilla aprobada de 120 trabajadores y esta cubierta por 136 y 18 contratos por ejecución de obras incidiendo en esto la mala planificación de la fuerza que se necesita por ejecución de obras como son las del Teatro de Operaciones Militares (TOM) por las características que tienen se necesitan custodios, en esto incurre que al realizarse la nueva estructura organizativa en la Industria Azucarera la entidad tubo que asumir la fuerza constructora que se encontraba en nuestro territorio manteniendo el mismo promedio de trabajadores fijados, aumentando de esta forma la fuerza. La composición de la plantilla por sexo, evidencia un predominio de los hombres (20 mujeres y 134 hombres). Debido a que el trabajo que se realiza es preferentemente para este sexo de los cuales el mayor porcentaje (87%) está representado por el sexo masculino y el restante 13 % al sexo femenino (anexo 4). Todos los trabajadores cumplen con el requisito del cargo, que exige un nivel de escolaridad; además, el 13 % de los trabajadores son contrato(a prueba, por ejecución de obras u determinados). El 71% del personal pertenece a la categoría de directos; 16% de apoyo, 13% a Indirectos Según el grado de implicación en el proceso (Anexo 5, Fig. 1) se distinguen dos tipos de trabajadores: directos 109 (71%) e indirectos 45 (29%). Este con un valor permisible hasta el 30 %.

La distribución por edades es de la siguiente manera: el 15.58 % del personal es menor de 30 años, o sea un personal joven con posibilidad de superación y desarrollo profesional, el 28.43% está comprendido entre 30 y 40 años, el 33.77% se comprende entre 40 y 50 años, 27.27 se comprende ente 50 y 60 años y el 1.95% posee más de 60 años, de esta valoración se infiere una tendencia al envejecimiento de la fuerza de trabajo por lo que se sugiere continuar potenciando la entrada de trabajadores jóvenes y aprovechar la experiencia de los trabajadores de mayor edad. (anexo 5), Fig. 2)

En cuanto a la antigüedad el 10 % tiene cumplido de más de 10 años de trabajo en el sector antes de realizarse la fusión de la entidad con la de viales, el 51 % de 9 años, el 57 % ha convivido entre 5 y 6 años en la entidad y el 20 % ha ingresado en los últimos 5 años a la entidad como resultado de la renovación de la

plantilla. Lo planteado anteriormente evidencia que el 79.87% de los trabajadores tiene más de 5 años en la entidad, aspecto favorable para la organización, indica el nivel de compromiso con esta. (anexo 5, Fig. 3)

El nivel de escolaridad es promedio, 7 tienen nivel de escolaridad primaria para un 4 %, 88 son de noveno grado, para un 57 %, 3 de décimo grado para un 2 %, 18 son egresados Pre-Universitario, para un 12%; 27 de Técnico Medio, que representa un 18% y solo 11 son graduados de Nivel Superior, lo que representa un 7%, (anexo 5, Fig. 4).

En la empresa, están definidos los objetivos establecidos en el plan estratégico y criterios de medida a cumplir en cada caso para garantizar la eficiencia económica así como la construcción, mantenimiento de viviendas y del teatro de operaciones militares, incluido el fortalecimiento del sistema de control interno en el empleo de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros. A continuación se hace un análisis de estos aspectos y su nivel de vinculación con la GRH en la organización en su conjunto.

Misión: Está diseñada para satisfacer las necesidades crecientes de construcción, reconstrucción, reparación y mantenimiento de obras sociales, oferta a las organizaciones de la economía nacional disponibilidad temporal del uso y explotación de nuevas capacidades productivas y servicios, contando con potencial humano altamente calificado con especialización y experiencia, logrando altos niveles de eficiencia y calidad.

La misión expone la razón de ser, pero no la distingue de las demás organizaciones.

Problemas que se presentan en la redacción de la misión:

1. Resalta básicamente productos y a servicios que oferta la entidad, no refleja el ámbito de negocio.
2. Carece de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.
3. Ignora tanto a los clientes externos como a los internos.
4. Ignora el activo más importante de la organización, los trabajadores.

Visión: Somos líderes en la ejecución de obras sociales, civiles y viales, con un mínimo impacto al medio ambiente, comprometida con la calidad y eficiencia

La visión se orienta a la mejora continua en aras de la excelencia de los servicios.

Muestra las aspiraciones de la organización

Problemas que se presentan en la redacción de la visión

1. No es retadora, ni motivadora para el colectivo.
2. No es compartida por los miembros de la organización.

Cultura organizacional

Se diagnosticó la cultura de la organización a partir de la encuesta propuesta<sup>10</sup>. Se realizó un muestreo probabilístico estratificado con el objetivo de determinar el número de trabajadores a encuestar por estratos (anexo 2). Los resultados fueron los siguientes:

- Ø El 85.07 % de los obreros y el 100 % de los directivos y técnicos está totalmente de acuerdo que por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en la empresa.
- Ø El 67.16 % de los obreros y el 75 % de los directivos y técnicos están de acuerdo que el director de la organización es tolerable y favorece el pensamiento crítico.
- Ø El 73.13 % de los obreros, el 91.67 % de los técnicos y el 100 % de los directivos refieren que en las reuniones se debaten asuntos de interés para la empresa.
- Ø Solo el 59.70 % de los obreros, el 83.33 % de los técnicos y el 75 % de los directivos reconoce que el diseño de la estructura favorece el control y supervisión.
- Ø El 65.67 % de los obreros, el 58.33 % en los técnicos y el 75 % de los directivos están de acuerdo en que la empresa reconoce a las personas cuando aportan al cumplimiento de los planes productivos.

---

<sup>10</sup> Idem al 4

- Ø El 50 % de los directivos, el 66.67 % de los técnicos y el 47.76 % de los obreros consideran que la entidad no está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.
- Ø El 79.10 % de los obreros, 75 % de los técnicos y el 75 % de los directivos consideran que existe elevado sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con la organización.
- Ø El 80.60 % obreros, el 83.33 % de los técnicos y el 75% de los directivos encuestados están de acuerdo con que el nivel profesional de los trabajadores no está acorde con las exigencias actuales del sector.
- Ø El 50.75 % de los obreros, el 75 % los técnicos y el 100 % de los directivos reconocen que la mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales en la entidad.
- Ø El 74.63 % de los obreros, el 83.33 % de los técnicos y el 75 % de los directivos confían en que la unidad es incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor.

Estos resultados demuestran que en la organización aún existen deficiencias que afectan la cultura organizacional. Por lo que se considera la misma fuerte con debilidades.

Tecnología:

En la unidad la tecnología es obsoleta, se evidencia en las herramientas para la ejecución de algunos trabajos causando en ocasiones que los trabajos realizados no cuenten con la calidad requerida provocando la pérdida de tiempo en la ejecución de algunas obras, existe insatisfacción en los trabajadores. Se han incorporado nuevas tecnologías para agilizar los trabajos lo cual es asimilado por los trabajadores

Procesos:

De esta manera se distinguen:

Procesos estratégicos: gestión de la dirección, GRH y gestión de la calidad.

Esta presente solo que funciona en el comité de expertos para la selección del personal

Procesos productivos: se elimina la plaza de técnico en informática antes del

reordenamiento por lo que los técnicos que se encuentran a pie de obras deben permanecer más tiempo en al unidad ejecutando las programaciones y presupuestos de las obras provocando deficiencias de calidad que son criticadas por los clientes.

Procesos de apoyo: aseguramiento, gestión económica financiera y servicios técnicos y de mantenimiento.

Se efectúan monitoreos constantemente para que no existan dificultades con el pago de los aportes y las deudas con las empresas suministradoras.

### **Etaapa 3. Diagnóstico de los resultados de la actual GRH:**

Una vez analizadas las características internas de la organización se miden los resultados de la GRH en la entidad a través de los siguientes aspectos:

#### 1-Índice de ausentismo y puntualidad

Año	Total. Hrs. ausencia	Total. Hrs. de trab. Plan	Plan índice de ausentismo (%)	Real índice de ausentismo (%)	Hrs. ausencia cert. médico
2012	960	354816	2.0	0.27	384

Tabla 3. Índice de ausentismo del año (2012).

Como se aprecia existe actualmente una disminución en el índice de ausentismo con respecto al plan. La mayor cantidad de horas de ausencias corresponde a dos licencias de maternidad y 0.11 % de certificado médicos por una tabla IV, afectado en cada mes.

En esta entidad como deficiencia se detecta que no se controlan las impuntualidades, lo que trae consigo que se pague un total de horas que realmente no se trabaja.

#### 2- Índice de fluctuación de la fuerza de trabajo (If):

Para evaluar la fluctuación de la fuerza de trabajo se empleo el criterio que se refleja en la siguiente tabla.

Año	Altas	Bajas	If (%)
2012	4	4	3

Tabla 4. Índice de fluctuación (2012).

En el período evaluado se han registrado 4 altas y 4 bajas, por lo que la plantilla se ha comportado estable. Esto demuestra estabilidad en la fuerza de trabajo, lo cuál favorece a la unidad



### 3- Productividad del trabajo (Pt):

	UM	Año 2012		
		Plan	Real	%
Productividad	MP	0.6	0.46	77
Salario Medio	MP	0.39	0.36	93
SM/ Productividad	P	0.912	1.525	

Tabla 5. Indicadores de productividad del trabajo (2012).

El en año estos indicadores se deterioran afectando de tal forma que la entidad no logre los niveles productivos necesarios para mejorar la productividad.

### 4- Satisfacción laboral.

Para el análisis de la satisfacción laboral, se aplicó la encuesta para el diagnóstico de la motivación concreta<sup>11</sup>. Se utiliza, de las medidas de tendencia central, la media ponderada. Se valoran los 4 elementos del sistema estimulador y las 28 dimensiones esenciales, así como el compromiso y la satisfacción para obtener una percepción general de los encuestados. Los valores que se obtienen por cada elemento y dimensión se comparan siguiendo el criterio reflejado en la tabla 1, mencionada en el capítulo anterior.

