



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA NORMA IDONEIDAD DEMOSTRADA EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS INDUSTRIALES ECOI NO. 9

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERA INDUSTRIAL

Autora: Tayli Estela Reyes de la Rosa

Tutor: MSc Carlos Rafael Núñez Cruz

HOLGUÍN 2019



## **DEDICATORIA**

*A mi pequeña y amada hija Angie, que le sirva de motor para el día de mañana verla convertida en una profesional.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres por darme la educación y el apoyo necesario para llegar hasta aquí*

*A mi hija Angelie por ser la razón de mi alegría y mis sonrisas*

*A mi esposo Nolber por tener paciencia y darme su inmenso amor*

*A mi hermano por estar a mi lado en todas mis travesuras*

*A mis abuelos por su consentimiento*

*A todos mis tíos y primos porque siempre se han preocupado por mi*

*A mi familia en general porque son el pilar fundamental*

*A mi tutor Carlos por sus conocimientos, interés y paciencia*

*A Dianelis por su ayuda incondicional y por aguantarme durante toda la carrera*

*A Marianny y Maylén, aunque el destino no nos dejó terminar juntas, fueron los mejores años*

*A mi mejor amiga Patricia por estar en las buenas y las malas*

*A todos los graduados del curso 2018-2019 por estar en mi vida durante 5 años*

*A Gretel por la dedicación y entrega*

*A todos los profesores que he tenido en mis años de estudiante especialmente los de la UHo porque gracias a ellos me convierto en Ingeniera Industrial*

*A los trabajadores de la ECOI 9 por facilitarme el trabajo*

*A ti que estás leyendo, que te sirva de apoyo en tus estudios*

## RESUMEN

El control interno (CI) dentro de las organizaciones juega un papel fundamental ya que contribuye al mejor desempeño de estas y al cumplimiento de sus objetivos. El ambiente de control puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno y sus normas tienen un vínculo de vital importancia con el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH). La norma idoneidad demostrada (ID) es un elemento fundamental para garantizar la efectividad en el SCI de una organización. La Resolución 60 de la Contraloría General de la República incluye nuevos términos en comparación a la derogada Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios. El sector estatal de la construcción se caracteriza en la actualidad por altos índices de fluctuación y ausentismo por parte de los trabajadores, lo que afecta directamente la productividad. Con este fin se aplicó un procedimiento para gestionar la idoneidad en entidades del sector estatal de la construcción, sobre la base de las carencias detectadas en la literatura científica consultada. El mismo asume un enfoque de procesos al destacar la relación que presenta la idoneidad con los procesos claves de la Gestión de Capital Humano. El procedimiento se aplicó en la Empresa Constructora de Obras Industriales # 9 donde se elaboraron perfiles de competencias y de idoneidad para los cargos del proceso Gestión de los Recursos Humanos que permitan al comité de expertos evaluar la idoneidad demostrada.

## **ABSTRACT**

Internal control (IC) within organizations plays a fundamental role since it contributes to the best performance of these and the fulfillment of their objectives. The control environment can be considered as the basis for the other components of internal control and its rules have a vital link with the Integrated Human Capital Management System (SGICH). The standard demonstrated suitability (ID) is a fundamental element to guarantee the effectiveness in the SCI of an organization. Resolution 60 of the Comptroller General of the Republic includes new terms in comparison to the repealed Resolution 297 of the Ministry of Finance and Prices. The state construction sector is currently characterized by high rates of fluctuation and absenteeism by workers, which directly affects productivity. To this end, a procedure was applied to manage suitability in entities of the state construction sector, based on the shortcomings detected in the scientific literature consulted. It assumes a process approach by highlighting the relationship that suitability presents with the key processes of Human Capital Management. The procedure was applied in the Construction Company of Industrial Works # 9 where profiles of competences and suitability were elaborated for the positions of the Human Resources Management process that allow the committee of experts to evaluate the demonstrated suitability.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Ambiente de Control. Fundamentos .....	6
1.1.1 Control Interno: evolución y definiciones .....	7
1.1.2 Componentes del Sistema de Control Interno según la Resolución 60 del 2011 .....	9
1.1.3 Normas del Ambiente de control .....	12
1.2 La idoneidad demostrada como norma del Ambiente de Control .....	15
1.2.1 La idoneidad demostrada. Definiciones .....	15
1.2.2 Competencias laborales e idoneidad demostrada .....	19
1.3 Selección de un procedimiento para aplicar la norma idoneidad demostrada .....	21
1.4 Situación actual en el Sector estatal de la Construcción. Caso Empresa Constructora de Obras Industriales # 9 (ECOI 9).....	21
1.4.1 Situación actual de Control Interno en la esfera de la construcción en Cuba .....	21
1.4.2 Situación actual de la Idoneidad en la Empresa Constructora de Obras Industriales No. 9.....	23
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR LA IDONEIDAD DE LOS TRABAJADORES EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN. APLICACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS INDUSTRIALES NO.9.....	26
2.1 Procedimiento para Gestionar la idoneidad de los trabajadores en empresas de la construcción (Nuñez Cruz 2018).....	26
2.2 Aplicación del procedimiento en la Empresa Constructora de Obras Industriales NO.9 ..	39
Fase I: Preparación y diseño.....	39
Etapa I: Preparación Inicial .....	39
Etapa II: Diseño de los perfiles de idoneidad .....	44
Fase II. Implementación .....	48
Etapa III Análisis de la idoneidad.....	48
Etapa IV. Ejecución y registro de la idoneidad .....	49
Fase III. Control y Mejora.....	50
Etapa V y VI. Medición, evaluación y análisis .....	50
Etapa VII Proyección de Mejoras .....	51
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, a consecuencia de los problemas de corrupción y fraudes detectados en las entidades, que han involucrado incluso corporaciones internacionales, se ha fortalecido e implementado el control interno (CI) en diferentes países. Se ha notado que no es un tema reservado solamente a los contadores, sino también una responsabilidad de los miembros de los consejos de administración de las diferentes actividades económicas de cualquier nación u organización. Considerando la trascendencia que en el mundo contemporáneo ha adquirido el ejercicio de una gestión empresarial eficiente y de alta competitividad, se hace necesaria una estructura tanto financiera como contable y administrativa confiable y segura. La afirmación antes expuesta, es una tendencia mundial la cual no escapa nuestro país, que al combinarse con nuestra cultura social, económica, jurídica, ética y moral, propicia que se está evolucionando hacia una mayor exigencia en materia de Control Interno para con los dirigentes y los demás servidores de la Administración Pública, como aparece reflejado en los lineamientos 6 y 8 de la política económica y social del partido y la Revolución en el periodo del 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del 2016 que plantean que se debe “exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno” y “continuar otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno, respectivamente”. Dentro de perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección el lineamiento 254 se refiere a “perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento”.

En Cuba, el sistema empresarial, desde los inicios de la Revolución, ha establecido controles para la producción y los servicios. El 3 de marzo de 2011 se publica en la Gaceta Oficial de la República de Cuba la Resolución 60 de la Controlaría General de la República de Cuba “Sobre las normas de control interno”. Esta sirve de guía

para el sistema empresarial cubano y la implantación del control interno (CI). En ella se expresa la definición para éste, que se acerca a la dada por diferentes autores que han trabajado este concepto (*American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, 1963; Gómez Morfin, 1969; Fowler Newton, 1976; *American Institute of Certified Public Accountants (COSO)*, 1986; Vanstapel, 2001; Controlaría General de la Republica (2011)). Su definición incorpora los términos de mejora continua, riesgos y rendición de cuentas que realmente tiene gran importancia, para cualquier organización, tenerlos en cuenta porque contribuyen a la seguridad económica y a la calidad total de los procesos. El sistema de Control Interno (SCI) tiene 5 componentes: Ambiente de Control, Valoración del riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo, los que se encuentran estructurados por normas. El Ambiente de Control (AC) constituye la base del funcionamiento del control interno (COSO, 1992; Resolución No.297, 2003; Carmona González, 2003; Vanstapel, 2004; Manual de Control Interno de Colombia, 2007; Hernández Celis, 2007; Rosales Reyes y Martínez Cobas, 2007; García y de Simone, 2008, Nieves Julbe, 2010)<sup>1</sup>. El ambiente de control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Este componente está dividido en cinco normas: Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual, Idoneidad demostrada, Integridad y valores éticos, Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad y Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos. La idoneidad demostrada (ID) es un elemento fundamental para garantizar la efectividad en el SCI de una organización. El análisis de la idoneidad va dirigido a tomar una decisión importante

---

<sup>1</sup> El criterio de estos autores fue tomado de Nieves Julbes 2010

sobre el trabajador. Los elementos a tener en cuenta se encuentran en el Código de trabajo, aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular en el 2014. La definición planteada por el Código ha sido muy utilizada a la hora de referenciar el término, pues realmente lo asocia básicamente a los procesos claves de la GCH. La autora tomó la definición propuesta por Núñez Cruz (2018). En la actualidad dentro de la GCH ha alcanzado un papel la gestión por competencias (Zayas Agüero, 2002). Muchos autores y organizaciones conceptualizan el término de competencia laboral (CL) (Ducci, 1997; Zayas Agüero, 2002; Morales Cartaya, 2006; NC: 3000, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Organización Internacional del Trabajo, 2012) y expresan la importancia que estas propician para la GCH. En el modelo de Morales Cartaya (2006) se plantea que estas representan el centro del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH)<sup>2</sup> por el fuerte vínculo que tiene con el resto de los módulos. De los enfoques actuales analizados; Sánchez Rodríguez (2007); Nieves Julbe (2010); García Fenton (2011); Núñez Cruz (2016); Núñez Cruz (2018) tratan los términos vinculándolos con los cuatro procesos claves de la Gestión de Capital Humano y al control interno. De este grupo de autores el de mayor especialización en el tema es Núñez Cruz (2018). Éste propone un procedimiento para la Gestión de la Idoneidad basado en las competencias laborales y está dirigido a entidades de la construcción. En el país el Ministerio de la Construcción es el encargado de dirigir y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno, de conjunto con los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, organizaciones y entidades nacionales desde los frentes de construcción y montaje, diseño e ingeniería, así como la industria de materiales de la construcción. Tras el aumento de las capacidades productivas, el ministerio trabaja por potenciar el incremento de la productividad. Sin embargo, enfrenta como problema la alta fluctuación de trabajadores, lo que no permite consolidar su fuerza de trabajo. Por esto el capital humano no siempre es idóneo al ocupar el cargo para el que se necesita. Se debe tener en cuenta que existe una amplia rotación de trabajadores, por lo que el ciclo de GCH en los trabajadores se hace más corto y atenta con el

---

<sup>2</sup> Los procesos claves del SGICH son selección e integración, estimulación moral y material, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo (Nieves Julbe, 2010).

desarrollo de la estrategia a largo plazo que constituye la Gestión por competencias, lo que hace más factible emplear un enfoque más operativo mediante la Gestión de la idoneidad. En la Empresa Constructora de Obras de Industriales # 9 (ECOI 9) se aplicó la Guía de Autocontrol General donde el componente más afectado fue el ambiente de control y dentro de este la norma idoneidad demostrada debido a que no se tienen confeccionado los perfiles de competencia para todos los cargos y existen trabajadores que no conocen sus objetivos de trabajo. Además, se muestran una serie de deficiencias como: el índice de ausentismo que ha ido en aumento con un comportamiento desfavorable, actualmente de 7,22 (mayor al permitido de 2,5). Las competencias laborales están definidas solo para los cargos que se consideran en la empresa puestos claves. El diseño del perfil de competencia de los otros cargos es deficiente porque están particularizados para la persona y no para los cargos, lo que dificulta el diseño de nuevos cargos, el proceso de selección y el de evaluación del desempeño. El mayor por ciento de los trabajadores directos a la producción a la hora de ser seleccionados estuvieron como único candidato, solamente hacen la entrevista y revisan el currículum lo que evidencia que el proceso de convocatoria y reclutamiento puede ser mejorado y conlleva a la alta fluctuación en la empresa que se encuentra por encima de los valores permitidos por el MICONS de 2,5. Lo anterior evidencia insuficiencias, que constituyen la situación problemática y da lugar a definir como **problema profesional** de la investigación: Insuficiencias en la norma idoneidad demostrada que limitan la implantación del Ambiente de Control en la Empresa Constructora de Obras Industriales # 9 (ECOI 9). El **objeto de la investigación** es el Ambiente de Control como componente del Sistema de Control Interno. Para dar respuesta al problema que se plantea se persigue el **objetivo general** de aplicar un procedimiento para implementar la norma idoneidad demostrada en entidades de la construcción. Para cumplir con el objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico – práctico referencial a partir del análisis de los diferentes enfoques actuales de la idoneidad demostrada como norma del Ambiente de Control y principio de la Gestión de Capital Humano

2. Seleccionar un procedimiento para implementar la norma idoneidad demostrada en una entidad de la construcción
3. Aplicar el procedimiento a través del criterio de expertos y validarlo de forma práctica mediante la aplicación en la Empresa Constructora de Obras Industriales # 9

Se define como **campo de acción** la idoneidad demostrada como norma del Ambiente de Control. Para responder al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento para implementar la norma idoneidad demostrada en la Empresa Constructora de Obras Industriales # 9 contribuye a la implantación del Ambiente de Control en esta entidad.

En la investigación se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos para cumplir con los objetivos propuestos. Entre los métodos **teóricos** se emplearon el análisis síntesis, para la revisión y el análisis de la literatura especializada sobre el Ambiente de Control y la idoneidad demostrada, el histórico lógico para analizar la evolución de los elementos de la investigación. El método inductivo – deductivo se empleó para diagnosticar la situación actual del campo y aplicar el procedimiento propuesto. El sistémico – estructural se aplicó mediante el desglose de los elementos que permitieron ir desde el objeto al campo de forma coherente. Los métodos **empíricos** utilizados fueron encuesta, entrevista, análisis de la documentación, método Delphi, métodos de expertos como el Kendall.

Para la presentación de esta tesis se elaboraron dos capítulos. En el primero se construyó el marco teórico-práctico de la investigación que corrobora el problema profesional. En el segundo capítulo se aplicó un procedimiento para la implementación de la norma ID en entidades de la construcción y la aplicación de este en la Empresa Constructora de Obras Industriales # 9. Se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Los anexos, de necesaria inclusión, sirven para complementar los aspectos tratados.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación se realizó un estudio bibliográfico que partió desde el análisis del objeto (AC) al campo (ID), su teorización y su aplicación, especialmente en la esfera de la construcción, para de ahí verificar las insuficiencias teóricas y prácticas que demostraran la veracidad del problema profesional planteado. Esta investigación se apega al diagrama representado en la figura 1.1 el cual muestra la lógica seguida y los principales aspectos a destacar durante su realización.