Grupos de Motivadores Concretos	Dirigentes		Técnicos		Obreros		Total	
	Me	EV	Me	EV	Me	EV	Me	Ev
I. Naturaleza y contenido de trabajo	3.90	B	3.63	R	3.52	R	3.68	R
II. Trabajo en grupo	3.69	R	3.43	R	3.11	R	3.41	R
III. Estimulación al esfuerzo y resultado Individual	3.5	R	3.0	R	2.0	M	2.83	M
IV. Condiciones de trabajo	3.7	R	2.0	M	1.99	M	2.56	M
V. Compromiso y satisfacción	3.50	R	3.58	R	3.59	R	3.56	R
Satisfacción laboral	3.68	R	3.52	R	3.44	R	3,55	R

Tabla 6. Resultados del diagnóstico de la motivación concreta.

Al procesar la información se llega a la conclusión de que la satisfacción laboral de los trabajadores en general es evaluada de regular media=3.55 (ver tabla 6). Como se aprecia están afectados cuatro grupos motivadores, existen insatisfacciones en cuanto a naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo, Condiciones de trabajo y Compromiso y satisfacción.

<sup>11</sup> Esta encuesta aparece en el Anexo 4 de la Tesis de Infante Díaz, Y. (2006).

Para analizar las causas que influyen en este resultado, se examinan las dimensiones esenciales por elementos. (anexo 6)

Contenido de trabajo: este elemento del sistema estimulador se evalúa de regular. Los dirigentes solo presentan una dimensión en estado crítico ( $Me=2.50$ ), no sienten que los resultados de su trabajo afectan la vida o reportan bienestar a otras personas y las 4 dimensiones restantes son evaluadas de mal. Los técnicos presentan tres de las dimensiones evaluadas de regular, referente a la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo, no sienten que los resultados de su trabajo afectan la vida o reportan bienestar a otras personas y no le dan a conocer lo bien que están realizando su trabajo y las dos restantes dimensiones evaluadas de bien y excelente. El estrato obrero presenta 4 dimensiones evaluadas de regular, referente a la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo, no se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo, no sienten que los resultados de su trabajo afectan la vida o reportan bienestar a otras personas y no requieren para su trabajo realizar diferentes operaciones y utilizar habilidades y conocimientos y la restante dimensión evaluada de excelente.

Trabajo en grupo: sus 8 dimensiones son evaluadas de regular. Los directivos presentan evaluaciones de regular en 3 de sus 8 dimensiones y 5 de bien y excelente. Los técnicos presentan 6 de sus 8 dimensiones evaluadas de regular, y dos evaluadas de bien. En este elemento los obreros presentan 5 dimensiones evaluadas de crítica, el resultado de su trabajo afecta la vida o bienestar de otras personas ( $Me=2.87$ ), los miembros del grupo participan en determinación de metas ( $Me=2.96$ ), el grupo se mantiene unido para alcanzar una meta común ( $Me=2.84$ ), no se sienten apoyado por el grupo ( $Me=2.80$ ) y las relaciones humanas entre los miembros del grupo y sus dirigentes ( $Me=2.77$ ) y el resto evaluadas de regular.

Estimulación y resultados individuales: Este elemento alcanza buenos resultados al presentar evaluación de bien en dirigentes, técnicos y obreros; aunque en sentido general hay algunas dimensiones evaluadas de regular y mal (Los ingresos que recibe por su trabajo, no le permiten satisfacer sus necesidades personales y el

salario que reciben no está acorde a la cantidad y calidad del trabajo que realizan).

Condiciones de trabajo: las condiciones de trabajo en general son evaluadas de regular (Me=3.19). Los dirigentes presentan 5 dimensiones evaluadas de regular. El apoyo para resolver sus problemas personales y familiares es crítico (Me=2.75), las 4 dimensiones restantes son evaluadas de bien, este valor esta dado por las malas condiciones de las oficinas de los dirigentes ya que no cuentan con computadoras, aire acondicionado, de manera general las condiciones de los inmuebles son pésimas. Los técnicos presentan 5 dimensiones con evaluación de regular, 1 dimensiones en estado crítico  $2 < \text{Media (Me)} > 3$ . Las dificultades radican en que los equipos, muebles, herramientas, útiles y espacio, no permiten realizar su trabajo cómodamente; en aspectos relacionados con la salud, la alimentación y el transporte, no reciben apoyo para resolver sus problemas personales y familiares, no se propician por el centro laboral condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales, especificando que cuenta la unidad con un pequeño Plan Vacacional, que no satisface las necesidades de recreación de los trabajadores. Los obreros presentan 3 dimensiones evaluadas de regular y 5 dimensiones en estado crítico, no le resulta agradable el orden cuidado y el ambiente estético, las condiciones de alimentación, transporte y salud, las condiciones de desarrollo personal, no reciben apoyo para resolver sus problemas personales y familiares y las condiciones de desarrollo, participación en las esferas culturales y recreativas, presentan solo una dimensión evaluada de excelente.

Compromiso y la satisfacción: este elemento del sistema estimulador se evalúa de regular (Me=3.56) en general. Los dirigentes no se encuentran satisfechos, pero les falta compromiso con la entidad, dimensión evaluada de regular, mientras que los técnicos se encuentran comprometidos con la entidad, pero no satisfechos, dimensión evaluada de regular y a los obreros les falta compromiso y satisfacción, dimensiones evaluadas de regular.

La satisfacción laboral no alcanza en el área estudiada valores favorables, pues solo el 10 % del total de dimensiones es evaluado de excelente, el 16.67% de bien, el 50% de regular y un 23.33% evaluadas de mal. El estrato que mayor incidencia

tiene en estos resultados son los obreros, seguido de los técnicos y después los dirigentes. La organización deberá emprender acciones que permitan la mejora de este indicador.

#### 5- Determinación de las perspectivas:

Para determinar las perspectivas salariales, de promoción, capacitación y mejoramiento de las condiciones de trabajo en la fábrica de azúcar se aplicó la encuesta para el diagnóstico de las perspectivas<sup>12</sup>; se calcularon los respectivos coeficientes para cada uno de los estratos. En los directivos se obtuvo 0.75, en los técnicos de 0.54 y los obreros de 0.51. Los escalones más marcados por cada uno de los estratos, para cada una de las perspectivas analizadas aparecen en la tabla

Estratos	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Total
Dirigentes	A=3	A=3	A=4	A=4	A=14
	D=1	D=1	D=0	D=0	D=2
	CP=0.5	CP=0.5	CP=1	CP=1	CP=0.75
Técnicos	A=8	A=9	A=11	A=9	A=37
	D=4	D=3	D=1	D=3	D=11
	CP=0.33	CP=0.50	CP=0.83	CP=0.50	CP=0.54
Obreros	A=44	A=49	A=64	A=52	A=209
	D=25	D=20	D=5	D=17	D=67
	CP=0.28	CP=0.42	CP=0.86	CP=0.51	CP=0.51
Total=85	CP=0.29	CP=0.44	CP=0.86	CP=0.53	<b>CP=0.53</b>

Tabla 7. Cálculo de los coeficientes de Perspectivas.

Perspectivas	Dir.		Tec.		Ob.		Gen	
	Cp	Mo	Cp	Mo	Cp	Mo	Cp	Mo
Posibilidad de Incrementar Salario.	0.5	1	0.33	1	0.28	1	0.29	1
Posibilidad de ser Promovido a un cargo superior.	0.5	1	0.5	2	0.42	2	0.44	2
Posibilidad de Capacitación.	1	3	0.83	3	0.86	3	0.86	3
Posibilidad de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1

Tabla 8. Resultados del diagnóstico de las perspectivas de los trabajadores.

De las perspectivas analizadas solo la posibilidad de capacitación presenta un alto coeficiente ya que el escalón más marcado es el 3.

<sup>12</sup> Idem al 5.

Aunque las perspectivas se encuentran en ascenso los trabajadores no se encuentran satisfechos.

Las posibilidades de ser promovidos a un cargo superior ( $cp=0.44$ ), la de incrementar salario y Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo ( $cp=0.29$  y  $0.5$ ) respectivamente, son desfavorables al no obtenerse coeficientes positivos, se concluye que estas perspectivas se encuentran en ascenso. Las posibilidades de capacitación son las que más se acentúan ( $cp=0.86$ ), lo que es favorable para la organización. Las cuatro perspectivas de manera colectiva en la Unidad Empresarial de Base Báguano no son aceptables ( $cp=0.50$ ), se encuentran en ascenso.

#### **Etapas 4. Diagnóstico de las Políticas de Gestión de Recursos Humanos**

La organización no cuenta con el diseño de las Políticas de GRH, por tanto se hace necesario diagnosticar el sistema mediante las variables del flujo de recursos humanos.

#### **Etapas 5. Diagnóstico de las variables del flujo de Recursos Humanos**

##### **Inventario de Personal**

El departamento de recursos humanos de la entidad cuenta con el expediente del trabajador en soporte papel. Los datos relacionados con la plantilla no están informatizados, en cuanto a edad, nivel escolar, distribución de la plantilla por categoría ocupacional. No se cuenta con el resumen del hogar.

Con la información que brinda el Inventario de personal se pudo valorar los siguientes indicadores:

1. Distribución de la plantilla por tipo de contrato. (anexo 7, Fig.1).

La organización cuenta con 154 trabajadores, de ellos: 136 indeterminados, 18 determinados y 1 adiestrado. La causa fundamental de los contratos determinados se basa en la ausencia de algunos trabajadores fijos por certificados médicos y el resto son por ejecución de obras principalmente las Obras del Teatro de Operaciones Militares (TOM).

2. Distribución de la plantilla por categoría ocupacional. (anexo 7, Fig.2).

Se puede apreciar una composición de la plantilla adecuada, acorde a las exigencias

del sector y a la razón de ser de la entidad. El 81 % corresponde a la categoría obrero y servicio. Los dirigentes representan el 4% y los técnicos representan el 15%.

#### Evaluación del potencial humano

No se realiza en la entidad la evaluación del potencial humano mediante un procedimiento. Cada jefe inmediato no conoce de las potencialidades de sus subordinados pero no está registrado informe de ello, las competencias no se evalúan.

#### Análisis y descripción de cargos u ocupaciones (ADCO)

No están elaborados los profesiogramas para cada cargo. No tiene definido un modelo de competencias donde se puedan evaluar las especificaciones necesarias para desempeñar el puesto eficientemente, por lo que afecta la calidad de la GRH.

ICP=0

#### Planeación de recursos humanos:

La planeación de recursos humanos se realiza cada año en la Empresa Provincial de acuerdo a las necesidades a partir de experiencias obtenidas en períodos anteriores utilizando el método por experiencia. Mediante esta actividad clave a nivel de empresa se establece el número de personal para optimizar su estructura humana.

La valoración de esta variable se realiza a través de los indicadores propuestos en el capítulo anterior.

- Ø Cumplimiento de la plantilla (Fórmula 1)
- Ø La misma está cubierta a un 88,29 %, comportándose de manera desfavorable, esto no constituye un impedimento para lograr los objetivos previstos de la organización, pues se cumple el plan de producción sin estos puestos que no son claves para el proceso productivo. Estos no son necesarios.
- Ø Este indicador se analiza en la Etapa 2 de la Fase de diagnóstico.
- Ø Índice de ausentismo (Fórmula 4)
- Ø Este expresa un comportamiento favorable, resultado que se analiza en la Etapa 3 de la Fase de diagnóstico.

Ø Índice de fluctuación (Fórmula 6).

Este expresa un comportamiento favorable. Se analiza en la etapa 3 de la fase de diagnóstico.

Ø Productividad (Fórmula 7)

Se incrementó respecto a lo planificado. La relación salario medio productividad se comportó de manera favorable Se analiza en la Etapa 3 de la Fase de diagnóstico.

Ø Gasto de salario

$$EoSSTCR = 137,8 - 450,6 * 1,2 = -402,92$$

El valor que se obtiene es negativo por lo que existe una economía de salario de -402,92 (MP).

Ø Salario medio (Fórmula 12)

El salario medio plan es de 0.395 MP y el real es de 0.364 Mp. Como puede apreciarse disminuye, y la correlación salario medio/productividad muestra resultados desfavorables entre la productividad y salario medio.

Selección y desarrollo:

La selección del personal proviene de dos fuentes: la interna que está constituida por los propios trabajadores de la organización y la externa que está compuesta por Dirección Municipal de Trabajo, los egresados del servicio militar y personas desempleadas aspirantes a trabajar en la organización.

Para esta actividad no se siguen los procedimientos convencionales ni se cuenta con indicadores para su determinación sino que posee un propio sistema que consiste en:

- 1- Se prioriza la fuente interna que soliciten traslados y opten por plazas en convocatorias.
- 2- Con la solicitud de los trabajadores se reúne el comité de expertos para decidir cuál de los candidatos es el más idóneo para ocupar la plaza vacante.
- 3- Si dentro de la organización no existe algún interesado entonces se anuncia al personal externo y da la posibilidad a quienes pueden entrevistarse con el encargado de la actividad en el departamento de recursos humanos.

Aunque no se cuenta con el perfil de competencias para cada cargo, se establecen los

indicadores o parámetros que sirven de referencia para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto.

Están bien identificadas las fuentes de reclutamiento, expuestas anteriormente por nivel de prioridad. La divulgación es informativa y orientadora, brinda información real sobre la organización utilizando los medios específicos para cada tipo de fuente.

Al iniciarse el proceso de selección se emplea la entrevista inicial, es quien permite decidir si continúa o no el proceso, los resultados de la entrevistas no quedan registrados en el modelo.

Se investigan en las empresas donde ha trabajado el aspirante al puesto, si es aprobado por la comité de expertos, se le pasa al Director de la unidad para que este realice la aprobación o no del aspirante.

Luego de ser admitido el candidato se realiza una preparación inicial que oriente al futuro trabajador en el desempeño de sus funciones en la organización.

Como se aprecia, se aplica en parte el procedimiento establecido para la selección.

Compensación:

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico de la satisfacción laboral (Estimulación y resultados individuales) la satisfacción que se muestra en este aspecto es evaluada de mal (2.83).

Para comprobar si el sistema de compensación está acorde a lo legislado se aplicó la Lista de Chequeo<sup>13</sup>, tomándose una muestra por estratos a dirigentes, técnicos y obreros.

De los resultados obtenidos se concluye que:

Existe correspondencia entre el salario del cargo y el de la nómina en todos los casos revisados. Presenta formas y sistemas de pago aplicados acordes a la (Res.No.9/2008) del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

Los trabajadores no están conformes con el sistema de compensación aplicado por la entidad, existen insatisfacciones estos no recibieron ninguna remuneración en la etapa evaluada.

En la entidad se aplican cinco sistemas de pago:

---

<sup>13</sup> Idem al 7.



1. Trabajadores de la Parte Civil.
2. Las brigadas de Mantenimiento vial.
3. los choferes de camiones y operadores de equipos, Aseguramiento y dpto Técnico Productivo.
4. Teatro de Operaciones Militares.
5. Trabajadores Indirectos.

Todos poseen Indicadores formadores y condicionantes.

Estos se utilizan para expresar el cumplimiento de los objetivos y se define como forma el salario, establecen los parámetros para determinar el monto correspondiente con los resultados.

Indicador formador

Disminución del coeficiente: costo de salario X peso del Valor Agregado Acumulado con relación al normado

Si se cumple con este indicador se forma salario

Tener utilidades acumuladas

Tener la correlación salario medio productividad mes y acumulado por debajo del peso

Condicionante específico

Cumplimiento del plan de los portadores energéticos

Formación del salario

La distribución del salario se realiza como se demuestra en el ejemplo donde se utiliza el **coeficiente de distribución salarial CDS**

Se obtiene el salario devengado por cada trabajador. Si el salario creado es mayor que el 30 % de su salario escala más pagos adicionales legalmente vigente, entonces el salario a distribuir para ese trabajador tiene como límite el valor del salario hasta el 30 %, amparado en la resolución 09/2008.

Trabajadores abarcados por categorías ocupacional

Los sistemas de pago son aplicables a todos los trabajadores de la unidad distribuidos en todas las categorías ocupacionales: Dirigentes, Técnicos, Administrativos, Servicios y Obreros, sin tener en cuenta que sean contratos indeterminados, determinados, a prueba y por ejecución de obras, todos los trabajadores están incluidos.

En la siguiente tabla se muestra los trabajadores abarcados por categoría

COLECTIVOS	CATEGORÍAS					
	D	T	A	S	O	Total
Indirectos	10	11	1	1	18	41
Técnico Productivo, Aseguramiento y Transporte	3	2			15	20
Construcción Civil	2	3			53	58
Operarios del TOM		1			15	16
Operarios Viales		1			9	10
Producción de Materiales	1				8	9
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>118</b>	<b>154</b>

El periodo de pago de la cuantía se realiza mensual y constituye parte del salario del trabajador emitiendo la certificación por la Jefa Departamento de contabilidad, la Jefe Dpto. de Recursos Humanos y el Director.

Para la distribución del salario se utiliza la distribución individual del coeficiente de distribución salarial (CDS) ó el coeficiente de participación laboral (CPL) el cual se calcula de la siguiente forma

Ejemplo pago de la actividad civil Brigada civil

Plan	Real	%
108.8	150.0	138.8676
1.076258 x 2 = 2.152516		

(1) % de cumplimiento = valor de las ventas reales mensuales

Valor de las ventas planificadas mensuales

% de cumplimiento de ventas -1 =  $11.076258 \times 2 = 2.152518$

(2) fondo de salario formado (FSF) = % de cumplimiento x salario por horas  
de las ventas reales (STRT)

Fondo de salario formado (FSF) =  $2.152516 \times 3518.13 = 7572.83$

(3) coeficiente distribución salarial (CDS) =  $\frac{FSF}{S. \text{ calculado}} = \frac{7572.83}{6504.78} = 1.164195$

Cada sistema de pago cuenta con los indicadores condicionantes y formadores.

La Evaluación del Desempeño:

Se realiza por el jefe inmediato superior del trabajador, plasmándose los resultados en un modelo, donde se recogen los incidentes relacionados con la disciplina y aprovechamiento de la laboral, actitud en el trabajo, cumplimiento de los objetivos y tareas y la calidad del trabajo, luego se realiza evaluación al finalizar el mes y al terminar el año se realiza un resumen para la evaluación final colocándose esta en el expediente de cada trabajador.

Categ. Ocupac.	Índ. Evaluación (%)			Índ. Calidad (%)			Índ. Conformidad (%)		
	E	F	M	E	F	M	E	F	M
Dirigente	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Técnico	98.75	98.75	98.75	100	100	100	100	100	100
Obrero	95.54	94.12	95.14	96.33	91.66	97.5	100	100	100

Tabla 9. Resultados de la evaluación del desempeño.

Se pudo comprobar que en ocasiones estas se realizan por puro formalismo, resultando superficiales. En general los trabajadores consideran al sistema susceptible de mejora durante el año porque los encargados de desarrollar las evaluaciones no siempre discuten con los trabajadores los resultados de la misma.

Remuneración salarial

Se puede ver que existe plena correspondencia entre el sistema de pago con respecto al total de la plantilla, todos los trabajadores están acogidos al mismo pero

en todo el año no se pudo realizar ningún pago debido al deterioro de los indicadores económicos de cada mes.

#### Formación:

En la unidad no se desarrollan cursos de capacitación a todos los niveles, la entidad cuenta con un plan de capacitación confeccionado por el Dpto. de Recursos Humanos y aprobado por el Director, que no siempre satisface las necesidades de los trabajadores para el desarrollo profesional o el incremento de las reservas con los ayudantes. La organización no tiene identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para sus cargos y las que estos poseen con el fin de lograr una mayor ejecución y control de la capacitación y desarrollo de recursos humanos, además la no existencia de un plan de capacitación que recoja las necesidades individuales de los trabajadores.

Para complementar la valoración de esta variable se calcula para el cierre del año 2012 el nivel de cumplimiento de acciones formativas (NCAF), el nivel de cumplimiento de participantes (NCP) y la frecuencia relativa de las perspectivas en ascenso (FRPA). Estos indicadores se comportaron al 120 %, 98.4 % y 92.9 % respectivamente.