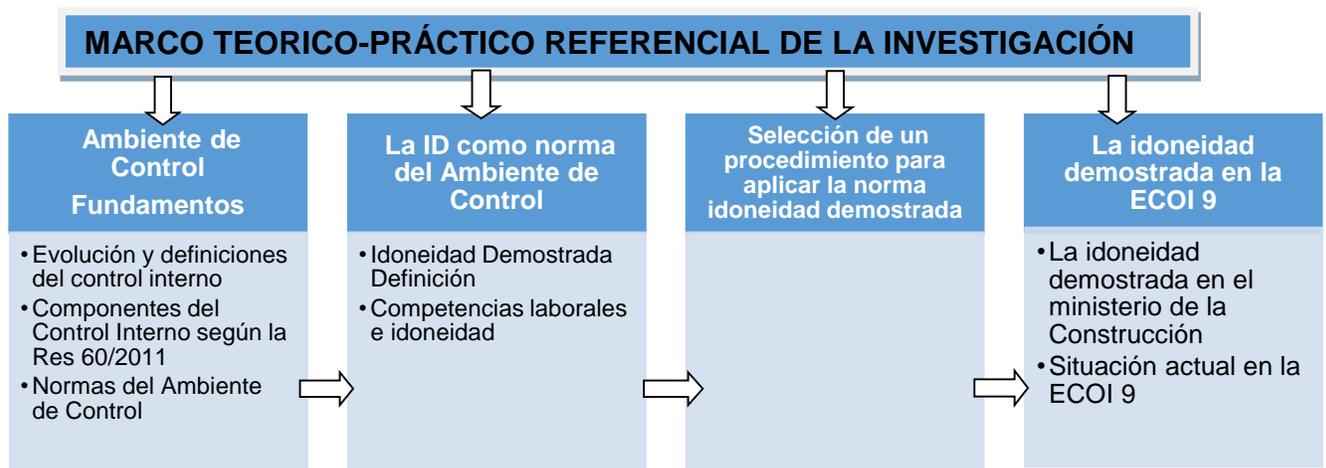


Figura 1.1: Hilo conductor para la elaboración del marco teórico-práctico de la investigación

### 1.1 Ambiente de Control. Fundamentos

Hoy en día el trabajador juega un papel crucial en el cumplimiento de los objetivos de una organización. Por lo tanto, el nivel de compromiso que pueda alcanzarse en este, unido a una atmósfera favorable, puede contribuir a una mayor competitividad, así como lograr un alto grado de satisfacción laboral. El SCI es precisamente una forma de garantizar esa concientización en los trabajadores y específicamente prepararlos para controlar el cumplimiento de su labor. Entre los componentes del SCI se encuentra el AC, el cual marca pautas en el comportamiento de los trabajadores y desarrolla valores acordes a la 7 cultura organizacional de la empresa, que constituye una de las bases para el funcionamiento sistémico en conjunto con los demás componentes. En este epígrafe se abordaron aspectos relacionados al

AC. Para analizar las normas que lo componen se tomó como referencia el criterio de autores reconocidos tanto a nivel nacional como internacional y las regulaciones emitidas, relacionadas con el SCI, fundamentalmente, la Resolución No.60 de la Contraloría General de la República de Cuba (2011) sobre las Normas del control interno enmarcada en el territorio nacional. Para el análisis del AC es importante partir desde la concepción de CI, como término, hasta su enfoque como sistema.

### **1.1.1 Control Interno: evolución y definiciones**

Se dice que el CI es tan antiguo como la contabilidad (según Collins y Valín (1979), tomado de Nieves Julbe (2010)). Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública. Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones. Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se hicieron cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones. Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, luego, el término de CI reemplazó al de comprobación interna (Rivero Bolaño (2010)). Hasta la fecha, el concepto "Control Interno" carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Para el análisis de este término se parte de la definición del AICPA (instituto rector en la materia) en 1963, que plantea un enfoque diferente a la concepción que se tenía por CI vinculada a los departamentos de contabilidad y finanzas pues su análisis lo realiza desde lo contable hasta lo administrativo. Más tarde en 1992 el COSO lo define como un proceso, responsabilidad del Consejo de Administración, desarrollado por toda la organización y diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en la cobertura de los riesgos que atentan contra la consecución de los objetivos empresariales la cual es mucho más abarcadora y acertada que la del AICPA con respecto a la actualidad. En el 2011 surge la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba para las normas de CI. Su definición

incorpora los términos de mejora continua, riesgos y rendición de cuenta que tiene gran importancia para cualquier organización. Han sido mucho los autores que han tratado el tema de CI y han propuesto diversas definiciones al respecto. En la investigación se analizaron un total de 10 definiciones entre autores e instituciones (Anexo 1). La autora tomó la definición de la Resolución No. 60: proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. El CI ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del CI, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

Las normativas y reglamentos vigentes que han regulado las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del Sistema de Control Interno en Cuba son:

- La Resolución 13 de 2003 y 2006 del extinguido Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Exigencia a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
- Resolución 297 de 2003 del MFP. Establecimiento de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus Componentes y sus Normas y la exigencia de su implementación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades
- El 3 de marzo de 2011 se publica en la Gaceta Oficial de la República de Cuba la Resolución 60 de la Controlaría General de la República de Cuba (2011) que tiene entre sus funciones: normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y

formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

En esta última los elementos del componente ambiente de control son modificados pues aparece una nueva norma denominada: planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual, la cual en la 297 se encuentra recogida dentro del proceso de evaluación del desempeño de las políticas y prácticas del SGICH. El elemento atmósfera de confianza mutua es incluido dentro de integridad y valores éticos. La norma competencias profesionales es analizada en el elemento idoneidad demostrada. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad, se unifican en un elemento. Las políticas y prácticas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) se mantienen como en la resolución anterior. El elemento comité de control pasa a formar parte del componente supervisión y monitoreo del control interno. Esta última agrupa lo establecido en las resoluciones 297/2003 y 13/2003 y 2006, las cuales quedan sin efecto legal a partir de la implementación de la misma en órganos, organismos de la Administración del Estado y entidades nacionales. Los diferentes enfoques de CI han estado respaldados por modelos que contribuyen, a través de un enfoque sistémico, a que este funcione de forma eficiente y eficaz. Para alcanzar esas metas, que son planteadas en la mayoría de los conceptos analizados, es importante el análisis del funcionamiento como sistema a través de sus componentes.

### **1.1.2 Componentes del Sistema de Control Interno según la Resolución 60 del 2011**

Los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivos, ingresos y gastos. El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el CI tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía. El sistema de control Interno tiene 5 componentes según la Resolución 60 del 2011: Ambiente de Control, Evaluación y

Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo como se muestra en la fig. 1.2



Figura 1.2: Componentes del control interno

La Resolución 60/11 los describe de la forma siguiente:

**Ambiente de Control:** sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

**Gestión y Prevención de Riesgos:** establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el

Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

**Actividades de Control:** establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

**Información y Comunicación:** precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

**Supervisión y Monitoreo:** está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Varios autores coinciden en que el AC sustenta todo el andamiaje del CI (COSO (1992); Ministerio de finanzas y precios de Cuba (2003); Carmona González (2003); Vanstapel (2004); Manual de Control Interno de Colombia (2007); FONDOSEP de

Colombia (2007); Hernández Celis (2007); Rosales Reyes y Martínez Cobas (2007); García y de Simone (2008), tomado de Nieves Julbe (2010)). Este componente garantiza la preparación del personal en los diferentes escalones de mando y desarrolla los procedimientos legales lo que permite que los otros subsistemas puedan fluir con mejor eficiencia por lo que es vital el análisis de este componente para el desarrollo y la implantación del CI.

### **1.1.3 Normas del Ambiente de control**

El ambiente de control marca la pauta del comportamiento en una organización, la disciplina, los valores éticos, la capacidad y estructura organizativa, la segregación de funciones y el desarrollo profesional, siendo la base de todos los demás componentes del control interno. Es el ambiente de control el componente más intangible y, por tanto, el más difícil de evaluar.

Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos. En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía.

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en que la administración es capaz de influir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad. Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad.

Nieves Julbe (2010) plantea que el CI en una organización depende del AC pues este determina:

- las pautas de comportamiento de la organización y su influencia en el nivel de concientización del personal respecto al control
- la integración de medios de control-trabajadores-dirección-reglamentaciones
- los factores que impiden el establecimiento, fortalecimiento o debilidad de políticas y procedimientos
- elementos estratégicos necesarios para definir la actividad de control, políticas y sistemas informativos y de comunicación, así como los indicadores sobre los cuales se miden los objetivos organizacionales.
- el entorno en que el capital humano desarrolla y cumple con las responsabilidades para el control, las orientaciones y regulaciones establecidas por la organización u otros organismos, a través de la cultura; y;
- fija metas, disciplina, valores y responsabilidades sobre el control, la preparación del factor humano que con las competencias necesarias le añade el valor al producto o servicio prestado.

Al igual que el SCI el AC constituye un sistema pues está compuesto por 5 normas (fig.1.3)

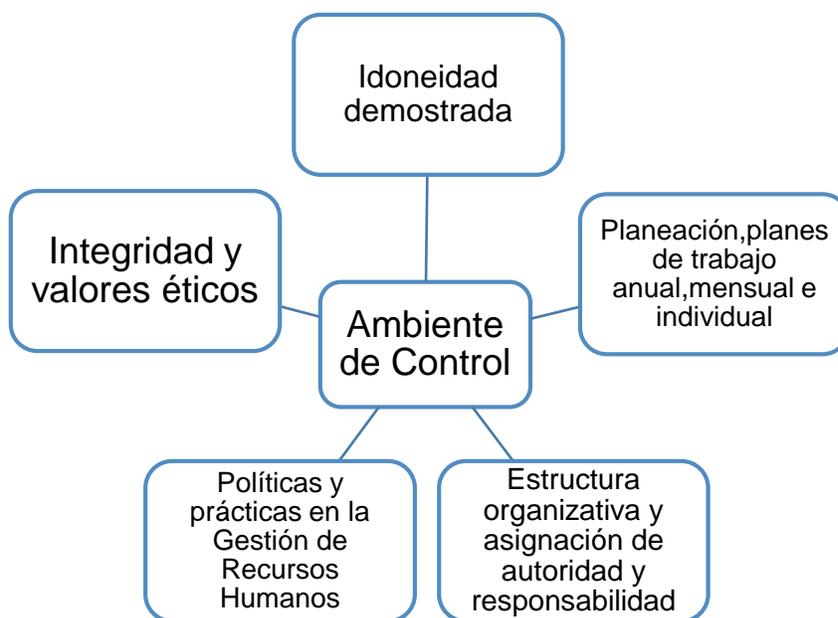


Figura 1.3 Normas del Ambiente de Control según Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República de Cuba (2011)

a) **planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:** la máxima autoridad de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades debe integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

b) **integridad y valores éticos:** el Sistema de Control Interno se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes, los que deben conocer y cumplir el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno, según corresponda. El desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida, la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno. Para esto, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.

c) **idoneidad demostrada:** la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

d) **estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura

organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.

e) **políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos:** los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades establecen y cumplen las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto; prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como deben mantener por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

El principio de ID garantiza la competitividad de la fuerza de trabajo en las organizaciones, por lo tanto, el análisis de esta, como norma del AC, permitirá alcanzar alto impacto en el acercamiento del personal al CI.

## **1.2 La idoneidad demostrada como norma del Ambiente de Control**

En este epígrafe se abordaron elementos de la ID tanto como enfoque de norma de AC, como principio fundamental a la hora de gestionar eficientemente el capital humano.

### **1.2.1 La idoneidad demostrada. Definiciones**

Según plantea el pequeño diccionario Larousse ilustrado. *Idoneidad* significa calidad de lo idóneo y a su vez Idóneo, proveniente del vocablo latín *idóneus*, que es conveniente propio para una cosa: hombre idóneo para un empleo, sinónimo de apropiado. Por su parte el diccionario Enciclopédico Salvat Universal en su Tomo 12 conceptualiza la *Idoneidad*, del latín *Idomeitas* como la calidad de Idóneo y éste como aquel que tiene buena disposición, aptitud o suficiencia para esa cosa.

*Demostrada* en el pequeño Larousse se define como demostración o razonamiento mediante el cual se establece la verdad de una proposición, prueba de una cosa y contiene a su vez el sujeto demostrativo que no es otro que aquel que prueba o

demuestra de modo evidente; es el sinónimo de convencer. Según el Código de trabajo, aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular en el artículo 36, la idoneidad demostrada comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:

- a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de su labor;
  - b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos;
  - c) calificación formal exigida, debido a la naturaleza del cargo, mediante la certificación o título emitido por el centro de enseñanza correspondiente.
- El requisito regulado en el inciso b) se acuerda entre el empleador y la organización sindical, lo que se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo. En el Reglamento de este Código se regula la autorización excepcional pertinente a lo establecido en el inciso c).

El análisis de la idoneidad va dirigido a tomar una decisión importante sobre el trabajador. Esta constituye una cualidad en Cuba que, además de confirmarse por el empleador, se puede perder. Por esta razón existe un órgano asesor en el cual el trabajador debe auxiliarse para realizar las reclamaciones pertinentes, según plantea el artículo 37 de la sección quinta del Código de Trabajo.

Al analizar algunos conceptos de idoneidad (Anexo 2) se pudieron definir 8 variables inherentes a este término (fig. 1.4)

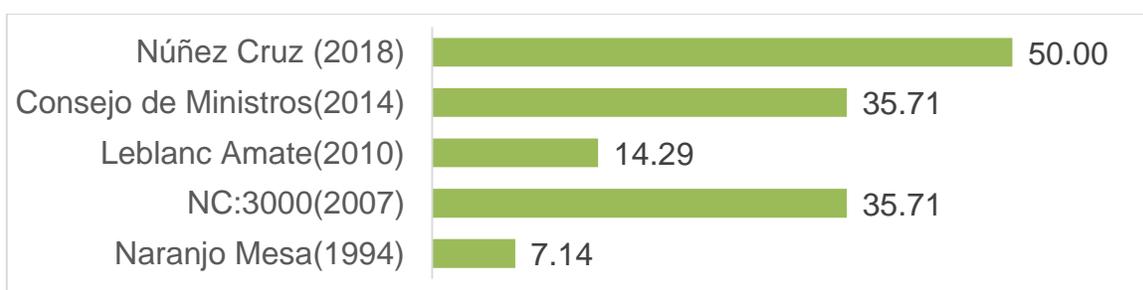


Figura 1.4 Selección del concepto idoneidad

La autora tomó la definición propuesta por Núñez Cruz (2018): La idoneidad demostrada es el **principio** por el que se rige la organización para **ingresar** a un trabajador al cargo y tomar decisiones con respecto a su **permanencia, promoción, estimulación y capacitación** con el objetivo de que este **cumpla sus responsabilidades** y posea un **desempeño adecuado**.

El vínculo que presenta la ID, con estos subsistemas del SGICH, es de vital importancia pues jurídicamente determina la estancia o despido del trabajador de su puesto y en algunos casos de la organización, así como las necesidades de capacitación, la selección de estos al puesto y la posibilidad de estimularlo. Si se tienen en cuenta los procesos o módulos que propone Morales Cartaya (2006) en su modelo de GCH, existe correspondencia entre cuatro de estos con las acciones de idoneidad (Selección e integración, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Estimulación moral y material)

El Código de Trabajo plantea que para la **selección del personal** debe tenerse en cuenta el principio de idoneidad demostrada. Se hace en función de los requisitos planteados en el Código que no son específicos para cada cargo y puede traer como consecuencias tomar decisiones erróneas. Por lo tanto, es importante profundizar en el diseño de requisitos de idoneidad a fin de que los aspectos que no fueron evaluados positivos sirvan de referencias para posteriormente tomarlos en cuenta, tanto en la capacitación como en la evaluación.

La **evaluación del desempeño** (ED), según el Código en el artículo 24 en la sección octava, debe realizarse al menos una vez al año. Sin embargo, esto no significa que con sistematicidad el jefe no deba controlar el estado de sus trabajadores en relación a su nivel de idoneidad. Un cargo no debe transitar un año con un trabajador no idóneo o con baja idoneidad, debido a que esto afectaría los resultados de la organización. La ED debe hacerse teniendo en cuenta los requisitos de idoneidad y las funciones, de forma tal que no existan contradicciones entre la ED y el análisis de la idoneidad que emite el comité de expertos.

Referente a la **capacitación**, la relación es indirecta ya que se vincula con la evaluación del desempeño, pero no al nivel de idoneidad demostrada. Sin embargo, el proceso de capacitación es sin lugar a dudas una de las principales vías de lograr que un trabajador sea idóneo, pero siempre conociendo cual es la brecha de idoneidad que presenta.