Sin embargo no se diagnóstica la capacitación individual por trabajador.

Durante el año 2012 algunos indicadores se comportaron de la siguiente forma:

Nivel de cumplimiento de acciones formativas (NCAF).

Acciones Formativas Planificadas: 96.

Acciones Formativas Reales: 116.

NCAF: 120 % (Fórmula 27)

Como podemos observar el NCAF de un plan de 100 % se obtiene un real de 120 %.

Nivel de cumplimiento de participantes (NCP).

NCP: 98,4 % (Fórmula 28)

Frecuencia relativa de las perspectivas en ascenso (FRPA).

FRPA: 92.9 % (Fórmula 30)

Promoción

No existe un procedimiento definido para el desarrollo de esta variable. Las posibilidades de un trabajador para ser ascendido a un cargo de mayor complejidad y (o) reconocimiento son bajas. Esta información se verificó con los resultados alcanzados al valorar las perspectivas del personal en la entidad.

Los casos más frecuentes son las rotaciones entre puestos de trabajo de un mismo equipo. Solo en casos provisionales se procede a trasladar un trabajador de un puesto de trabajo a otro, para cubrir certificados médicos o en casos de medidas disciplinarias. Una vez que el trabajador cuente con los cursos recibidos, si existe la posibilidad de ser promovido se valora.

#### Relaciones Laborales.

Las relaciones contractuales entre la organización y sus empleados se establecen a través de: el Reglamento Disciplinario Interno, que contiene los deberes y derechos, prohibiciones e infracciones de la disciplina laboral, existe y se le da cumplimiento, el sindicato, que además de representar a los trabajadores ante la administración, realiza la emulación para elegir los trabajadores más destacados por área, las quejas y reclamaciones son atendidas por los jefes inmediatos si se trata de evaluación del desempeño, y por el órgano de justicia laboral de base si es litigio.

#### Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La gestión de seguridad y salud en el trabajo cuenta con un programa de prevención de riesgos a partir de los riesgos evaluados según resolución No. 31/02 MTSS.

Las inspecciones se realizan semanales y en ocasiones una vez al mes por áreas en otras ocasiones se les realizan las instrucciones a los trabajadores cuando estos cambian de actividad, dando seguimiento a cada una de las condiciones inseguras a través de las medidas dispuestas al respecto. Para cada peligro identificado se estiman el riesgo, determinando la severidad del daño y la probabilidad de que ocurra el hecho (alta, media o baja), luego valoran los niveles de riesgos (trivial, tolerable, moderado, sustancial, intolerable) que constituye el punto de partida en la toma de decisiones y para la elaboración de las medidas preventivas propuestas teniendo en cuenta el orden de prioridad con el fin de gestionar los riesgos. Los

implicados en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo mantienen informada a la dirección mensualmente sobre el avance de la implementación de las acciones correctivas y preventivas comprendidas en el plan de acción e implementan una revisión o establecimiento de nuevos objetivos.

El cálculo de los siguientes indicadores permite valorar el proceso:

#### Indicadores de efectividad

##### 1. Índice de cumplimiento de condiciones inseguras (Fórmula 33)

En la Unidad se definen un total de 18 riesgos para los cuales se planifican 10 acciones, cumpliéndose con un total de 8, para un 80 %. Este indicador no presenta un comportamiento favorable pues muestra la medida en que se han cumplido las tareas planificadas de eliminación o reducción de condiciones inseguras.

##### 2. Índice de accidentalidad. (Fórmula 34)

En el periodo evaluado no ocurrieron accidentes en la Unidad, la accidentalidad se correspondencia con el año anterior donde no se produjo ningún accidente lo que indica una ligera mejoría de las condiciones de trabajo. (Fórmula 35)

Se realiza una valoración a 6 puestos. Cada uno se evaluará mediante una lista de chequeo<sup>14</sup>. Estos valores se comparan siguiendo el criterio reflejado en el capítulo anterior p.28

Puesto de Trabajo	Valor	Evaluación
Aseguramiento	51,14	R
Equipo y transporte	39,06	M
Servicio interno	81,03	B
Brigadas civiles	83,83	B
Producción de Mat	93,25	B
Brigada Viales	56,64	R

Tabla 10. Evaluación de las condiciones en los puestos de trabajo.

El índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo alcanza un valor de un (60 %), de 10 puestos evaluados, 3 obtienen evaluación de bien.

#### Indicadores de eficiencia

##### 1. Eficiencia de la seguridad (Fórmula 38)

Para el cálculo de este indicador se definen como total de riesgos controlados (68)

<sup>14</sup> Idem al 8.

y los riesgos no controlados (160) serían los moderados, sustanciales e intolerables. Tomando como base estos datos y teniendo en cuenta que no hay presencia de nuevos riesgos no controlados, el sistema carece de eficiencia ( $ES=0.425$ ).

Indicadores de eficacia

1. Índice de satisfacción con las condiciones de trabajo (Fórmula 41).

Para el cálculo de este indicador se utiliza los valores obtenidos al aplicar la encuesta Diagnóstico de la Motivación Concreta<sup>15</sup>. El valor obtenido es 63.8 %, se considera bajo tomando como referencia que el aceptable es de 75 %.

2. Influencia de los subsidios en el Costo de Producción. (Fórmula 42)

3. Influencia de los Subsidios en el Fondo de Salario. (Fórmula 43)

Debido a que el índice de accidentalidad se ha mantenido en cero, no se han pagado subsidios.

Hay que señalar que aún existen deficiencias en esta variable ya que la falta de recursos impide la eliminación de riesgos en los puestos de trabajo.

Se cuenta con medios de protección individual y se lleva un control de los mismos por cada puesto de trabajo. Se le da instrucción a los trabajadores cuando son contratados para ejecutar un puesto, pero no es suficiente, dada la distancia que existe entre la unidad y las obras en ejecución, la mayoría de las veces por necesidades de la producción no se da la capacitación necesaria y los trabajadores no están concientes de los riesgos que corren en su desempeño.

Información y control

Para el análisis de esta variable se utilizó como técnica fundamental la entrevista. De forma general se aprecia un desempeño adecuado, favorecido por los recursos de tecnología de información con que cuentan y la estructura organizativa.

Algunos aspectos a tener en cuenta:

- ∅ Las informaciones relevantes son captadas, procesadas y transmitidas de tal modo que llegan oportunamente a todos los equipos de trabajo y permiten asumir las responsabilidades individuales.

---

<sup>15</sup> Idem al 11

- Ø Los trabajadores tienen la posibilidad de participar en el análisis de problemas y toma de decisiones a través de las asambleas sindicales.
- Ø Los trabajadores son consultados en los análisis de problemas que estén asociados a su equipo de trabajo.
- Ø Los trabajadores plantean sus inquietudes a sus jefes inmediatos y en dependencia de la complejidad de la queja se enriquece la cantidad de participantes en el análisis con la dirección del centro. Existe además el Órgano de Justicia Laboral de Base para recepcionar y tramitar las inconformidades de mayor envergadura.
- Ø La información disponible en la entidad cumple con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- Ø En la entidad existen las guías de control y los manuales de procedimientos aprobados, para evaluar aspectos relacionados fundamentalmente con el cumplimiento de la legalidad vigente en cuanto al trabajo.

### **3.1.3 Fase 3: Procesamiento.**

#### **Etapas 1: Confección de la matriz DAFO.**

Con los resultados del diagnóstico se procede a reunir el grupo de trabajo para con ello identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que le son inherentes a la GRH de la organización.

#### **Fortalezas**

1. Estabilidad y experiencia de la fuerza de trabajo
2. Se cuenta con bajos índices de ausentismo y accidentalidad
3. Perspectivas de los trabajadores en ascenso
4. Alto sentido de pertenencia y de compromiso de los trabajadores y dirigentes.
5. Sistema de estimulación a los resultados individuales

#### **Debilidades**

1. Tendencia al envejecimiento de la fuerza de trabajo.
2. Bajo nivel de escolaridad (falta de capacitación y cursos de habilitación).
3. Los profesiogramas para cada uno de los cargos no están elaborados, como elemento básico para la gestión de los recursos humanos.



4. No existe un procedimiento para la evaluación del potencial humano.
5. La selección del personal en ocasiones no se realiza a través de procedimiento establecido.
6. El inventario de personal no está automatizado.
7. Insuficiente preparación técnico profesional del personal para la conducción y aplicación de la gestión integral de recursos humanos.
8. La situación económica de la empresa es desfavorable hasta el cierre del período analizado.

#### Oportunidades

1. La no existencia de otras fuentes de empleo en el entorno permite estabilidad en la fuerza de trabajo.
2. Cuenta con una fuerza calificada para el desempeño de las diferentes tareas.

#### Amenazas

1. Altos costos de inversión.
2. Planeación estratégica de la entidad centralizada
3. Existencia del bloqueo económico.
4. La tecnología con que cuenta la entidad esta obsoleta.
5. Irregularidades con los abastecimientos de los materiales fundamentales para la ejecución de las obras.

El análisis de la matriz de factores externos (MEFE), muestra una posición ventajosa del SGRH con el predominio de oportunidades. El valor alcanzado es de 258 puntos, o sea mayor a 250 (anexo.8).

En la matriz de factores internos (MEFI), se obtiene un valor de 266 puntos, lo que demuestra el predominio de las fortalezas sobre las debilidades (anexo.9). Estos resultados ubican al área objeto de estudio en el cuadrante 1 (fortalezas-oportunidades), demostrando que el SGRH está en posición ventajosa.

El análisis de la matriz DAFO (anexo.10) demuestra que la GRH de la entidad es fuerte con oportunidades, por lo que las estrategias a seguir serán ofensivas.

#### **Etapas 2: Definición de las políticas:**

- Ø Contar con un inventario de personal actualizado que permita al sistema datosa

relevantes de sus trabajadores.

- Ø Aplicar procedimiento para el proceso de evaluación del potencial humano, teniendo en cuenta todos los datos que recoge el inventario de personal de cada trabajador más la evaluación de las competencias.
- Ø Aplicar a todos los cargos de la unidad el ADCO que incluya las características inherentes a cada cargo u ocupación y las matrices de competencias.
- Ø Determinar la necesidad anual de personal a partir de la demanda de la empresa.
- Ø Perfeccionar el sistema de selección del personal para adquirir trabajadores más idóneos de acuerdo a los requisitos de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta para ello: el currículum vitae de los candidatos, los resultados en los exámenes pre-empleo y los desempeños en los períodos de prueba.
- Ø Perfeccionar el sistema de estimulación para lograr un incremento de satisfacción laboral y productividad por trabajador.
- Ø Elevar el nivel de desempeño realizando las evaluaciones sobre la base del ADCO.
- Ø Garantizar la formación del personal acorde a sus necesidades de competencia y a la estrategia empresarial teniendo en cuenta:
  - a) La continúa gestión de acciones de capacitación externa e interna y el cumplimiento al 100% del plan de capacitación del personal.
  - b) La comprobación inicial y periódica de las aptitudes y actitudes del personal para el desempeño de los procesos.
  - c) La gestión bibliográfica y de normativa necesaria.
  - d) El desarrollo de eventos de carácter especial como fórum, jornadas científico-tecnológicas, entre otras.
  - e) La evaluación de la efectividad de las acciones de capacitación ejecutadas y sus proveedores.
- Ø Garantizar el proceso de promoción que el personal, de acuerdo con sus competencias y expectativas ocupe un cargo determinado en dependencia de sus motivaciones individuales en una organización.

- Ø Mantener las relaciones laborales según lo establecen las resoluciones.
- Ø Implantar un sistema de información y control para el análisis del comportamiento de los indicadores de desempeño de la actividad de recursos humanos.

### **Etapas 3: Definición de las estrategias**

- Ø Elaborar el inventario de personal actualizado que incluya tanto datos personales como profesionales.
- Ø Confeccionar modelo para llevar a cabo la evaluación del potencial que incluya el inventario del personal.
- Ø Estimular la incorporación de personal joven a la entidad de modo que se logre una disminución de la edad promedio.
- Ø Realizar la planeación cuantitativa de la plantilla por áreas de trabajo
- Ø Dar prioridad a los trabajadores de la entidad en el momento de la selección,
- Ø Realizar proceso de selección a varios candidatos
- Ø Perfeccionar el sistema de compensación de forma tal que permita retener y atraer personal continuamente.
- Ø Definir indicadores para medir el desempeño de los trabajadores para cada categoría ocupacional.
- Ø Determinar las necesidades de capacitación y aprendizaje de los trabajadores.
- Ø Garantizar el cumplimiento de las acciones formativas.
- Ø Formar a los trabajadores con posibilidades de promoción.
- Ø Contar con reservas de cuadro para cada cargo
- Ø Aprovechar las relaciones laborales actuales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Ø Eliminación de riesgos que puedan ocasionar accidentes o malestar del personal en determinadas áreas de la unidad.
- Ø Garantizar óptimas condiciones de trabajo logrando la plena satisfacción de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.
- Ø Mantener un sistema informativo que permita la retroalimentación de sistema de gestión.

#### **Etapas 4: Definición del plan de acción**

Se hace necesario aplicar un conjunto de acciones (anexo 11) para implementar estas estrategias, encaminadas al mejoramiento de las deficiencias detectadas.

#### **Valoración Económica, Social y Medioambiental:**

Aportar a la organización una herramienta capaz de diagnosticar y mejorar la utilización de los recursos humanos tiene incluido una notable significación económica – social y medioambiental.

##### **Social:**

Con el diagnóstico de la GRH, y en la manera en que la unidad sea capaz de implementar la etapa de seguimiento propuesta, aumentará de manera significativa el nivel de satisfacción laboral, motivación y expectativas de los trabajadores, que permitirá incrementar la productividad del trabajo, y así poder cumplir con la misión u objeto social planteado por el organismo superior.

##### **Económico:**

Si para los resultados finales obtenidos con el desarrollo del presente trabajo, se hubiese contratado a instituciones especializadas, el costo sería elevado mientras que realizado por el diplomante, la unidad incurre solo en gastos por concepto de energía y papel.

##### **Medioambiental:**

El presente trabajo propicia las condiciones ideales para que el entorno en la entidad sea favorable. Provee a la organización también un medio saludable y libre para su transformación. La optimización de los recursos tanto materiales como naturales es una de las mejores formas de preservar el Medio Ambiente.

**Conclusiones:**

El desarrollo del presente trabajo permitió concluir lo siguiente:

1. El análisis de las diferentes definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la GRH, unido a los procedimientos consultados sobre Auditoría al SGRH, sirvieron de punto de partida para la aplicación del procedimiento de diagnóstico propuesto por Nieves Julbe y Martínez Vivar (2006).
2. El Procedimiento propuesto consta de cuatro fases relacionadas entre sí y se concibe como un proceso de mejora continua.
3. Se diagnosticó el SGRH mediante las variables del flujo, la organización no cuenta con el diseño de las políticas, permitiéndole un alto grado de flexibilidad al procedimiento
4. El procedimiento para el diagnóstico SGRH aplicado en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín es adaptable a las características de la entidad, y permite determinar las principales deficiencias en la organización.
5. El análisis DAFO permite a la organización conocer la posición ofensiva de la actual GRH prevaleciendo las fortalezas y las oportunidades del entorno.

**Recomendaciones:**

Al Departamento de Recursos Humanos en la Unidad Empresarial de Base Báguano de la Empresa Constructora de Obras del Poder Popular Holguín, se le recomienda lo siguiente:

1. Extender la aplicación del procedimiento en otras áreas de la unidad objeto de estudio.
2. Aprovechar el carácter estratégico y la flexibilidad del procedimiento propuesto, adaptándolo a las futuras necesidades que puedan surgir al sistema de GRH en la Empresa.
3. Cumplir cabalmente el plan de acción trazado para llevar a cabo las estrategias que permitirán el cumplimiento de la política trazada.
4. Continuar la aplicación del procedimiento propuesto encaminado a resolver las deficiencias detectadas en este diagnóstico.

### **Bibliografía y citas bibliográficas:**

1. Arens, Alvin & Loebbecke, James. Auditing: An Integrated Approach. 2da Edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J, p. 3,1980.
2. Aristos (1987). Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Ed., Científico Técnica, Cuba.
3. Barranco Rodríguez, Victor Hugo. Origen Evolucion Administración Recursos Humanos En <http://www.MiTecnologico.com>
4. Beer, Michael et al. (1989). Gestión de recursos humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
5. Beer, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico.
6. Beer, et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial al Ministro de Trabajo.
7. Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid, España. 222 pp.
8. Buck Consultants (1998). Competency-Based Performance Management.
9. Bustillo, Carlos (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. En: Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. No. 73. pp. 17-28.
10. Cantera Herrero, Francisco Javier. (1995). Del control externo a la Auditoría de Recursos Humanos. Barcelona. Editora gestión 2000. P 369-397.
11. Chiavenato, I. (1988): Administración de recursos humanos, México, Ed. McGraw-Hill.
12. Chiavenato, Idalberto (1993). Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill. México. 568 pp.
13. Chiavento, Idalberto. (2003). Gestión del Talento Humano. Editorial MCGraw Hill. Bogotá,
14. CINTERFOR/ OIT (2001). Competencia laboral y su impacto en el modelo de gestión. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
15. Costa, Joan. Imagen Corporativa. En: Artículos de formación e Información sobre Comunicación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial.

16. Cuba, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2005). Res. No.8/ 05. MTSS.
17. Cuba Laguna Taimi. Aplicación de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en la Empresa Agropecuaria Báguano.
18. Cuesta, A. (2001). Gestión de competencias. La Habana: Ed. Academia.
19. Cuesta, A. (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana: Ed. Academia.
20. Cuesta, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, La Habana, Ed. Academia.
21. Cuesta, A. (2008): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, La Habana, Ed. Academia.
22. Dirección por Servicio. Ginebra, Joan. (1991).La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
23. Ferriol Molina (1996). diccionario Aristos. En: <http://www.gestiopolis.com/grh.html>
24. Fred R. David (1990). "La Gerencia Estratégica". Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero.
25. Gárciga, R (2001). Formación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana. Editorial Félix Varela.
26. 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. (84p)
27. González Rodríguez Caridad Tesis Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos en la fábrica de azúcar de la empresa "Fernando de Dios Buñuel", 2011.
28. González Vega, J. (2010). Procedimiento de capacitación y desarrollo para la gestión de los recursos humanos en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo... (65p)
29. Rodríguez, Portuondo et al. (2004). Bases metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores. Primera edición. La Habana. Cuba.