Aunque el concepto de idoneidad propuesto en el Código de trabajo no exprese la acción de **estimulación**, es de destacar que cuando se habla de promoción, es una forma de motivar e incentivar a un trabajador en su organización. El mantener

buenas condiciones de trabajo, el régimen de trabajo, el pago por sus resultados, la estimulación moral cuando tiene buen desempeño, propicia que pueda poner en práctica su idoneidad en mayor medida.

Se debe resaltar el vínculo de la idoneidad con estos procesos (ver figura 1.5), denominados como procesos claves de la GCH (Nieves Julbe, 2010). Estos contribuyen a que a corto y mediano plazo se pueda garantizar el desempeño adecuado de los trabajadores en sus cargos. Uno de los objetivos de la Gestión de Capital Humano es contar con trabajadores idóneos y para esto deben planificarse los requisitos de idoneidad (competencias vitales que garanticen un desempeño adecuado), seleccionar a la persona más idónea en función de los mismos. Una vez la persona esté en el cargo, se debe controlar el nivel de idoneidad a través de la EDD y buscar mejorar su desempeño a través de la Formación y Estimulación del trabajador.

El vínculo de estos procesos de la Gestión de Capital Humano con la idoneidad permite apreciar cómo existe una relación de entrada y salida entre los requisitos de idoneidad a cada uno de los procesos.

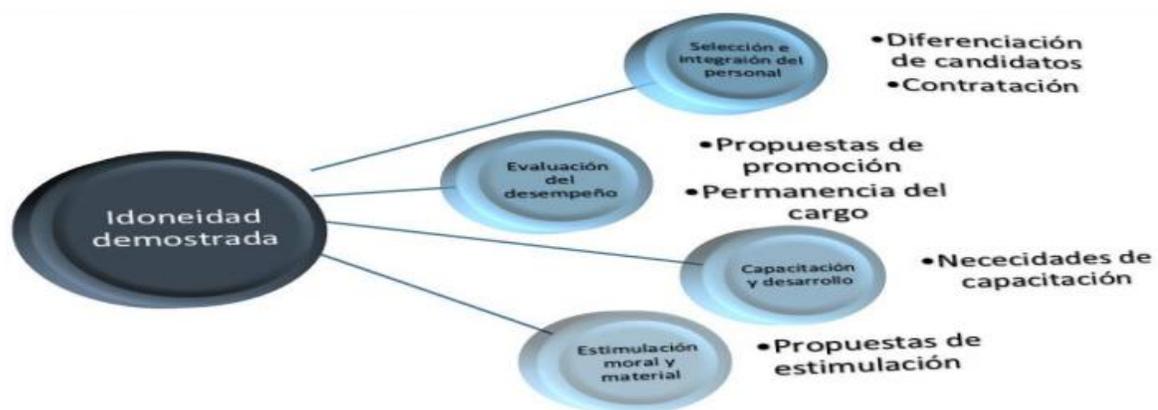


Figura 1.5 Relación del principio de idoneidad demostrada con los procesos claves de la Gestión de Capital Humano. Fuente (Núñez Cruz 2016)

El comité de expertos es un grupo que se crea por el jefe de la entidad, o quien este delegue, para tomar decisiones referentes a la idoneidad demostrada (ID) y debe cumplir un conjunto de características como plantea el artículo 23 de la sección octava del Reglamento del Código de Trabajo. La evaluación del principio de ID del

trabajador debe realizarse mediante algún patrón que diferencie los cargos y garantice menor incertidumbre a la hora de tomar una decisión que involucre al trabajador y que pueda afectarlo. Los requisitos a), b) y c) que refiere el Código permiten de cierta forma la diferenciación de candidatos y(o) trabajadores a ocupar un cargo, sin embargo, a medida que las exigencias del mismo se incrementan, se dificulta la toma de decisiones. Si se analizan desde lo más específico estos incisos, se pudieran desglosar en características, habilidades, conocimientos, valores y otros aspectos como la formación, experiencia que es, sin lugar a dudas, competencias que debe tener el cargo. Las competencias laborales que en su amplia gama tienen un componente estratégico, pueden ser observadas desde la base de alcanzar al menos un desempeño adecuado. A continuación, se analizan las competencias laborales y su vínculo con la idoneidad demostrada.

### **1.2.2 Competencias laborales e idoneidad demostrada**

En la actualidad dentro de la GCH ha alcanzado un papel la gestión por competencias (Zayas Agüero, 2002). El término competencia surge por la necesidad de estudiar, analizar y controlar la actividad laboral en los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar. Muchos autores y organizaciones conceptualizan el término de competencia laboral (CL) (Ducci, 1997; Zayas Agüero, 2002; Morales Cartaya, 2006; NC: 3000, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Nieves Julbe, 2010; Organización Internacional del Trabajo, 2012) y expresan la importancia que estas propician para la GCH. En el modelo de Morales Cartaya (2006) se plantea que estas representan el centro del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) por el fuerte vínculo que tiene con el resto de los módulos. En el mundo empresarial existe una tendencia a tratar los términos competencia laboral y competencia profesional indistintamente, incluso en numerosas bibliografías se manifiestan ambas denominaciones por igual. Según Cejas Yanes y Pérez González (2004), laboral es un concepto que engloba al de profesional, pues este incluye tanto lo que es oficio como lo que es profesión. La autora de esta investigación concuerda con este criterio, por lo que se refiere al término como competencia laboral. Según Sánchez Rodríguez (2007) la competencia laboral es una compleja y sinérgica

estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización. La autora de esta investigación coincide totalmente con esta definición. Para cumplir con el principio de ID el trabajador debe tener, dentro de la amplia gama de competencias para un desempeño superior, al menos los elementos vitales que plantea el Código, pero estos más específicos (figura 1.6) y al mismo tiempo ser capaz de desempeñarlos en función de los requisitos del cargo.

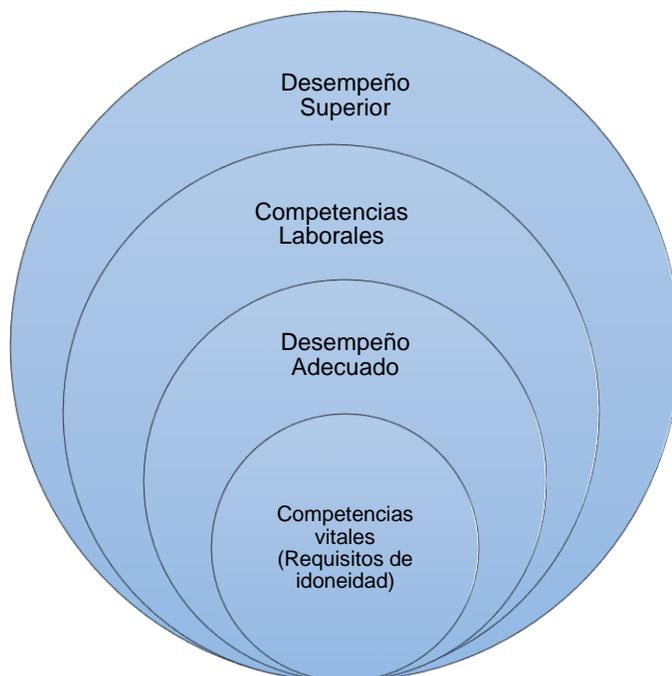


Figura 1.6 Relación de idoneidad demostrada y competencias laborales (Fuente Núñez Cruz 2018)

Es preciso analizar la ID del trabajador no solo para incorporarlo a un cargo sino a lo largo de su estancia en él, pues, tanto sus competencias como las del cargo pueden transformarse; además su desempeño no tiene por qué siempre ser el adecuado. Para esto se emite el criterio de pérdida de idoneidad que según el artículo 49 de la sección octava del Reglamento del Código de Trabajo de Cuba del 2014 como una de las causas por las cuales se termina el contrato de trabajo del individuo. Una vez realizado el análisis de la relación de estos elementos de la GCH es preciso la

revisión de las tendencias y procedimientos actuales para evaluar la ID del trabajador. Para profundizar en el estudio se debe tratar la ID y las CL dentro de la norma de AC y como elementos cruciales en la GCH.

### **1.3 Selección de un procedimiento para aplicar la norma idoneidad demostrada**

Al revisar literaturas se pudo apreciar cuán escasa es la profundización en el tema de la idoneidad. Por lo tanto, para recopilar la bibliografía en este análisis se aceptaron aquellas que trataran el término de competencias laborales también. Se estudiaron 5 bibliografías (Sánchez Rodríguez (2007), Nieves Julbe (2010), García Fenton (2011), Núñez Cruz (2016), Núñez Cruz (2018) de las cuales el 100% eran tesis, de estas el 60% doctorales, el 20 % maestrías y el 20 % de diplomas. Todas son nacionales, pero solo el 20 % trata el sector de la construcción.

Este grupo trata ambos términos y los vincula de cierta forma a los cuatro procesos claves de la GCH, además de analizarse en algunas de estas bibliografías desde el enfoque del control interno. Para esto se hace un análisis más detallado a través de la tabla (Anexo 3). Donde se definieron 8 variables y se le dio una evaluación de alto=3, medio=2, bajo=1 según la relación de cada una. Se aplicó un Kendall para determinar el peso específico de cada variable: Tratamiento de la idoneidad 0.0901, Relación con el CL 0.1802, Interrelación ID- CL0.1622, Adaptable al sector 0.1622, Empleo de indicadores para analizar la idoneidad 0.1622, Enfoque en procesos 0.1532, Relación con los procesos de capital humano 0.0901. Al multiplicarse el peso específico por la evaluación dada el procedimiento de mayor valor fue el de Núñez Cruz (2018) con 2.9367. Cabe destacar en el procedimiento aplicado la relevancia de Sánchez Rodríguez (2007) para el diseño de las competencias laborales.

### **1.4 Situación actual en el Sector estatal de la Construcción. Caso Empresa Constructora de Obras Industriales # 9 (ECOI 9)**

El sector de la construcción en la actualidad se caracteriza por un aumento de las capacidades constructivas. Es por ello que las unidades empresariales de la construcción han adquirido una vital importancia a nivel nacional y de ahí deviene la necesidad de analizar las condiciones actuales del mismo.

#### **1.4.1 Situación actual de Control Interno en la esfera de la construcción en Cuba**

El Ministerio de la Construcción, según el decreto 322/2014, plantea que el mismo es el Organismo de la Administración Central del Estado que tiene como parte de su misión, dirigir y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la Vivienda, de conjunto con los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, organizaciones y entidades nacionales, y que en virtud de la presente Ley asumen funciones y atribuciones para su implementación.

Entre estas funciones se encuentran:

- a) elaborar para su presentación al Gobierno la propuesta de política para el desarrollo de la Vivienda y sus urbanizaciones;
- b) ejercer la rectoría técnica del proceso inversionista para los programas constructivos de la Vivienda y las urbanizaciones, así como los parámetros técnico-económicos para la aprobación territorial de proyectos de viviendas y urbanizaciones;
- c) organizar el control del fondo de viviendas, su estado y evolución, así como la captación, procesamiento e información estadística complementaria de la Vivienda;
- d) establecer la política para el aseguramiento de los servicios de proyectos, asesoría técnica y servicios técnicos constructivos a la población para la construcción, conservación y rehabilitación de viviendas por esfuerzo propio.

Su visión se encamina a:

- Desarrollar los Servicios de Diseño, Construcción e Ingeniería con elevada competitividad, aplicando tecnologías de avanzada, soportadas por una moderna red de medios de Informática
- Desarrollar la mecanización de los procesos productivos, elevando la eficiencia en el uso de los equipos, con calidad en el mantenimiento, reparación, conservación, fabricación, recuperación de equipos y piezas, que contribuyen a elevar la disponibilidad técnica del parque de maquinaria
- Producir materiales de construcción en correspondencia con las demandas del creciente desarrollo de los programas constructivos de Cuba y una adecuada y discreta participación en los mercados internacionales
- La gestión de los Recursos Humanos para contar con colectivos altamente motivados, idóneos para su desempeño

- Contar en cada cargo con directivos altamente profesionales y con adecuados valores éticos, capaces de enfrentar los retos del siglo XXI.

En el séptimo congreso del partido se aprobaron los lineamientos 189, 226, 227, 228, 229 que hablan sobre incrementar la producción de materiales, incorporar las nuevas formas no estatales de gestión, elevar la eficiencia en las construcciones, incrementar la creación de empresas de alcance nacional y aplicar la actualización de los precios de las construcciones en correspondencia con la política de los precios aprobada y asegurar su ulterior perfeccionamiento, respectivamente.

La mayoría de las organizaciones de este sector se rigen por el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano derivado de la ya derogada familia de normas NC 3000:2007, por lo que no presenta un sistema del todo actualizado. Además de esto el Ministerio no ha propiciado a todas las organizaciones procedimientos generales ni específicos para los principales procesos de la GCH (SEI, CYD, EDD y EMM). También se puede apreciar en el sector cómo los calificadores de cargos son muy generales y escasos de información.

#### **1.4.2 Situación actual de la Idoneidad en la Empresa Constructora de Obras Industriales No. 9**

La Empresa Constructora de Obras Industriales No. 9 desde su creación a comienzos del año 1977 hasta la fecha ha sido la constructora en el territorio que ha ejecutado las principales y más importantes obras industriales, participando en más de 500 objetivos económicos. Se realizó un análisis en la entidad para evidenciar la necesidad de gestionar la idoneidad de los trabajadores. Se aplicó la Guía de Autocontrol General (Anexo 4) para el componente ambiente de control y la norma que más se vio afectada fue la idoneidad demostrada porque no están bien definidos los perfiles de competencia y existen trabajadores que no conocen sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo. Como parte del análisis de la situación actual se empleó como herramienta la tecnología de diagnóstico para evaluar los diferentes módulos del SGICH tomada de Anglés Peña (2013). Los resultados deficientes en los módulos que constituyen procesos claves de la GCH estuvieron dados porque:

- En la **selección e integración** se cuenta con los procedimientos, pero las técnicas en la selección no están bien definidas. El mayor por ciento de trabajadores directos a la producción, a la hora de ser seleccionados estuvieron como único candidato y los cargos técnicos tuvieron en competencia otros candidatos, pero nunca más de uno. No hay personal ni tiempo para este proceso por lo que se escoge el primero que llegue, solamente hacen la entrevista y revisan el currículum lo que evidencia que el proceso de convocatoria y reclutamiento puede ser mejorado.
- Las **competencias laborales** están definidas solo para los cargos que se consideran en la empresa puestos claves (Auxiliar de fuerza de trabajo, Dependiente de Almacén, Sereno, Agente de Seguridad y Protección Especialista C en Gestión Económica, Técnico A en Gestión Económica), aunque estos puestos se suponen que deben rotar, si tienen confeccionado el perfil de competencia para cada uno. El diseño del perfil de competencia de los otros cargos es deficiente porque están particularizados para la persona y no para los cargos, lo que dificulta el diseño de nuevos cargos, el proceso de selección y el de evaluación del desempeño. Esto genera un aumento de la fluctuación que se encuentra por encima de los valores permitidos por el MICONS de 2,5.
- Los modelos de **evaluación del desempeño** muchas veces no son objetivos y son paternalistas a la hora de dar la evaluación

Esto evidencia que en la empresa no existe un correcto funcionamiento para que ocupe el cargo la persona más idónea por lo que se ve afectada la norma.

Se analizaron otros indicadores de capital humano como el índice de ausentismo a finales de enero del 2019 con un total de 3714 ausencias de ellas 21% autorizadas, 68% enfermedades y 11 % injustificadas (Anexo 5). Comportándose desfavorablemente con una magnitud actual de 7.22 % puro, mayor al permitido de 2.5 establecido por el sector. Además, se evaluó el índice de rotación de los recursos humanos, donde se observó una elevada fluctuación laboral en el transcurso del enero del 2019. Esto se debe a la existencia de 145 incorporaciones laborales y 137 bajas laborales (Anexo 6), representando un índice de 7 %, que se

encuentra por encima del límite 5 establecido, lo que causa grandes afectaciones a la empresa.

De forma general se puede plantear que existen deficiencias en los diferentes procesos de la GCH en esta organización, lo que atenta contra el desempeño adecuado de los trabajadores en sus cargos y, por ende, con los resultados generales de la empresa. Por lo tanto, se pone de manifiesto la necesidad de gestionar la idoneidad de los trabajadores del sector estatal de la construcción.

## CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR LA IDONEIDAD DE LOS TRABAJADORES EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN. APLICACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS INDUSTRIALES NO.9

### 2.1 Procedimiento para Gestionar la idoneidad de los trabajadores en empresas de la construcción (Nuñez Cruz 2018)

El procedimiento cuenta con tres fases que siguen el ciclo de gestión (Figura 2.1). Las fases y etapas se desglosan en pasos y algunos pasos en tareas.

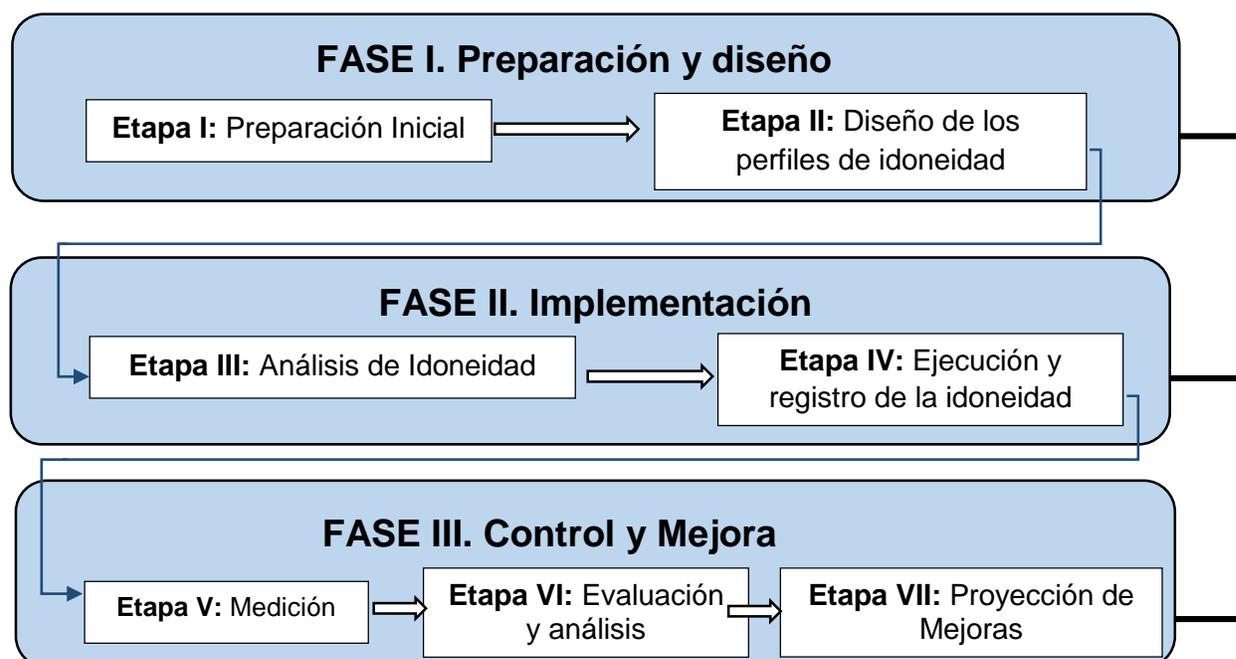


Figura 2.1 Procedimiento para gestionar la idoneidad de los trabajadores en entidades del sector estatal de la construcción

#### Fase I: Preparación y diseño

La Fase I (figura 2.2) tiene como objetivo preparar todas las condiciones para implementar correctamente la gestión de la idoneidad.

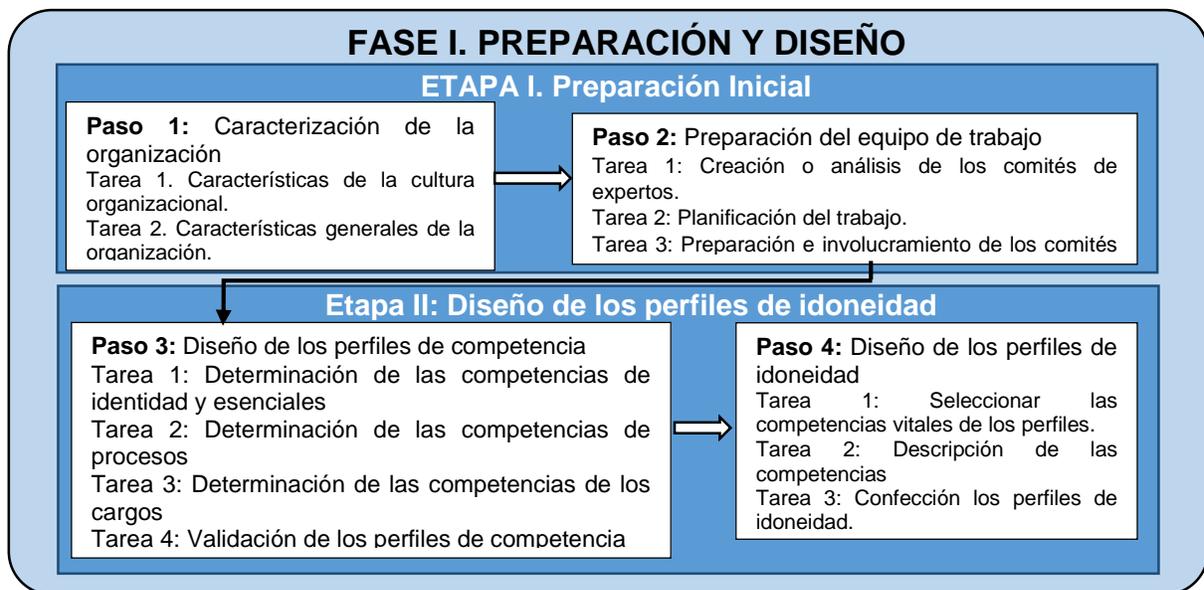


Figura 2.2. Fase I del procedimiento

### **Etapa I: Preparación Inicial**

Esta primera parte del procedimiento tiene como finalidad crear las condiciones necesarias para ejecutar las restantes etapas y contribuir a que el desarrollo de todos los pasos y tareas se realicen de forma lógica para que los resultados sean satisfactorios.

#### **Paso 1: Caracterización de la organización**

**Tarea 1. Características de la cultura organizacional.**

**Tarea 2. Características generales de la organización**

#### **Paso 2: Preparación del equipo de trabajo**

El propio grupo de trabajo va a estar constituido por el o los comités de expertos, al ser el mismo equipo que analiza la idoneidad del trabajador. Para realizar el análisis efectivamente los miembros deben estar bien preparados en los temas a desarrollar. En este paso se incluye el plan para desarrollar el procedimiento.

#### **Tarea 1: Creación o análisis de los comités de expertos**

Para la conformación de los comités de expertos por las diferentes áreas de la organización se tienen en cuenta los requisitos estipulados en la ley 116 del Código de trabajo, la cual plantea que este debe estar compuesto entre cinco y siete miembros designados por el jefe de la entidad o alguien que este delegue. Sus

integrantes deben contar con experiencia basta y conocimientos suficientes del área o las áreas que vayan a evaluar.

### **Tarea 2: Planificación del trabajo**

Para el desarrollo del procedimiento se realiza un cronograma de las actividades, encuentros y reuniones con los grupos de trabajo en donde se plasme el día, la hora, el lugar y el tema a tratar para organizar el trabajo y agilizar el procedimiento a emplear. El cronograma debe crearse a través del trabajo en equipo.

### **Tarea 3: Preparación e involucramiento de los comités de expertos**

Se debe partir de conocer el nivel de preparación de los comités con respecto a la gestión por competencias y análisis de la ID. Se realizará una capacitación al grupo de trabajo, fomentando los conocimientos necesarios respecto a qué son las competencias, el vínculo que presentan estas con los restantes módulos de la GCH y la importancia de estos para una eficiente gestión.

### **Etapa II: Diseño de los perfiles de idoneidad**

Esta etapa tiene como objetivo realizar el diseño de los perfiles de idoneidad, los que van a constituir una herramienta fundamental en la toma de decisiones de las diferentes etapas. Estos perfiles deben elaborarse abstrayendo las competencias vitales de los amplios perfiles de competencias.

### **Paso 3: Diseño de los perfiles de competencia**

#### **Tarea 1: Determinación de las competencias de identidad y esenciales**

Para esta tarea se realiza la revisión para determinar si ya están definidas las competencias de identidad. Las competencias esenciales son aquellas que deben poseer todos los trabajadores de la entidad y van alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Estas se relacionan con las competencias organizacionales.

#### **Tarea 2: Determinación de las competencias de procesos**

Las competencias de procesos se referirán a los comportamientos precisos en cada proceso para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma. Primero se propone la revisión o confección del mapa de procesos (esto último en casos de no tenerlo elaborado o que presente deficiencias). En el análisis de los

procesos es importante tener en cuenta las clasificaciones de estos y sus relaciones con otros a la hora de definir sus funciones y competencias.

Luego se determinan las funciones claves de cada proceso. Los comités de expertos darán continuidad al análisis funcional. Esta acción debe apoyarse en la actividad grupal e individual de cada uno de los miembros y los mismos deben:

1. Delinear las ideas individuales.
2. Arribar al consenso.

Por último, en esta tarea se determinan las competencias de los procesos. Sobre la base de las funciones claves que se listaron. Los expertos deben adaptarlas a competencias y nuevamente llegar al consenso.

### **Tarea 3: Determinación de las competencias de los cargos**

Esta tarea se hace adaptada al procedimiento de Sánchez Rodríguez (2007) con modificaciones basadas en el enfoque por procesos. Tiene como objetivo determinar las competencias específicas para cada cargo o familia de cargo.

Primeramente, se agrupan los cargos en función del proceso al cuál pertenezcan y luego se agrupan por familia según las características de estos. Seguidamente se identifican las funciones básicas y específicas de los cargos. Se toman de base las funciones claves del proceso y se aplica el mismo procedimiento utilizado para determinarlas. Se hace un desglose de las funciones claves para ir a las básicas del cargo y posteriormente pasa a las más específicas del cargo. Una vez realizadas las rondas se realizan los perfiles preliminares para cada familia de cargos. Estos van a contar con los datos generales del cargo, responsabilidades, misión del cargo, responsabilidades, condiciones de trabajo, cultura organizacional y las competencias del cargo, estas últimas se clasificarán en los cuatro criterios planteados anteriormente con el tercero de estos desglosado en sus tres clasificaciones. Al modelo propuesto por Sánchez Rodríguez (2007) se propone agregarle las funciones básicas y específicas del cargo en cuestión.

### **Tarea 4: Validación de los perfiles de competencia**

El objetivo de esta tarea es alcanzar confiabilidad en las competencias que fueron diseñadas, tanto para los procesos como para cada familia de cargo. Para esto se

pueden confirmar o denegar las competencias que fueron definidas en el paso anterior.

#### **Paso 4: Diseño de los perfiles de idoneidad**

Este paso tiene como objetivo elaborar los perfiles de idoneidad de cada trabajador que será la herramienta para diagnosticar y tomar decisiones respecto a la idoneidad de los trabajadores, mediante los procesos de SEI, EDD, CYD y EMM. En este paso es indispensable la correcta confección de los perfiles de competencia de los cargos, pues serán el punto de partida para definir los perfiles de idoneidad. Para este paso se proponen tres tareas.

##### **Tarea 1: Seleccionar las competencias vitales de los perfiles**

El código de trabajo plantea tres requisitos para medir la idoneidad del trabajador. El primero de estos es la **realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas**, el segundo es el **cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales exigidas**. El último de estos requisitos es **calificación formal exigida, debido a la naturaleza del cargo, mediante la certificación o título emitido**.

Los elementos de idoneidad que plantea el Código han sido recogidos dentro de los perfiles de competencia, por lo tanto, de estos se realiza una selección de las competencias que son vitales para que cada trabajador sea capaz de cumplir correctamente sus funciones con un desempeño adecuado.

##### **Tarea 2: Descripción de las competencias**

Las competencias vitales se traducen a unidad de competencia (UC) y se elaboran, de conjunto con el comité de expertos, las descripciones que permitan determinar si su nivel de comportamiento es alto, medio o bajo.

##### **Tarea 3: Confección los perfiles de idoneidad**

En esta tarea se toman las competencias vitales traducidas a UC y se agrupan según los principios de idoneidad que plantea el Código. Una vez agrupadas las competencias por elementos se ponderan para cada uno de tal forma que sus pesos específicos sumen uno. Una vez elaborados los perfiles de idoneidad se concluye la etapa de planificación y se procede a implementar dichos perfiles para analizar la idoneidad de cada trabajador.

## Fase II. Implementación

En esta fase (figura 2.3) se pone en práctica el diseño realizado en la fase anterior (perfiles de idoneidad). El mismo permite analizar la idoneidad de cada trabajador para tomar decisiones en función de los resultados obtenidos.

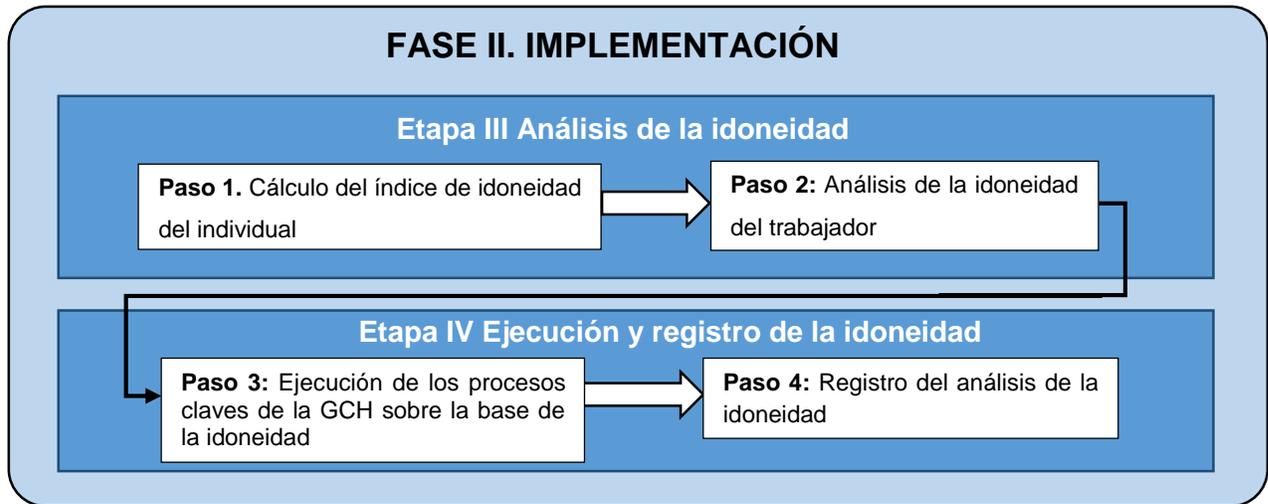


Figura 2.3 Fase II del procedimiento

### Etapa III Análisis de la idoneidad

El objetivo de la etapa es analizar la idoneidad y que el resultado sea puesto en práctica en los procesos claves de la GCH a fin de alcanzar el desempeño adecuado de los trabajadores dentro de la organización.