30. Morales Gutiérrez, E (2002): GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. En <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>
31. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Editora Gaceta de Negocios, Madrid.
32. Harper y Lynch (1991). Manuales de recursos humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España. 234 pp.
33. Harrington, H. James. (1993) Mejoramiento de los procesos de la empresa,). Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
34. Hax, Arnold C. (1992). Estrategia Empresarial. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 280 pp.
35. Hax, A. & N. Majluf (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Ediciones Granica S.A., Barcelona.
36. Hernández, Sampier, R. Metodología de la Investigación 1. La Habana. Editorial Félix Varela, 2004.
37. Hernández González, I. (2010). Propuesta de un procedimiento para la auditoría al sistema de gestión de recursos humanos en la UEB de transporte automotor de la empresa agropecuaria Antonio Maceo. (92p)
38. Infante Díaz, Y. (2006). Implementación de un Procedimiento para Auditar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Villa “El Bosque” (135p)
39. Leyva Cambas, A. (2007). Aplicación del procedimiento para auditar el SGRH en la “Oficina Central” de la Empresa Eléctrica Holguín. (236p)
40. Louart, Pierre (1994). Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, España. 254 pp.
41. Marrero Fornaris, Clara E.; Velázquez Zaldivar, Reynaldo; Sánchez Rodríguez, Alexander (2004). Folleto de Maestría en Administración de Empresas de Servicio, de la asignatura Gestión de Recursos Humanos. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua, Nicaragua. 102 pp.
42. Marrero Fornaris, Clara. E (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena

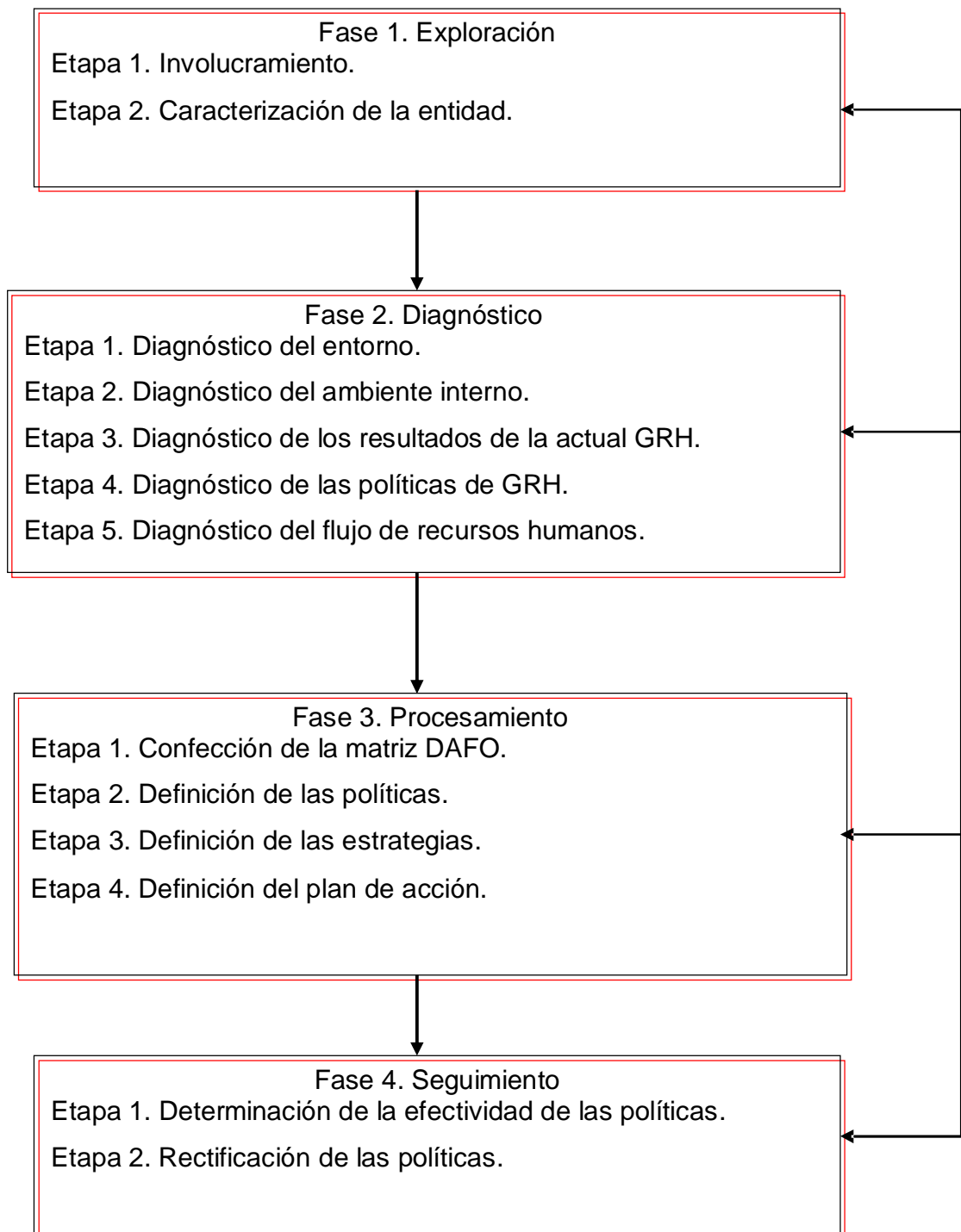
- ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 100 pp.
43. Martínez Vivar, R. (2006). Propuesta de un Procedimiento para el control del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Memoria para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba
  44. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
  45. Mertens, Leonard. (1996). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. CINTERFOR/OIT. Montevideo, Uruguay. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
  46. Mertens, Leonard. (2007). Formación y productividad. Participar-aprender-innovar-mejorar. Oficina internacional del trabajo. CINTERFOR/ OIT. Montevideo, Uruguay. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
  47. Morales Cartaya, Alfredo (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.
  48. Morales Gutiérrez Eudaldo(2002) GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. En <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>.
  49. MTSS (2001): “A primera mano glosario”, suplemento, en revista Gaceta Laboral, No.2, La Habana, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
  50. MTSS (2005). Resolución No. 8 de 2005. Reglamento general sobre relaciones laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
  51. MTSS (2006). Resolución No. 29 de 2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
  52. Norma 19011:2002. Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental

53. NC 3000: 2007. Norma Cubana NC 3000: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
54. NC 3001: 2007. Norma Cubana NC 3001: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
55. NC 3002: 2007. Norma Cubana NC 3002: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
56. Nieves Julbe, A. (2000) Propuesta de Tesis Doctoral.
57. Ortueta (1987). diccionario Aristos. En: <http://www.gestiopolis.com/grh.html>
58. Páez, Tomás; Gómez, Luis; Raydan, Enrique (1991). La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y productividad. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela. 127 pp.
59. Peláez Zegueira, J (2008). Aplicación de un procedimiento con carácter sistémico y estratégico para la Auditoría al sistema de gestión de recursos humanos de la Filial Transporte Almacenes Universales S. A, Holguín. 202pp.
60. Peña Riverón, L (2008). Procedimiento para implantar las normas el ambiente de control, teniendo como base la gestión integrada del capital humano, en la Empresa Eléctrica, Holguín. 124pp.
61. Puchol, L. (1995). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Capítulo I: La función de recursos humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva.
62. Puchol, Luis. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 446 pp.
63. Ramírez José. Administración de Recursos Humanos. En <http://www.Monografias.com>
64. Recursos humanos y Planeación Estratégica En <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm>

65. Riverón Hernández, M (2006). Lecturas sobre análisis cuantitativo de datos. Centro de estudios sobre ciencias de la educación superior (CECES). Universidad de Holguín, Holguín.83pp.
66. Rodríguez, G., F. y Alemañy, R., S. (1997). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Conceptos y Metodología. Temáticas Gerenciales Cubanas, Primera Edición, p( 42-73), La Habana, Cuba.
67. Sala Fontela, M (2007). Implantación de un procedimiento para Auditar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Fábrica de Pirograbados. Holguín. 149pp.
68. Sikula (1989). Citado por: “La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos”. <http://www.monografias.com>.
69. Sikula, 1989. Citado por: “La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos”. <http://www.monografias.com>.
70. Spendolini, Michael J. (1992). Benchmarking. Editorial Norma. Bogotá.
71. Velázquez, Reynaldo (1996). Diseño y Aplicación de un Procedimiento metodológico para la Realización de Auditorías de recursos humanos. Tesis en opción al Título de Máster en Ciencias en Gestión de recursos humanos. ISPJAE, la Habana.
72. Vence, María. (2005). Modelo para el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2005. Humanos.
73. Werther, W. y Davis, K. (2001): Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México, Editorial Mc Graw Hill.
74. Yoder, Dale; H.G. Heneman, Jr.; John G. Turnbult e C. Harold Stone. Employment Relations Audit, in Hanbook of personnel Management and Labor Relations Nueva York. Editorial McGraw-Hill, 1958.

## Anexos

### Anexo 1. Procedimiento metodológico



## Anexo 2. Determinación del tamaño de muestra probabilística estratificada

### Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = (K \cdot p \cdot q \cdot N) / d^2 \cdot (N - 1) + 4 \cdot p \cdot q$$

$$n = (4 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 154) / 0.01 \cdot (154 - 1) + 4 \cdot 0.5 \cdot 0.5$$

$$n = 84.93$$

95% (Nivel de confianza o confiabilidad)  
 K=4 (valor asociado al nivel de confianza)  
 p= 50%= 0,5 (probabilidad de ocurrencia)  
 q= 50%= 0,5 (probabilidad de fallo)  
 N= 154 (Tamaño de la Población)  
 d= 10%= 0,1 (Proporción de error permisible)  
 n= (Tamaño de la muestra) 85

### Cálculo del tamaño de la muestra en el estrato

$$n_e = n \cdot (N_e / N)$$

donde:

n<sub>e</sub>: Tamaño de la muestra en el estrato

n: Tamaño de la muestra

N<sub>e</sub>: Tamaño del estrato

N: Tamaño de la Población

Dirigentes=85(7/154)

Administrativos=85(1/154)