#### Paso 1: Cálculo del índice de idoneidad del individual

Para el cálculo del índice de idoneidad individual (III) se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Ecuación 2.3.1: } III = 0.4858(\sum_{i=1}^n W_i E_i) + 0.3746(\sum_{j=1}^p W_j E_j) + 0.1396(\sum_{k=1}^q W_k E_k)$$

Donde:

W: Peso de cada competencia vital

E: Evaluación para cada competencia vital (Alto=3; Medio=2; Bajo=1)

Este índice puede obtener como resultado máximo 3 (todas las UC obtuvieron evaluación de alto) y como mínimo 1 (todas obtuvieron valor bajo). Mediante experimentos de prueba error se determinaron intervalos para los cuales se toman decisiones referidas al trabajador según su idoneidad.

#### Paso 2: Análisis de la idoneidad del trabajador

Una vez calculado el III se debe dar la evaluación en función del valor obtenido. Teniendo en cuenta que el valor máximo que puede obtenerse del cálculo del índice

es 3 y el mínimo 1 se establecieron intervalos y criterios de decisión como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.1 Intervalos de decisión para la idoneidad demostrada del trabajador

Intervalos	Evaluación	Decisión
$III \leq 1,4$	Muy baja idoneidad	El trabajador pierde la idoneidad y se busca la reubicación de este en una plaza de menor complejidad. En caso de no poderse se propone la separación del centro.
$1,4 < III \leq 1,8$	Baja idoneidad	El trabajador pierde la idoneidad y se plantean necesidades de capacitación de forma urgente. En caso de no poderse se aplican las medidas para el primer caso.
$1,8 < III \leq 2,2$	Media idoneidad	El trabajador mantiene la idoneidad pero se plantean necesidades de capacitación para su mejor desempeño.
$2,2 < III \leq 2,6$	Buena idoneidad	El trabajador mantiene la idoneidad.
$III \geq 2,6$	Alta idoneidad	El trabajador mantiene la idoneidad y se propone la promoción a un cargo de mayor complejidad y debe ser estimulado.

#### **Etapa IV. Ejecución y registro de la idoneidad**

El objetivo de esta etapa es poner en práctica la gestión de los procesos claves de capital humano sobre la base de la idoneidad y documentar la información para su legalidad y posterior análisis.

#### **Paso 3: Ejecución de los procesos claves de la GCH sobre la base de la idoneidad**

En la **selección e integración** al realizar el análisis de idoneidad permite obtener si el trabajador es el idóneo para el cargo o no. Sirve el III como un indicador de selección y dicho perfil de idoneidad contribuye a determinar las técnicas de selección a emplear para cada candidato según el cargo. Además, en el propio proceso de selección, las competencias vitales evaluadas de bajo contribuyen a

determinar las necesidades de **capacitación** del individuo para cuando este se encuentre activo en la organización.

En el proceso de **evaluación del desempeño**, el III permite tener una referencia del trabajador y dicho perfil, debe ser un patrón para especificar los aspectos generales de evaluación. Una vez realizada la evaluación y esta arribe a un resultado deficiente, el III ayuda a comprobar el estado de la idoneidad con el índice y de ser muy bajo o bajo supondría un estudio para una posible reubicación del trabajador del cargo o liberación definitiva según el Código de Trabajo. Si el III fuese medio existiría entonces una necesidad de capacitación para el trabajador con el objetivo de que este mejore su situación, con lo que el comité de evaluación de la idoneidad tendría que establecer un análisis para comprobar el estado y posibles cursos necesarios. También si la EDD fuese superior en reiteradas ocasiones el III permitiría corroborar la posibilidad de **estimulación** del trabajador y(o) la posible **promoción** a un cargo de mayor complejidad. De forma general el III también contribuye a una vez se agrupen las competencias evaluadas de bajo y medio, a derivar los cursos que formarían parte del plan de **capacitación** anual. A partir del esquema siguiente se evidencia lo antes expuesto:

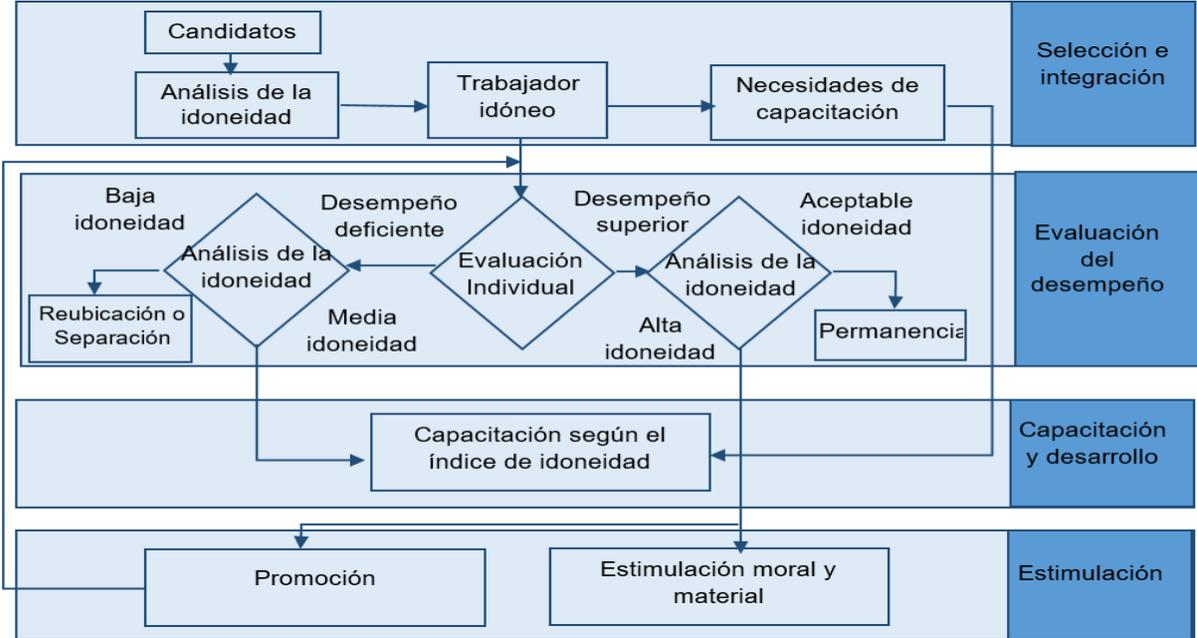


Figura 2.4 Relación del índice de idoneidad individual con los procesos claves de la GCH

#### **Paso 4: Registro del análisis de la idoneidad**

Todas las acciones referentes a la ID del trabajador deben certificarse a través de documentos o registros que evidencien los resultados. Todos los resultados derivados de los cálculos de los III deben ser archivados para una vez finalicen los periodos correspondientes estos contribuyan a la toma de decisiones. Puede emplearse algún software que sirva de base de datos para la recopilación y gestión de dicha información.

Por otra parte, existen análisis específicos de idoneidad, que según plantea el Código se deben realizar cuando la evaluación del desempeño ha sido deficiente, empleándose registros oficiales para esto. La primera acción que debe realizarse para un análisis de idoneidad es la solicitud del jefe de área al director general y luego este la emite al comité de expertos y se explica el motivo por el cual se realiza. Esta solicitud se lleva a través del Registro RG-01. Una vez realizada la evaluación de la idoneidad del trabajador por el comité este emite un acta donde plasma los resultados y propone una decisión a la alta dirección (esta acta se encuentra en el registro RG-02). La decisión pasa a manos del directivo del área, que luego de realizar los análisis pertinentes emite al trabajador la decisión final sobre su idoneidad en el registro RG-03. En caso de la pérdida de idoneidad, cuando no es posible la reubicación en otro cargo para el que el trabajador posea los requisitos exigidos, se da por terminada la relación laboral y este recibe una garantía salarial equivalente al salario escala correspondiente a un mes, a partir de la fecha de notificación. Si el trabajador no se encuentra conforme con la decisión del jefe facultado que confirma la pérdida de la idoneidad demostrada, puede reclamar en materia de derecho de trabajo ante el Órgano de Justicia Laboral en primera instancia y de persistir la inconformidad al Tribunal Municipal, los que se pronuncian sobre el asunto, de conformidad con el procedimiento establecido. El registro RG-04 presenta el modelo de reclamación del trabajador ante pérdida de idoneidad. Los registros se encuentran en el anexo 7.

#### **Fase III. Control y Mejora**

Esta fase (figura 2.5) tiene como objetivo fundamental controlar a través de indicadores el proceso de Gestión de la idoneidad que se desarrolla en la fase

anterior y, en función de las desviaciones, proyectar alternativas de mejora al respecto.

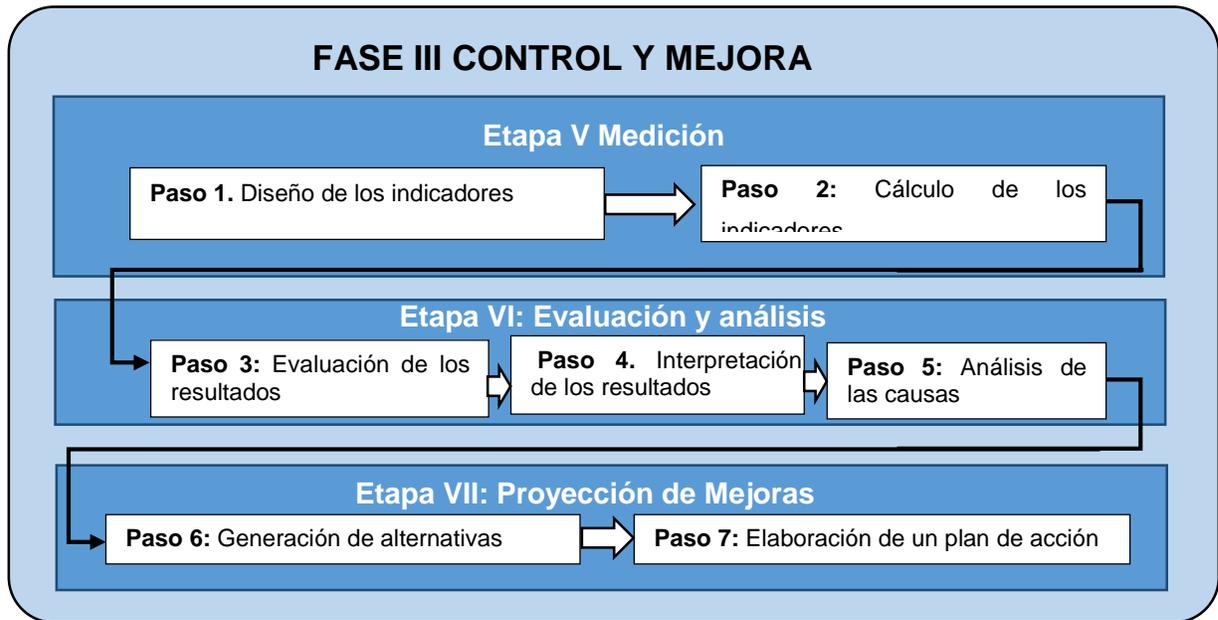


Figura 2.5 Fase III del procedimiento

### Etapa V. Medición

La etapa tiene como objetivo medir los resultados obtenidos en la etapa de implementación. Para esto se propone un conjunto de indicadores que evalúan cómo cada proceso clave influye en la idoneidad de los trabajadores y cómo la idoneidad se manifiesta en estos.

#### Paso 1: Diseño de los indicadores

En la tabla siguiente se muestra el nombre de los indicadores por el proceso al que pertenece:

Tabla 2.2 Indicadores de control por procesos

Proceso	Nombre del indicador
Selección e Integración	Índice de calidad de selección
	Índice de calidad de convocatoria y reclutamiento
Evaluación del desempeño	Índice de Calidad en el desempeño
	Correlación Evaluación-Estimulación-
Estimulación moral y	Idoneidad

material	Calidad en la Estimulación
Capacitación y desarrollo	Cumplimiento de los cursos de capacitación
	Índice de eficacia de la capacitación
<b>Indicador general</b>	<b>Índice del incremento de la idoneidad</b>

### Paso 2: Cálculo de los indicadores

En este paso en función de los indicadores propuestos en el paso anterior se realiza el cálculo de los mismos. Las expresiones de cálculo de cada indicador propuesto y sus criterios de medida correspondiente se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2.3 Indicadores de control y sus expresiones de cálculo

Nombre del indicador	Expresión de cálculo	Criterio de medida
Índice de calidad de selección	$ICS = \frac{III_1}{III_{m\acute{a}x}}$ III: Índice de idoneidad del trabajador seleccionado III <sub>máx</sub> : Índice de idoneidad máximo (3)	ICS ≤ 0,6 Malo 0,6 < ICS < 0,74 Regular ICS ≥ 0,74 Bueno
Índice de calidad de convocatoria y reclutamiento	$ICCR = \frac{TCP}{TPC}$ TCP: Candidatos presentados TPC: Total de plazas en convocatoria	ICCR ≥ 3 Bueno
Índice de Calidad en la Evaluación del Desempeño	$ICEDD = \frac{EA + ES}{TE}$ EA: Evaluados de adecuado ES: Evaluados de superior TE: Total de evaluados	ICEDD ≥ 0.85 bueno
Correlación Evaluación- Estimulación- Idoneidad	$CDEI = \frac{\frac{Promedio(CPL)}{2}}{\frac{Promedio(III)}{3}}$ CPL: Coeficiente de participación laboral	Tendencia a 1 indica una correcta relación

	IEI: Índice de evaluación de idoneidad	
Calidad en la Estimulación	$CE = \frac{TTE}{TTAIII}$ TTE: Total de trabajadores estimulados TTAIII: Total de trabajadores con alto III	CE ≥ 0.85 bueno
Cumplimiento de los cursos de capacitación	$CCC = \frac{Cr}{Cp}$ Cr: cursos reales Cp: cursos planificados	CCC ≥ 0.90 bueno
Índice de eficacia de la capacitación	$EC = \frac{TCCA}{TCB + TCM} \times 100\%$ TCCA: Total de competencias bajas y medias que fueron convertidas en altas TCB: Total de competencias bajas TCM: Total de competencias medias	EC ≥ 50% Aceptable EC ≥ 80% Muy bueno
Incremento de la idoneidad	$\Delta I = \frac{III_2 - III_1}{III_1}$ III <sub>2</sub> : Índice de idoneidad para un trabajador en un periodo final III <sub>1</sub> : Índice de idoneidad para un trabajador en un periodo inicial	EC > 0 bueno

Todos los indicadores propuestos se pueden calcular de forma general, por procesos o individual.

### **Etapas VI: Evaluación y análisis**

Esta etapa tiene como objetivo evaluar los diferentes procesos que gestionan la idoneidad a través de los indicadores y analizar las causas que provocan las deficiencias.

### **Paso 3: Evaluación de los resultados**

Este paso puede realizarse simultáneamente con el paso anterior. Mientras se calcula cada indicador se da según el criterio de medida la evaluación correspondiente y se registra la información que pueda ser de ayuda para interpretar con mayor facilidad el resultado obtenido.

### **Paso 4: Interpretación de los resultados**

Una vez que se cuente con los resultados se debe analizar a fondo la repercusión de los resultados de los indicadores fundamentalmente cuyos criterios de medidas fueron deficientes. Además, se debe indagar en los resultados para buscar toda la información referente al mismo.

### **Paso 5: Analizar las causas**

Luego de verificar los resultados deficientes se deben analizar las causas raíces que provocan las desviaciones. Pueden emplearse técnica de análisis causal como diagrama causa-efecto, campo-fuerza o diagrama de Pareto. Para el análisis debe profundizarse en cada proceso clave debido a que estos son los que pueden afectar la Gestión de la Idoneidad.

### **Etapa VII Proyección de Mejoras**

El objetivo de esta etapa es proponer soluciones a las desviaciones detectadas en función de las causas que provocan la misma.

### **Paso 6: Generación de alternativas**

El equipo de trabajo se debe reunir y tomar de referencia el análisis de las causas que provocan las desviaciones para proponer alternativas de mejora del proceso de Gestión de la Idoneidad. Para este paso se puede aplicar cualquier técnica grupal para generar ideas. Luego de las alternativas propuestas se puede aplicar un método de experto o de factibilidad para determinar la prioridad de las mismas. Es de destacar que las mejoras deben estar dirigidas fundamentalmente al perfeccionamiento de los procesos claves de la GCH.

### **Paso 7: Elaboración de un plan de acción**

Una vez generadas las alternativas y con las prioridades correspondientes debe elaborarse un plan de acción con el objetivo de materializar las mejoras. Para la confección del plan debe analizarse con el grupo las alternativas con mayor prioridad con el objetivo de establecer fechas de ejecución y control más tempranas. Es importante que el plan de acción recoja las acciones, quien ejecuta, responsables, fecha de inicio y de culminación y recursos necesarios.

## **2.2 Aplicación del procedimiento en la Empresa Constructora de Obras Industriales NO.9**

En este capítulo se aplica el procedimiento seleccionado a la Empresa Constructora de Obras Industriales # 9 de la provincia de Holguín.

### **Fase I: Preparación y diseño**

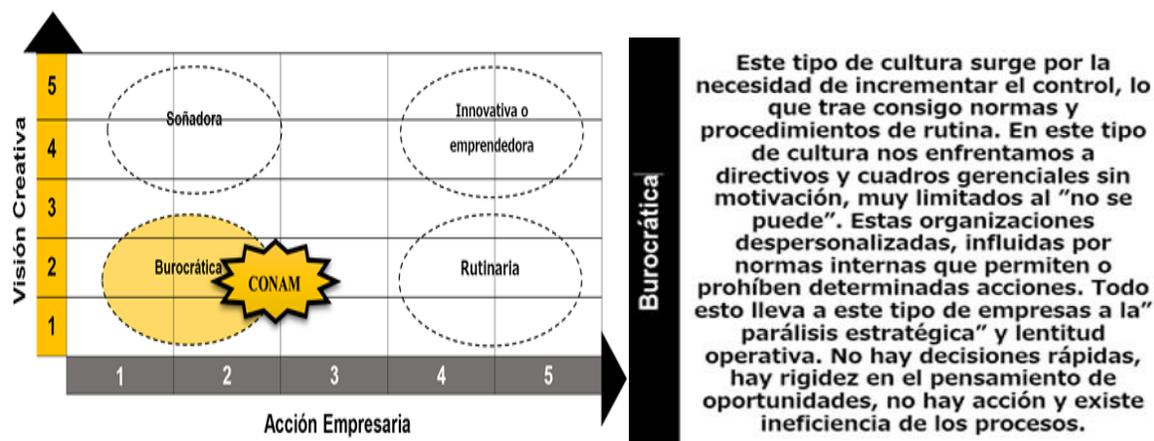
#### **Etapas I: Preparación Inicial**

##### **Paso 1: Caracterización de la organización**

##### **Tarea 1. Características de la cultura organizacional.**

La cultura organizacional de la empresa se evaluó a través del grupo de encuestas propuestas por Vilariño Corella para la Estrategia Empresarial 2017-2021. La concepción de la finalidad de la organización asume como prioridad el equilibrio entre la meta de máximo beneficio y una orientación a la satisfacción de las necesidades del cliente con una fuerte orientación a las actividades de sus procesos sustantivos. Posee una actitud ante el entorno de baja previsibilidad y fuerte reactividad. Respecto a la actitud ante la naturaleza humana en la organización se manifiesta el optimismo, en el trabajo se es creativo, le interesa auto realizarse y se reconoce que las motivaciones están centradas en necesidades primarias, comer, vestir y en el salario. En especial se da poca atención al desarrollo de capacidades individuales. Independiente a los métodos de control relacionados con los objetivos, se trabaja sin lograr una efectiva derivación de los mismos. En relación a la autoridad esta se soporta en menor medida en el poder fundado sobre el status y en mayor medida por la capacidad y competencia. El proceso de toma de decisiones se desarrolla de forma grupal o colectiva, aunque a veces se ve afectada por una comunicación cerrada o parcial. Se aprecia poco espíritu de equipo y de poca colaboración. Las tareas se conciben de especialización por área lo que limita la

innovación y el desarrollo. Como muestra de la relación matricial acción-visión (fig. 2.6) descrita a través de los resultados anteriores se idéntica que la organización está dentro del cuadrante IV. (Fuente Estrategia Empresarial ECOI 9 2017-2012 Vilariño Corella)



**Fig. 2.6 Cultura organizacional**

### Tarea 2. Características generales de la organización

En fechas tempranas al Triunfo de la Revolución y ante la imperiosa necesidad de priorizar el desarrollo industrial del país se crearon distintos grupos especializados en construcción y montaje industrial para la ejecución de estas obras, hasta que el volumen creciente de las mismas y la necesidad de fortalecer con una estructura más sólida esta actividad, se organizaron a lo largo del país las brigadas de construcción y montaje industrial creándose en nuestro territorio en Octubre de 1970 la Brigada 14, embrión de nuestra actual organización.

Al crearse el Ministerio de la Construcción por la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado de fecha 30-11-76, se facultó al Ministerio de la Construcción para decidir sobre la creación de las Empresas Constructoras subordinadas al nuevo organismo: dando lugar al surgimiento con personalidad jurídica propia a la Empresa Constructora de Obras Industriales No. 9 para la construcción montaje de obras industriales en general mediante la Resolución No. 107/76 del 17 de Diciembre de 1976.

Con fecha 7 de Julio de 1998 fue dictada la Resolución Ministerial 384-98 que modifica la anterior estructura del MICONS en nuestro territorio creándose una nueva organización económica denominada: Asociación de Empresas Constructora No 1 de

Holguín, con el propósito de adecuar a los nuevos conceptos de Dirección que posibilitaran alcanzar un perfeccionamiento integral y una mayor eficiencia en las construcciones. A esta nueva organización se le asociaron las entidades constructoras existentes en la Provincia quedando con ello nuestra Empresa como asociada, pero manteniendo la condición de Empresa Estatal de subordinación Nacional. Posteriormente se crea el Grupo Empresarial de la Construcción Agrupando a varias Empresa entre ellas la nuestra. Luego se extingue el GECH y se crean las OSDE, quedando subordinados al Grupo Empresarial de Construcción y Montaje (GECONS). La empresa se encuentra ubicada con domicilio legal en Calle Garayalde 124 e/ Progreso y Marañón, Holguín, posee categoría I de Organización Empresarial. La Empresa Constructora de Obras Industriales posee una estructura aprobada que de forma general cuenta con: Director(a) General, Director(a) Adjunto(a), Jefe de Oficina de la Dirección, Jefe(a) del Departamento de Cuadro, Jefe(a) del Departamento de Seguridad y Protección, Director(a) de Operaciones, Director(a) Técnico, Director(a) de Contabilidad y Finanzas, Director(a) de Capital Humano, Director(a) de Organización y Control, Director(a) de Negocios, Director(a) de Equipos, Directores de UEB. Posee una estructura compuesta por 5 Unidades Empresariales de Base y una Oficina Central que orienta, dirige y controla todos los procesos. Las mismas están aprobadas por resolución de constitución y se relacionan a continuación: Unidad Empresarial de Base Aseguramiento, Unidad Empresarial de Base de Ingeniería, Unidad Empresarial de Base Brigada Constructora Reparación y Montaje Nicaro, Unidad Empresarial de Base Brigada Constructora Integral Holguín, Unidad Empresarial de Base Brigada Constructora Obras del Turismo.

La empresa tiene como **misión**: La empresa CONAM, satisface necesidades en la ejecución, remodelación y mantenimiento de obras industriales y de arquitectura a sus clientes mediante la efectividad de sus procesos con una tecnología novedosa, trabajadores comprometidos con la mejora continua, y una eficaz orientación de sostenibilidad.

Se tiene elaborado como **visión**: Somos líderes en la esfera de construcción y montaje en el mercado nacional.

Mediante la Resolución Ministerial No. 667 /2013 en el Resuelvo Quinto quedó modificado el **objeto social** anterior por el siguiente: Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo.

El capital humano con el que cuenta la organización es actualmente de 2031 trabajadores de los cuales 1825 son hombres que representan el 89.85 % y 206 mujeres para un 10.14%, por lo que se encuentra en concordancia con el trabajo que se realiza de manera positiva. Esto favorece a la organización en el sentido de que el sexo masculino es más propicio para los trabajos de esfuerzo físico fuerte. Al realizar un análisis por categoría ocupacional se observa que existen 36 cuadros, 212 técnicos, 20 administrativos, 193 servicios y 1570 obreros para un 1.78%, 10.43%, 0.98 %, 9.51% y 77.30 % respectivamente, por lo que existe una adecuada distribución de plantillas por categoría ocupacional. Según la edad existen 406 trabajadores menores de 40 años llegándose a la conclusión que es una fuerza de trabajo envejecida. Esto tiene como ventaja que podría garantizarse mayor experiencia en la labor que se desarrolla, pero al mismo tiempo podría convertirse en una amenaza debido a las jubilaciones y seguiría incrementándose el tema de la rotación de los trabajadores y el ausentismo. (Anexo 8)

## **Paso 2: Preparación del equipo de trabajo**

### **Tarea 1: Creación o análisis de los comités de expertos**

Para la conformación de los comités de expertos por las diferentes áreas de la organización se tienen en cuenta los requisitos estipulados en la ley 116 del Código de Trabajo y se concluyó que la entidad cuenta con un comité de expertos. El comité está bien definido y compuesto por siete integrantes con experiencia y conocimientos suficientes.

### **Tarea 2: Planificación del trabajo.**

En base a la metodología diseñada y el nivel de aplicación que se va a desarrollar, se elaboró la siguiente tabla

Tabla 2.4: Cronograma

Tarea	Fecha	Hora	Lugar	Ejecuta	Responsable
Capacitación del equipo de trabajo	18-20/3/19	9:30am	Oficina de Recursos humanos	Investigador	Director de Recursos humanos
Definición de competencias de identidad y esenciales	21-22/3/19	9:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos e Investigador	Director de Recursos humanos
Definición de competencias de Procesos	25-27/3/19	9:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos e Investigador	Director de Recursos humanos
Definición de competencias de los Cargos	1-5/4/19	9:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos e Investigador	Director de Recursos humanos
Validación de las competencias	10-11/4/19	9:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos e Investigador	Director de Recursos humanos
Elaboración de los perfiles de idoneidad	15-17/4/19	9:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos e Investigador	Director de Recursos humanos
Evaluación de los indicadores	22-26/11/19	9:30am	Oficina de Recursos humanos	Investigador	Director de Recursos humanos

**Tarea 3: Preparación e involucramiento de los comités de expertos.**

En esta tarea se realizó la preparación del equipo de trabajo anteriormente planificada mediante conferencias y reuniones lo que contribuyó a que estos adquirieran los conocimientos necesarios para desarrollar todo el proceso de definición de competencias.

## **Etapa II: Diseño de los perfiles de idoneidad**

### **Paso 3: Diseño de los perfiles de competencia**

#### **Tarea 1: Determinación de las competencias de identidad y esenciales**

Para determinar las competencias de identidad se aplicó como técnica una encuesta a especialistas y directivos de la entidad, se escogieron las similares y se llegó al consenso de cuáles eran estas competencias. Las competencias de identidad que se obtuvieron para esta organización fueron:

- Eficiencia en los servicios prestados
- Conocimiento en edificaciones de construcciones industriales

Para las competencias esenciales se aplicó el mismo procedimiento de encuesta.

Las competencias esenciales definidas fueron:

- Capacidad para el trabajo en equipo
- Mejora constante de conocimientos y habilidades
- Cumplimiento de las necesidades del cliente
- Orientación a la gestión de la calidad
- Capacidad para el desarrollo tecnológico
- Capacidad de reacción.

#### **Tarea 2: Determinación de las competencias de procesos**

En la investigación se centró el estudio en el proceso de Gestión de Recursos Humanos, debido a que este es un factor clave en el cumplimiento de los objetivos de la empresa ya que sus contratos más grandes son de prestación de fuerza de trabajo en el polo turístico para la construcción de los Hoteles Albatros, la ampliación del Yuraguanal y en el segundo semestre del presente año El Cayuelo.

Este proceso es conducido por la Dirección de Capital Humano. Esta última al cierre del año 2018 presentó problemas en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo. El primero de estos objetivos “Crear una bolsa de trabajo a nivel de Empresa, con las evaluaciones de las competencias de los cargos”, se cumplió parcialmente pues

existe una bolsa de empleo con un grupo de trabajadores pero no existen los perfiles de los cargos para poder realizar la correcta selección del personal que se necesita, lo que ha generado que exista incumplimientos en otros objetivos como la existencia de una fluctuación elevada y el nivel de ausentismo este por encima de la media (2.5%). El capital humano de esta dirección tiene una plantilla aprobada de 11 trabajadores, de ellos 7 mujeres y 4 hombres, apreciándose una mayoría del sexo femenino. En cuanto a nivel educacional existen 4 técnicos medios, 3 nivel medio y 4 nivel superior lo que se corresponde con el trabajo que se realiza. Al hacer un análisis por categoría ocupacional se observa que existen 1 cuadro, 9 técnicos y 1 obrero, por lo que existe una adecuada distribución de plantillas. Existen 4 trabajadores entre 20 y 35 años, 2 entre 35 y 50, y 5 mayores de 50 años apreciándose que la mayoría es fuerza de trabajo es envejecida. (Anexo 9)

Para definir las competencias de este proceso se tuvieron en cuenta las principales tareas o funciones de este:

**Gestión de recursos humanos:**

- Dirige, organiza y controla lo relacionado con sistemas de pago y estimulación, seguridad y salud en el trabajo, seguridad social, plantilla y nómina.
- Desarrollo continuo de competencias
- Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación.

Se tomó de base las funciones del proceso y se aplicaron las dos rondas que propone el procedimiento, en la primera se delinearon las ideas individuales y en la segunda se arribó al consenso. Una vez aplicada la segunda ronda, y con el criterio de concordancia superior a 0,60 se definieron las competencias del proceso, en la tabla 2.5 que se presenta a continuación se muestra el ejemplo del proceso.

Tabla 2.5: Competencias del proceso

Proceso	Clasificación	Funciones	Competencias
<b>Gestión de recursos humanos</b>	Proceso estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige, organiza y controla lo relacionado con sistemas de pago y estimulación, seguridad y salud en el trabajo, seguridad social, plantilla y pre Nómina.</li> <li>• Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para dirigir, organizar y controlar los sistemas de pago y estimulación, seguridad y salud en el trabajo, seguridad social, plantilla y pre Nómina.</li> <li>• Capacidad para evaluar utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación</li> </ul>

### Tarea 3: Determinación de las competencias de los cargos

En la tabla 2.6 se muestra el proceso Gestión de Recursos Humanos el nombre del cargo y la cantidad. En el (anexo 10) el organigrama donde se evidencia la dependencia de estos.

Nombre del Cargo	Cantidad
Director de Gestión del Capital Humano	1
Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (EP)	1
Especialista "B" en Seguridad y Salud del Trabajo	1
Chofer "D"	1
Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos	3
Especialista "C" en Gestión de los Recursos Humanos	2
Técnico "A" en Gestión de los Recursos Humanos	1
Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos	1
Especialista "C" en Gestión de los Recursos Humanos	1
Técnico "A" en Gestión de los Recursos Humanos	3
<b>SUB TOTAL</b>	<b>15</b>

#### Tabla 2.6: Cargos del proceso analizado perteneciente a la ECOI-9

Para la determinación de las competencias de los cargos se tomó el criterio del comité de expertos encargado de evaluar a los trabajadores correspondientes. Primeramente, se compilaron mediante los calificadores de cargo las funciones generales y las funciones específicas fueron proporcionadas por la entidad. Para determinar las habilidades, cualidades personales y actitudes se aplicó una primera ronda en la cual los expertos listaron las competencias que consideraran para que el trabajador alcanzase un desempeño superior. Luego de eliminar las competencias discordantes y semejantes se aplicó la segunda ronda en donde los expertos marcaron con una X las competencias con las que estuviesen de acuerdo y con el criterio del 60 % se obtuvieron 38 competencias (para el cargo Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal)), las cuáles los expertos la ponderaron mediante el método de expertos de Kendall el cual tuvo un coeficiente de concordancia de 0,58. Luego se agruparon las competencias en las cuatro clasificaciones que propone (Sánchez Rodríguez (2007) y en conjunto con las informaciones adicionales recopiladas se elaboraron los perfiles de cargos.