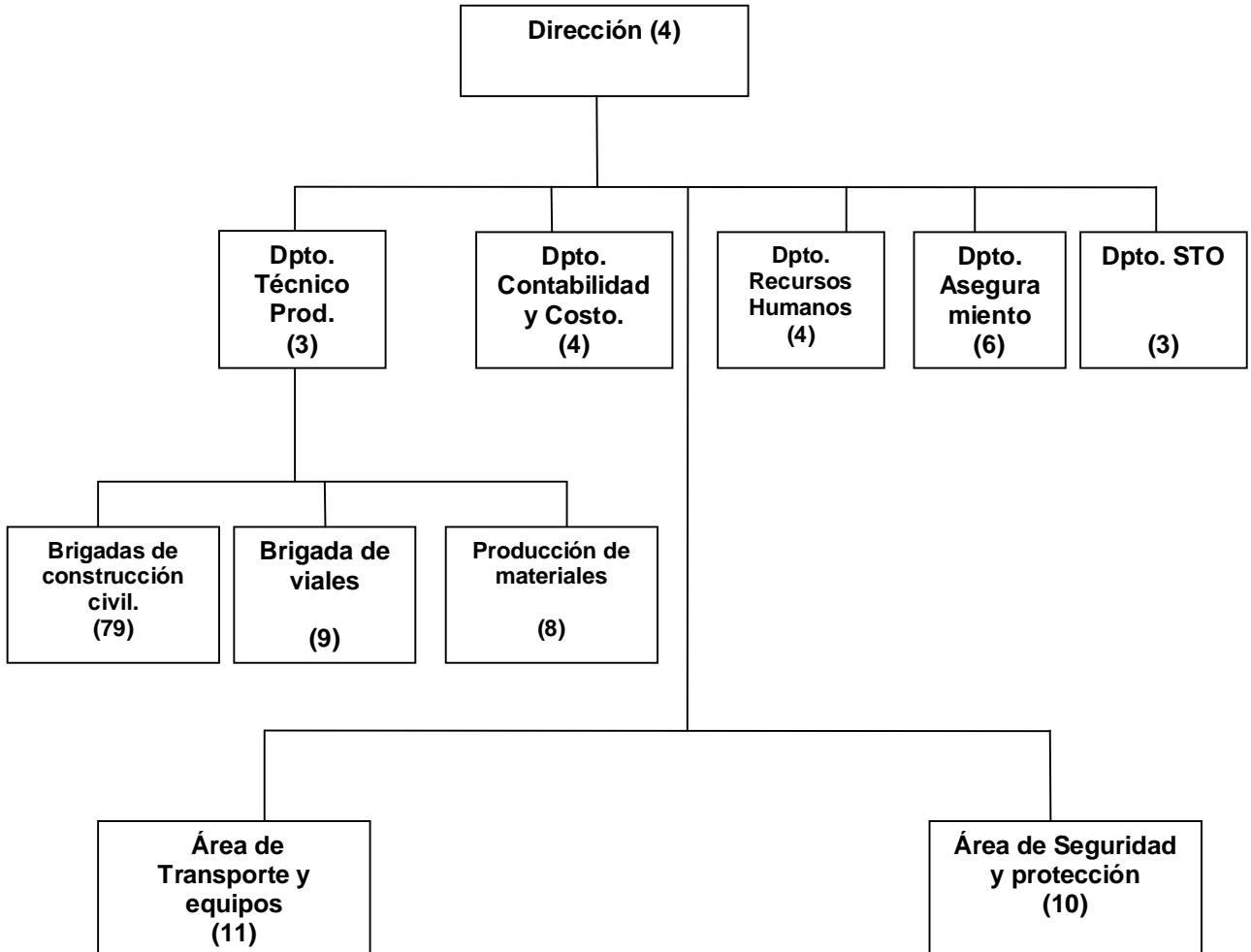
Técnicos=85(12/154)

Obreros=85(131/154)

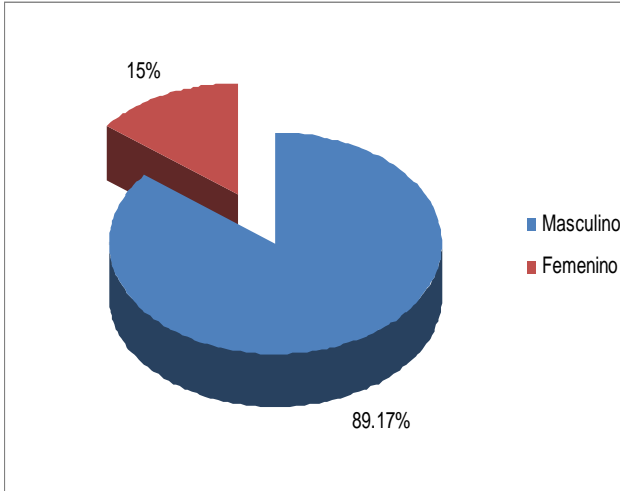
Servicios=85(2/154)

Categoría Ocupacional	Dirigentes	Administrativos	Técnicos	Obreros	Servicio	Total
Cantidad de trabajadores	7	1	17	121	8	154
Resultados del muestreo	4	0	12	69	0	85

Anexo 3. Estructura organizativa de la UEB Báguano



Anexo 4. Distribución de la plantilla por sexo:





Anexo 5. Caracterización de la fuerza de trabajo

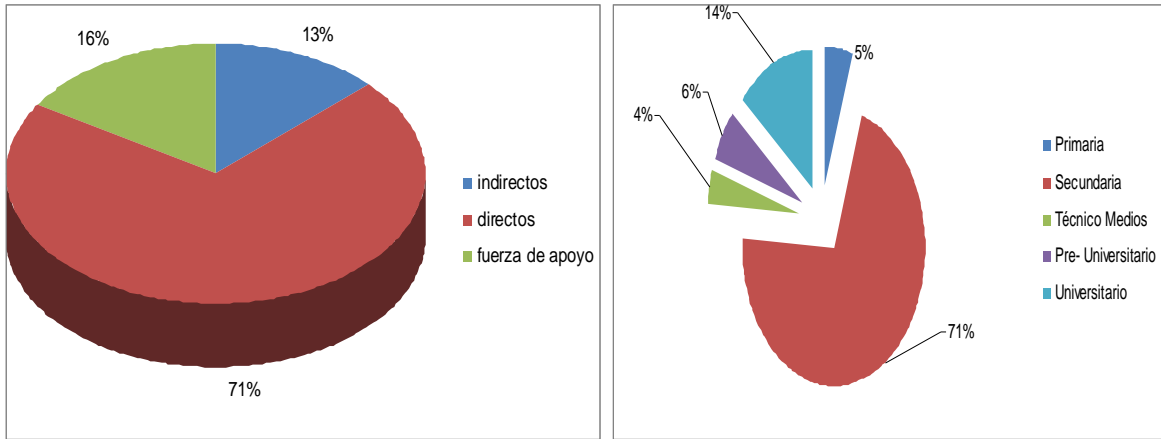


Fig. 4. Composición de la fuerza de según el grado de implicación en el proceso

Composición de la fuerza trabajo según el nivel de escolaridad

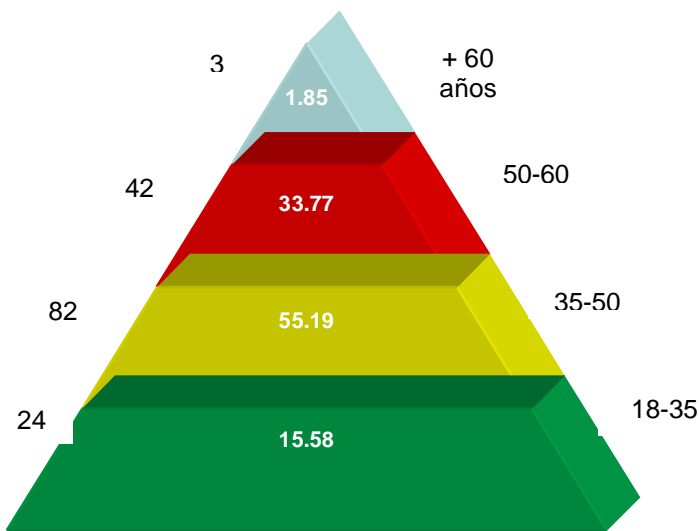


Fig. 2. Pirámide de edades

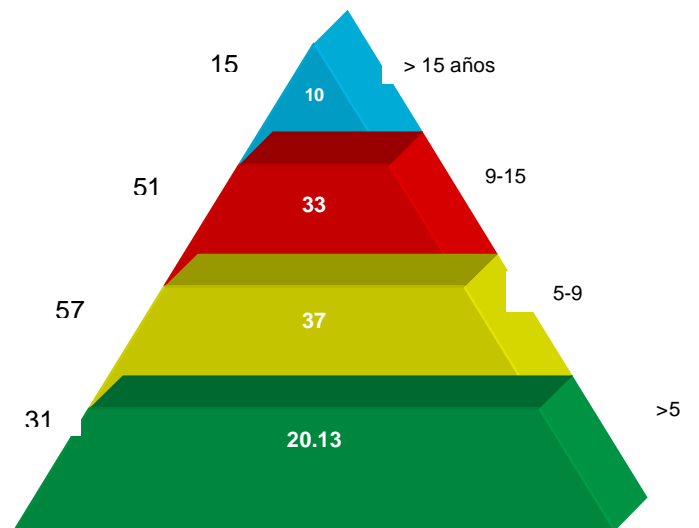


Fig. 3. Pirámide de antigüedades

**Anexo 6. Resultados del diagnóstico de la motivación concreta**

		Dir	Tec	Ob	Total	
	Preguntas	Me	Me	Me	Me	Ev
I	Contenido de Trabajo	3,90	3,63	3,52	3,68	R
1	¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	4,25	3,67	3,65	3,86	B
2	¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?	4,50	3,83	3,35	3,89	B
3	¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de hab. y con.?	4,00	4,08	3,45	3,84	B
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?	2,50	3,08	3,09	2,89	M
5	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están des?	4,25	3,50	4,06	3,94	B
II	Grupo de Trabajo	3,69	3,43	3,11	3,41	R
6	¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene?	3,50	3,83	3,52	3,62	R
7	¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?	4,50	3,75	3,61	3,95	B
8	¿Los resultados del trabajo del gpo afectan la vida o bienestar de otras personas?	3,00	3,00	2,87	2,96	M
9	¿Su propio trabajo, los superv u otras pers, le brindan al gpo la inf de la calidad con que realiz.?	3,75	3,50	3,54	3,60	R
10	¿Los miembros del gpo, participan en la determinación de metas y obj. de trabajo?	3,25	3,25	2,96	3,15	R
11	¿El gpo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?	3,75	3,25	2,84	3,28	R
12	¿Se siente usted en todo momento apoyado por el gpo?	4,00	3,33	2,80	3,38	R
13	¿Esta satisfecho con las relac. Hum. que existen entre los miembros del gpo y de estos con sus dir?	3,75	3,50	2,77	3,34	R
III	Estimulación a resultados individuales	3,00	2,95	2,0	2,65	M
14	¿Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales?	3,00	2,92	2,77	2,89	M
15	¿El salario que recibe está acorde a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?	3,00	2,6	2,00	2,53	M
16	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?	3,75	3,67	3,54	3,65	R
17	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y selecc. de más dest?	3,00	2,7	2,4	2,70	R
18	¿El sistema de est. moral y material establecido, ofrece la mayor cant de méritos a los más dest?	3,5	3,0	2,0	2,83	M
19	¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cant. de est. mat?	3,7	2,0	3,0	2,90	M
IV	Condiciones de Trabajo	3,7	2,0	1,99	2,56	M
20	¿El ambiente de trabajo ofrece le ofrece seguridad? ¿Las áreas están debidamente protegidas?	3,7	2,0	1,99	2,56	M
21	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables?	3,30	2,6	2,8	2,9	M