#### **Tarea 4: Validación de los perfiles de competencia**

En este paso en unión a los comités de expertos se presentaron los perfiles de competencias elaborados. En el anexo 11 se muestra el perfil de competencia del cargo Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal)

#### **Paso 4: Diseño de los perfiles de idoneidad**

##### **Tarea 1: Seleccionar las competencias vitales de los perfiles**

El código de trabajo plantea tres requisitos para medir la idoneidad del trabajador los que han sido recogidos dentro de los perfiles de competencia, por lo tanto, de estos se realiza una selección de las competencias que son vitales para que cada trabajador sea capaz de cumplir correctamente sus funciones con un desempeño adecuado.

Para seleccionar las competencias vitales de los cargos el comité de experto asociado al área obtuvo todo el listado previamente validado. Los expertos seleccionaron, a través del criterio del 75 %, las competencias vitales para que el

trabajador realice de forma adecuada su labor. Para la familia de cargo Especialista Principal del total de 38 competencias se seleccionaron 15.

### **Tarea 2: Descripción de las competencias**

Las competencias vitales fueron traducidas a unidad de competencia (UC) y se elaboraron, de conjunto con el comité de expertos, las descripciones que permitan determinar si su nivel de comportamiento es alto, medio o bajo y se encuentra en el anexo 12.

### **Tarea 3: Confección los perfiles de idoneidad**

Una vez definidas las UC y sus descripciones se agruparon en función a los requisitos de idoneidad. Luego se ponderaron para cada requisito las competencias para los requisitos de **trabajo con eficiencia, calidad y productividad; cumplimiento de las normas de conducta y las características personales y calificación formal exigida** respectivamente. El perfil de la idoneidad para el cargo Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal) se muestra en el anexo 13.

Después de elaborar los perfiles de idoneidad para los cargos, se comienza a aplicar estos para determinar el índice de evaluación de idoneidad en los cargos analizados.

## **Fase II. Implementación**

### **Etapas III Análisis de la idoneidad**

#### **Paso 1: Cálculo del índice de idoneidad del individual**

Para determinar el índice de idoneidad de cada trabajador se utilizó como herramienta el Excel que procesa los índices de idoneidad. Se determinó el índice de idoneidad para cada cargo mediante:

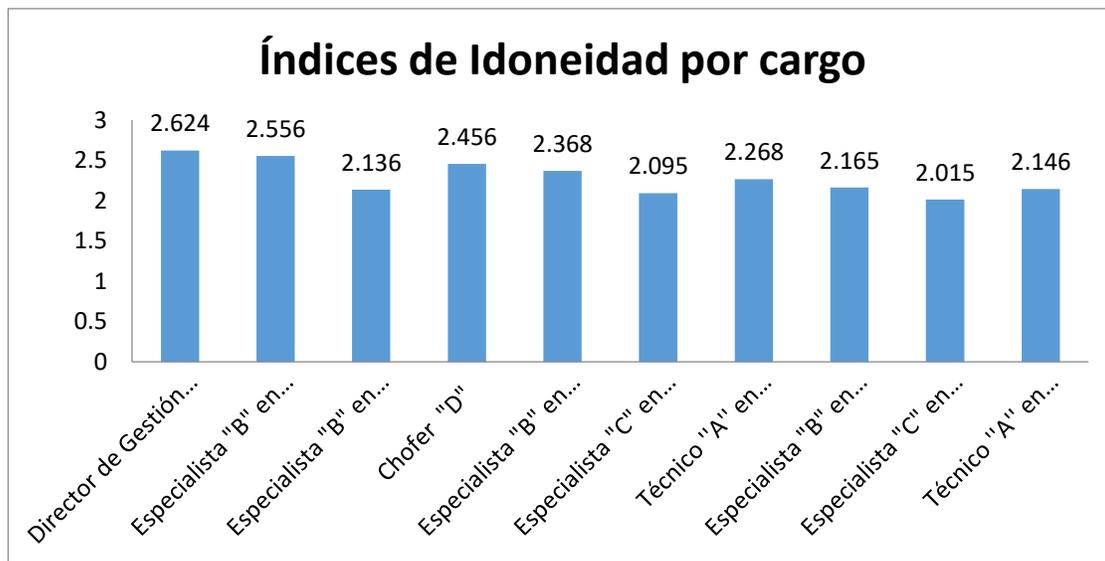
$$\text{Ecuación 2.3.1: } III = 0.4858(\sum_{i=1}^n W_i E_i) + 0.3746(\sum_{j=1}^p W_j E_j) + 0.1396(\sum_{k=1}^q W_k E_k)$$

Donde:

W: Peso de cada competencia vital

E: Evaluación para cada competencia vital (Alto=3; Medio=2; Bajo=1)

En el siguiente gráfico se muestra el índice de idoneidad por cargo en la dirección de Capital Humano.



**Fig. 2.7 Índice de idoneidad por cargos**

### **Paso 2: Análisis de la idoneidad del trabajador**

De este análisis se pudo determinar que solo en el cargo de la dirección del área existe un índice de idoneidad alto, mientras en los demás cargos están entre medio o bueno. Esto quiere decir que los trabajadores del área poseen posibilidades de estimulación y promoción. Luego se determinó el III para la dirección de capital humano el cual fue de 2,2829 o sea una buena idoneidad. En todos los casos se recopilaban las competencias donde los trabajadores estuvieran clasificados de bajo y se tradujeron a necesidades de capacitación, para mejorar el índice.

### **Etapas IV. Ejecución y registro de la idoneidad**

#### **Paso 3: Ejecución de los procesos claves de la GCH sobre la base de la idoneidad**

En este paso se puso en práctica el mecanismo de emplear el proceso de gestionar la idoneidad como se muestra en la figura 2.4 y se instruyó a los trabajadores del área capital humanos para esclarecer bien el procedimiento y las acciones que debían tomar en cada caso.

#### **Paso 4: Registro del análisis de la idoneidad**

En este paso se completaron todos los documentos para la evaluación de la idoneidad. De esta manera se puede contar con la constancia del análisis en documentos legales.

### **Fase III. Control y Mejora**

#### **Etapas V y VI. Medición, evaluación y análisis**

Se calcularon los indicadores propuestos y los resultados se muestran a continuación:

**Índice de Calidad en la Evaluación del Desempeño:** El indicador se comportó favorablemente pues alcanzó un valor del 100%.

**Correlación Evaluación-Estimulación-Idoneidad:** Este indicador obtuvo un valor de 1.15 lo que indica que no hay una tendencia total a 1, lo que implica que los trabajadores están evaluados por encima de su índice de idoneidad.

**Calidad en la Estimulación:** Este indicador obtuvo un valor del 100% comportándose favorablemente.

En el caso del proceso de selección no se pudo calcular debido a que en el tiempo en que se desarrolló la investigación no se presentó ningún candidato.

El proceso de evaluación del desempeño tuvo un buen resultado, sin embargo, no necesariamente indica que no sea propenso a mejoras, porque en la organización existen trabajadores evaluados de aceptable con problemas de su idoneidad. Los directivos hacen la evaluación al final de mes, muchas veces se parcializan y dan la misma evaluación a todos. Además, en el caso de la evaluación mensual para establecer el pago por resultados, se pudo observar no existió una tendencia a uno, por lo que expresa que no existe una correcta relación entre la estimulación mensual mediante el pago por resultados a estos trabajadores y la idoneidad que estos presentan. Los modelos de evaluación del desempeño se realizan por categoría ocupacional y no sobre la base de las funciones específicas y características de cada área.

En el caso de la estimulación, la estimulación material, se puso de manifiesto mediante premios en eventos y reservaciones (además de la estimulación en divisa).

La estimulación moral en matutinos y reuniones tuvo un comportamiento aceptable.

El proceso de capacitación presentó ciertas dificultades porque para identificar las necesidades de los trabajadores se hace sobre la base de los perfiles de competencia y al no estar diseñados estas no son totalmente reales. Por lo tanto, los

resultados manifiestan que existen problemas en la Gestión de la Idoneidad en la Empresa Constructora de Obras de Industriales # 9 de Holguín.

Para el análisis de las causas se aplicó un diagrama causa-efecto con ayuda del grupo de expertos. Se toma como efecto principal las deficiencias en el proceso de gestionar la idoneidad de los trabajadores y como elementos causales todas las dificultades en los procesos claves de la GCH. El diagrama se muestra en la figura siguiente:

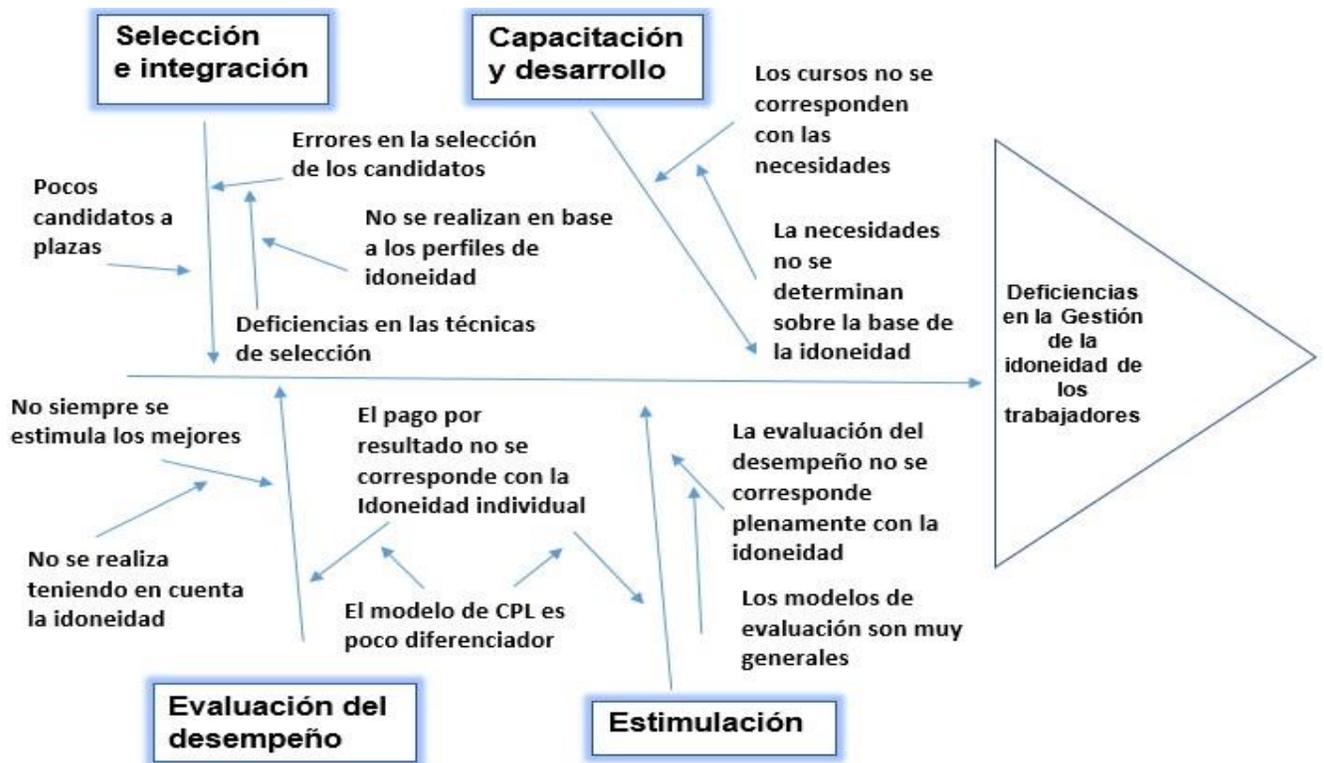


Figura 2.8 Diagrama causa efecto

## Etapa VII Proyección de Mejoras

### Paso 6: Generación de alternativas

Luego de realizar una tormenta de ideas con el grupo de trabajo se llegó a la conclusión de que los procesos que más afectan las Gestión de la Idoneidad son selección e integración y evaluación del desempeño. Se sigue esta afirmación dado que la organización no cuenta con procedimientos para la selección y la evaluación es muy parcial. Sin embargo, esto no implica que no deban proponerse acciones

para los otros dos procesos. Teniendo en cuenta el grado de prioridad de las alternativas se listan un grupo de acciones a continuación:

1. Rediseñar las técnicas de selección sobre la base de los perfiles de idoneidad.
2. Ajustar los modelos de evaluación del desempeño a los perfiles de idoneidad o al menos emplearlos como patrón para los aspectos generales de evaluación.
3. Llevar un registro de los trabajadores con alta idoneidad y estimularlos moral y materialmente a fines de año, así como proponerlos como posibles trabajadores a promover.
4. Planificar los cursos de capacitación sobre las bases de las necesidades individuales.

### **Paso 7: Elaboración de un plan de acción**

Una vez que se cuente con los resultados se debe analizar a fondo la repercusión de los resultados de los indicadores fundamentalmente cuyos criterios de medidas fueron deficientes. Además, se debe indagar en los resultados para buscar toda la información referente al mismo.

Una vez generadas las diferentes alternativas se llevan a un plan de acción (anexo 14) para materializar el cumplimiento de las mismas. Las fechas de inicio y de culminación de las acciones están en correspondencia con la prioridad que se les da para la mejora del proceso.

## CONCLUSIONES

1. Una vez analizado el Marco teórico-práctico referencial de la investigación quedó demostrada la importancia de la norma idoneidad como componente del ambiente de control. Y se demostraron las carencias de dicha norma en la ECOI 9.
2. Se seleccionó un procedimiento para implementar la norma idoneidad demostrada en entidades de la construcción. Una vez analizado se pudo determinar que el que mayores variables posee para implantar la Norma idoneidad es el de Nuñez Cruz (2018). El mismo sigue la lógica del ciclo de gestión y presenta un enfoque de procesos y mejora continua.
3. La aplicación del procedimiento al proceso de Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Constructora de Obras Industriales No. 9 del permitió proveer a la organización de los perfiles de competencias y de idoneidad para los cargos de este proceso. Se detectaron insuficiencias en la Gestión de la idoneidad alcanzando un índice de 2.2829 que califica de buena idoneidad y se midieron indicadores que demuestran cómo influye los procesos de Gestión de Capital Humano en la idoneidad de los trabajadores, se generaron alternativas y se construyó un plan de acción.

## RECOMENDACIONES

1. Elaborar los perfiles de competencia y de evaluación de idoneidad para los demás procesos en la Empresa Constructora de Obras Industriales No. 9.
2. Aplicar el procedimiento en las demás entidades del sector de la construcción para mejorar su sistema de GCH y CI.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Marrero Fornaris, (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la Formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), , Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de la Habana. .
2. Agüero, P. M. Z. Las competencias. Una visión teórico - metodológica.
3. Almaguer Mojena, M. L. y. L. V., L. (2014). (2014). Consideraciones sobre la gestión de la capacitación por competencias laborales para egresados de los CUM.
4. Alles, M. (2006). Dirección estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencia.
5. Beer, M. (1989). Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general
6. Morales Cartaya, A. M. (2006). CONTRIBUCIÓN PARA UN MODELO CUBANO DE GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS.
7. Cejas Yanes, E. y. P. G., J. (2004). Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales. Monografías.
8. Competencias Laborales para Chile. (2004).
9. Nuñez Cruz, C. R. (2016). Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin", Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial).
10. Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60 (2011).
11. Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016.2021 (2016).
12. Sistema de Control Interno. Guía de Autocontrol General (2015).
13. Cuesta Santos, A. S., Viña, S., & Marsán, J. (1994). "Concepción de una maestría en gestión de recursos humanos"
14. Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos.