Anexo 6. Continuación. Resultados del diagnóstico de la motivación concreta

		Dir	Tec	Ob	Total	
	Preguntas	Me	Me	Me	Me	Ev
22	¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?	2.90	2.90	2,89	2.90	M
23	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trab. cómodamente?	2.99	2,67	2.99	2,88	M
24	¿Las condiciones de horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?	4,00	3,83	3,00	3,61	R
25	¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud?	3,25	2,75	2,78	2,93	M
26	¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (cap. des, posib de ascenso), le satisfacen?	3,25	3,17	2,91	3,11	R
27	¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil)?	2,75	2,92	2,72	2,80	M
28	¿Su centro laboral propicia cond. de des. y part. en las esferas culturales, recreativas y sociales?	3,00	2,75	2,71	2,82	M
V	Compromiso y satisfacción	3,50	3,58	3,59	3,56	R
29	¿Se considera usted comprometido con la entidad?	3,25	3,83	3,71	3,60	R
30	¿Valore integralmente su satisfacción con la entidad?	3,75	3,33	3,46	3,55	R

Anexo 7. Información recogida en el inventario de personal

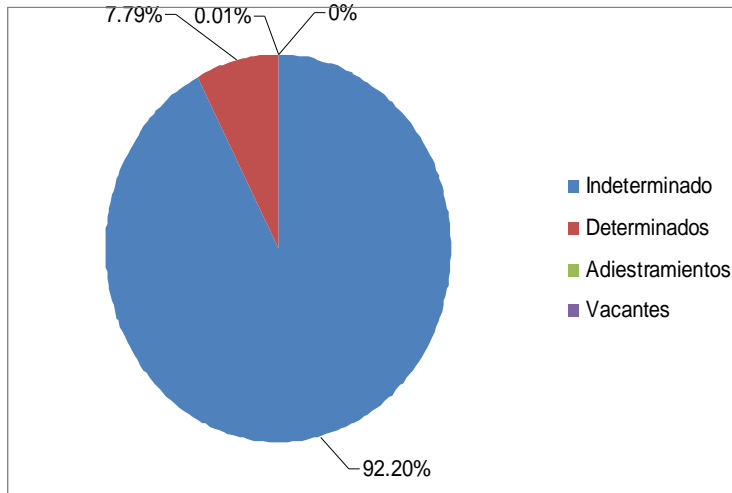


Fig. 1. Distribución de la plantilla por tipo de contrato.

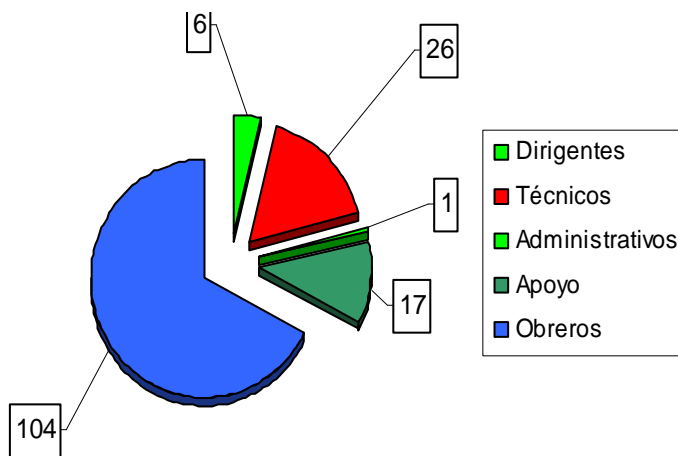


Fig. 2. Distribución de la plantilla por categoría ocupacional.

**Anexo: 8 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

Factores externos esenciales		Clasificación	Ponderación	Resultado
<b>Oportunidades</b>				
1	La no existencia de organizaciones altamente competitivas en el entorno permite estabilidad en la fuerza de trabajo.	4	15	60
2	Cuenta con una fuerza calificada para el desempeño de las diferentes tareas.	4	15	60
<b>Amenazas</b>				
1	Altos costos de inversión.	1	12	12
2	Planeación estratégica de la entidad centralizada	2	8	16
3	Existencia del bloqueo económico	1	12	12
4	La tecnología con que cuenta la entidad esta obsoleta	1	12	12
5	Irregularidades con los abastecimientos de los materiales fundamentales para la ejecución de las obras	1	12	16
Total			86	188

**Anexo 9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Factores internos esenciales		Clasific.	Pond.	Res.
<b>Fortalezas</b>				
1.	Estabilidad y experiencia de la fuerza de trabajo	4	10	40
2.	Se cuenta con bajos índices de ausentismo y accidentalidad	4	10	40
3.	Perspectivas de los trabajadores en ascenso	4	8	32
4.	Alto sentido de pertenencia y de compromiso de los trabajadores y dirigentes.	4	10	40
5.	Incremento de la productividad por trabajador.	3	6	18
6.	Sistema de estimulación a los resultados individuales	3	6	18
<b>Debilidades</b>				
1	Tendencia al envejecimiento de la fuerza de trabajo.	2	8	16
2	Bajo nivel de escolaridad	1	8	8
3	Los profesiogramas para cada uno de los cargos no están elaborados, como elemento básico para la gestión de los recursos humanos.	1	10	10
4	No existe un procedimiento para la evaluación del potencial	1	8	8
5	La selección del personal no se realiza a través de procedimiento establecido.	2	8	16
6	El inventario de personal no está automatizado	2	5	10
7	Insuficiente preparación técnico profesional del personal para la conducción y aplicación de la gestión integral de recursos humanos	2	5	10
Total			100	266

**Anexo 10. Matriz de impactos cruzados**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6			D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
O1	3	2	2	2	2	1			2	0	0	3	3	0	0
O2	2	1	2	1	2	2			0	1	2	1	0	1	3
O3	1	2	3	3	3	3			0	2	3	3	3	3	2
O4	1	1	3	2	2	3			0	1	1	2	0	0	1
O5	2	1	3	2	2	3			0	0	0	2	0	0	0
							62	39							
							38	40							
A1	2	2	1	0	3	3			0	1	1	1	1	2	3
A2	1	1	2	2	3	2			0	3	3	2	3	2	3
A3	3	2	2	2	2	2			3	2	2	1	1	1	1
A4	0	0	1	0	2	0			0	1	0	0	0	3	0

Anexo 11. Plan de acción

Variable	Resultado que se pretende alcanzar	Período de Cump.	Resp.	Participa
Inventario de personal	Crear un equipo de trabajo para realizar el inventario de personal. Disponer del modelo de inventario de personal. Realizar entrevistas a los trabajadores para recoger sus características (personales y profesionales).	Permanente	J. Dpto. Recursos Humanos	Especialista Recursos Humanos
Evaluación del potencial humano	Recopilación de las evaluaciones realizadas por los jefes inmediatos y de las evaluaciones del desempeño Identificar las competencias requeridas para cada cargo	31/12/2013	J. Dpto. Recursos Humanos	Especialista Recursos Humanos
ADCO	Desarrollar el ADCO según el procedimiento propuesto. Confeción de los profesiogramas para cada uno de los puestos Identificar las competencias requeridas por cada cargo y la de sus ocupantes. Realizar el perfil de competencias.	Permanente	J. Dpto. Recursos Humanos	Especialista Recursos Humanos
Planeación de recursos humanos.	Hacer estudios de tiempo aplicando métodos científicos. Realizar balances de carga y capacidad.	31/6/2013	J. Dpto. Recursos Humanos	Especialista Recursos Humanos
Selección y desarrollo	Evaluar sistemáticamente las competencias de los trabajadores. Registrar en el departamento de recursos humanos los resultados de la evaluación. Evaluar a más de un candidato. Según resultados obtenidos emplear al más idóneo.	31/12/2013	J'Brig Recursos Humanos	Especialista Recursos Humanos
Compensación	Implementar conjunto a la dirección de la sección sindical de la unidad para estimular el esfuerzo individual y colectivo. Hacer uso de certificados, reconocimientos en público, en murales.	Permanente	Director Recursos Humanos	Sec. S/S unidad



Anexo 11. Continuación. Plan de acción

Variable	Resultado que se pretende alcanzar	Período de Cump.	Resp.	Participa
Evaluación del desempeño	Cada jefe de colectivo debe estar capacitado para realizar la evaluación. Analizar las evaluaciones en asambleas con el colectivo de trabajadores.	31/12/2013	Director recursos humanos	J' de colectivo
Formación	Capacitar a un profesional del departamento de Recursos Humanos en las técnicas para perfeccionar los procesos de selección. Formar más instructores para garantizar las acciones internas. Aplicar indicadores asociados a la acción de formación que evidencian la eficiencia y el impacto de estas acciones.	31/12/2013 31/12/2013 31/12/2013	Director recursos humanos	Especialista recursos humanos
Promoción	Capacitar a los trabajadores de acuerdo al cargo que puedan desempeñar	Permanente	J' de colectivo	Especialista recursos humanos
Relaciones laborales	Mantener las relaciones laborales logrando reforzar el alto grado de pertenencia y compromiso de los trabajadores.	31/12/2013	J' de colectivo	Especialista recursos humanos
Sistema de seguridad y salud del trabajo	Realizar cálculos que permitan evaluar el impacto de la gestión de riesgos, a través de indicadores como: Índice de trabajadores beneficiados. Índice de riesgos no controlados por trabajador. Aplicar periódicamente listas de chequeo en los puestos de riesgos.	31/12/2013  Permanente	Director recursos humanos	Especialista recursos humanos
Información y control	Mantener los matutinos generales para todos los trabajadores Realizar encuestas que permitan determinar la eficiencia del sistema informativo.	Semanal Permanente	Director recursos humanos	Consejo dirección Especialista recursos humanos