15. De Souza Bispo, M. (2007). Gestão de Talentos: Uma proposta de alto desempenho organizacional e humano. (Mestrado em Administração), Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
16. Dessler, G., & Varela, R. (Administración de Recursos Humanos
17. Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral.
18. Duerto, S. E. A. (2017). Desarrollo de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial).
19. Fernández. (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos Vol. Primera edición, Madrid.
20. Fernández, A. M. (2006). "Pensemos en las Competencias".
21. García Fenton, V. (2011). Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, , La Habana.
22. González Zaldívar, B. (2009). Procedimiento para la evaluación del desempeño individual basado en competencias laborales en instituciones financieras. Aplicación en CADECA Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 1.
23. González Zaldívar, B. (2009). Procedimiento para la evaluación del desempeño individual basado en competencias laborales en instituciones financieras. Aplicación en CADECA Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. .
24. HayGroup. (1996). Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos. 2ª Ed.
25. Manual de Normas de Control Interno (2008).
26. Normas de control interno para el sector público (2004).
27. Nieve Julbe, A. F. (2010). PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL A TRAVÉS DE PROCESOS CLAVES DEL SISTEMA DE

GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO. OSCAR LUCERO MOYA, Holguín.

27. Leblanc Amate, F. (2010). El principio de idoneidad demostrada no puede ser vulnerado impunemente.
28. Ley 116 (2013).
29. Leyva, A. P. (2017). Aplicación de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín.
30. Machado Labrada, D. (2011). Procedimiento para la planeación Integral del Capital Humano. Aplicación en Almacenes Universales S. A. Filial Granma. . (Tesis presentada en opción al título de master en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
31. Resolución No 59 Calificador Ramal Seguridad y Protección (2009).
32. Decreto No. 326 Reglamento del Código de Trabajo. (2014).
33. Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias.
34. Norma Cubana 3000: Sistema De Gestión Integrada De Capital Humano—Vocabulario (2007).
35. Norma Cubana 3001: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos (2007).
36. Peña, M. A. (2013). Procedimiento para el autocontrol de la Gestión de Capital Humano. Aplicación parcial Hotel Pernik. (Máster en Ingeniería Industrial), Holguín "Oscar Lucero Moya".
37. Pérez, E. D., & Zaldivar, R. V. (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial
38. Pérez Tamayo, E., Díaz Corral, M., Hernández Cruzata, Y. y Javier Carballo, C. (2010). Análisis de la idoneidad demostrada del trabajador en la empresa cubana perfeccionada. Observatorio de la Economía Latinoamericana(140).
39. Resolución No 297. y Anexo: Definición de control interno, contenido de los componentes, normas (2003).
40. Puchol, L. (Dirección y Gestión de Recursos Humanos

41. Pupo Sedano, J. L. (2011). Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A. Aplicación en la Sucursal Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
42. Ramos Díaz, J. L. (2008). Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de la Habana.
43. Resolución No. 60 Contraloría General de la República (2011).
44. Sanchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras.
45. Normas técnicas de control interno (2004).
46. Cuesta Santos, A. (1997). TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
47. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos
48. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias
49. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de Competencias.
50. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos.
51. Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento.
52. Cuesta Santos, A. (2017). Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa.
53. Cuesta Santos, A. Alcaide, I., & López, C. (2010). "Capital humano y el RRHH".
54. Resolución No 32 Calificador Ramal Actividad de la Construcción e Industria de Materiales MICONS (2009a).
55. Resolución No 77 Calificador común de técnicos (2009b).
56. Sousa, M. (2001). Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas

57. Torres, M. R., & Zaldívar, R. V. (2009). La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos.
58. Trabajo, O. I. d. (2012). Guía de buenas prácticas sobre recursos humanos en la profesión docente. Ginebra.
59. Urbina Laza, O. (2010). Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. Revista Cubana de salud pública.
60. Valdés, Y. M. S. (2011). Evaluación de las Competencias Laborales en los puestos de trabajo del Departamento de Recursos Humanos de la UMCC. (Trabajo de Diploma).
61. Vanstapel, F. (2004). Guía para las normas del control interno del sector público.
62. Vergara Quincose, A. (2006). Procedimiento para la elaboración de perfiles de los puestos claves, en la empresa de perforación y extracción de Majagua. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial ), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
63. Villa Bruzón, J. E. y. V. Z., R. . (2009). La evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo. Contribuciones a la Economía.
64. Zayas Agüero, P. Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales), Universidad de la Habana, Ciudad de la Habana, Cuba.

## ANEXOS

### Anexo 1: Definiciones de Control Interno

Año	Autor	Concepto
1963	AICPA	Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardarlos activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas.
1969	Gómez Morfin	Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. Esta definición ha sido asumida por el Instituto de Auditores internos de México.
1976	Fowler Newton	Conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación el control de los recursos de la empresa
1992	COSO	Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

2003	Ministerio de Finanzas y Precios	Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.
2004	Vanstapel	El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones; Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad; Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; y Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.
2011	Contraloría General de la República de Cuba	Es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.
2013	Órgano Ejecutivo Presidencia de la República de El Salvador	Conjunto de normas y procedimientos técnicos, financieros y administrativos continuos e integrados, aplicables a la organización, diseñados para minimizar los riesgos internos y externos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en los planes de organización.

2014	Secretaria de la Fundación Pública de México	El proceso que tiene como fin proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos de la institución.
2014	Sindicatura General de la Nación de Argentina	Es un proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales, tanto en relación con la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento de la normativa.



## Anexo 2: Conceptos de Idoneidad demostrada

Autor	Concepto
Naranjo Mesa(1994)	Mecanismo de promoción
NC:3000(2007)	Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción así como se incorporación a cursos de capacitación y desarrollo
Leblanc Amate(2010)	El conjunto de condiciones especiales que son exigidas para desempeñar ocupaciones o lugares de trabajo, de acuerdo con su naturaleza o características
Consejo de Ministros(2014)	Principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad
Núñez Cruz (2018)	Principio por el que se rige la organización para ingresar a un trabajador al cargo y tomar decisiones con respecto a su permanencia, promoción, estimulación y capacitación con el objetivo de que este cumpla su responsabilidades y posea un desempeño adecuado.



<b>Autores</b>	<b>Contribución a la toma de decisiones</b>	<b>Tratamiento de la idoneidad</b>	<b>Relación con el CI</b>	<b>Interrelación ID-CL</b>	<b>Adaptable al sector</b>	<b>Empleo de indicadores para analizar la idoneidad</b>	<b>Enfoque de procesos</b>	<b>Relación con los procesos de Capital Humano</b>
<b>Sánchez Rodríguez (2003)</b>	Tecnología para el desarrollo integrado de CL	BAJO	BAJA	MEDIA	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO
<b>Nieves Julbes (2010)</b>	Procedimiento para la norma Competencias profesionales desde la perspectiva del AC	MEDIO	ALTA	MEDIA	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO
<b>García Fenton (2011)</b>	Procedimiento para la implementación de la GCH desde la gestión de la idoneidad	ALTO	BAJA	ALTA	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO
<b>Núñez Cruz (2016)</b>	Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
<b>Núñez Cruz (2018)</b>	Gestión de la idoneidad	ALTO	MEDIA	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO

### **Anexo 3: Análisis para seleccionar un procedimiento para la aplicación de la norma idoneidad demostrada**

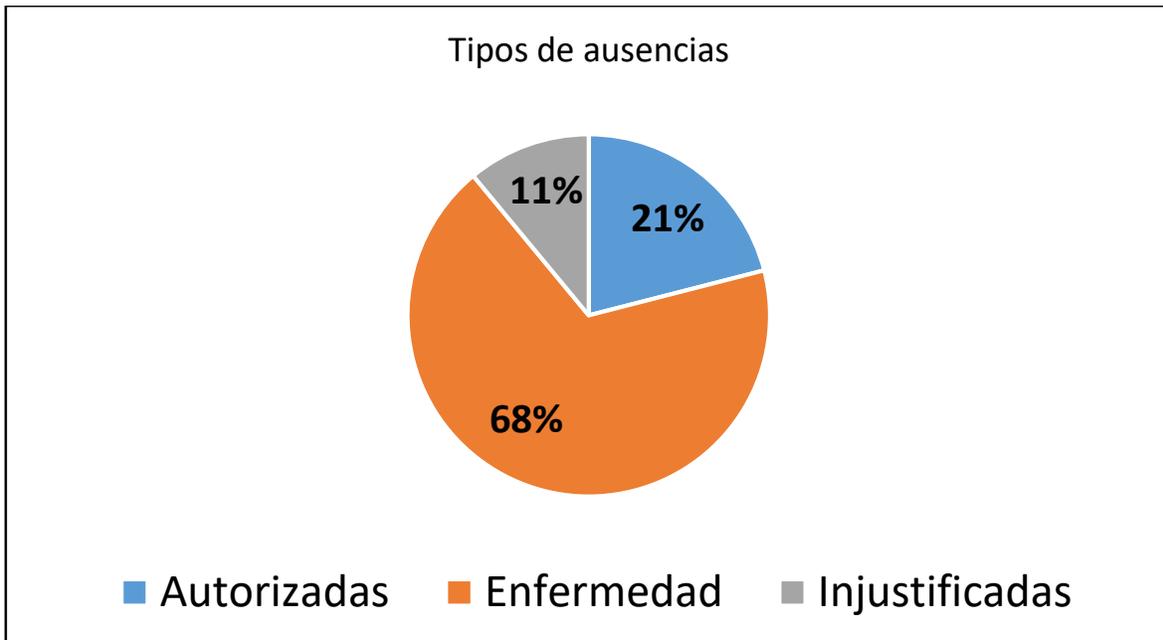


**Anexo 4: Deficiencias detectadas en la aplicación de Guía de Autocontrol del IV Trimestre 2018.**

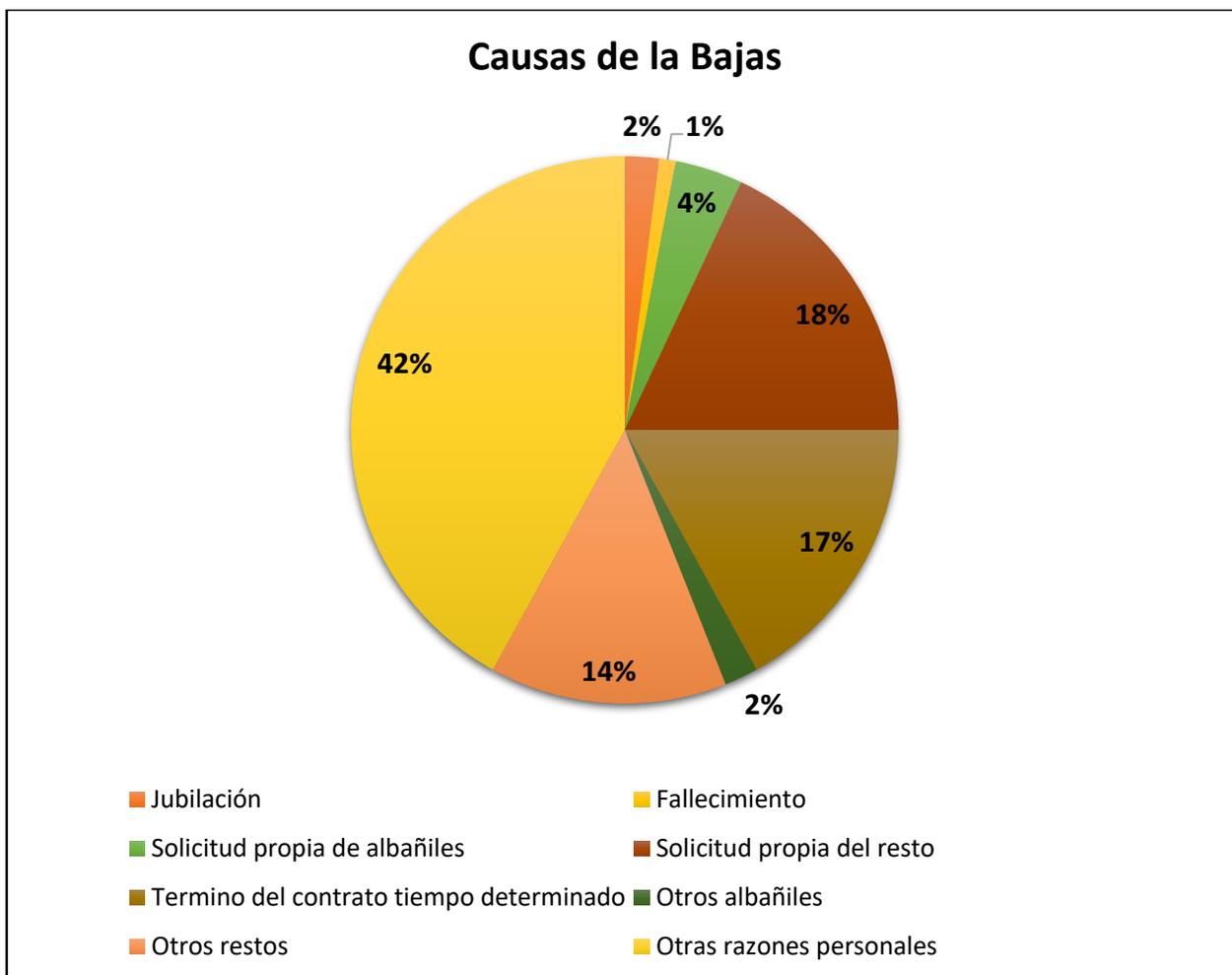
Nro. Aspectos.	Componentes.	Normas.	Descripción de la Deficiencia.	Áreas.
21	«AMBIENTE DE CONTROL»	Idoneidad Demostrada .	El Sistema de gestión de Capital Humano se utiliza en la entidad las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubanas, (en proceso). Los especialistas de las UEB y oficina central han despachado según cronograma, con excepción de la UEB obras del Turismo.	Dirección Capital Humano.
22	«AMBIENTE DE CONTROL»	Idoneidad Demostrada .	Existen trabajadores que no conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo.	UEB Obras del turismo.



## Anexo 5: Tipos de ausencias



## Anexo 6: Fluctuación laboral



**Anexo 7: RG-01 Modelo de solicitud de análisis de la idoneidad demostrada del trabajador.**

**Fuente:** Modificado de Pérez Tamayo y otros. (2010)

EMPRESA: \_\_\_\_\_ ORGANISMO: \_\_\_\_\_

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ PROVINCIA: \_\_\_\_\_

Siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Yo: \_\_\_\_\_ Director de: \_\_\_\_\_

Que poseo la facultad de reconocer o retirar la idoneidad demostrada a cualquier trabajador, solicito al Comité de Expertos del área \_\_\_\_\_ que proceda a analizar la idoneidad demostrada del trabajador \_\_\_\_\_ del área \_\_\_\_\_ que ocupa el cargo \_\_\_\_\_. El análisis a efectuar se produce por:

Incorporación al Empleo: \_\_\_ Promoción \_\_\_ Permanencia \_\_\_ Capacitación \_\_\_

Plaza por la que se solicita el análisis \_\_\_\_\_

Tipo de Contrato:

Indeterminado \_\_\_\_\_ Determinado u Otra \_\_\_\_\_ A Domicilio \_\_\_\_\_

Para constancia, firma la presente \_\_\_\_\_ Director de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma: \_\_\_\_\_

Original: Director

C. C Comité de Expertos



## Anexo 7: RG-02 Acta de análisis de la idoneidad demostrada del trabajador

Fuente: Modificado de Pérez Tamayo y otros. (2010)

ACTA No. \_\_\_\_\_

Siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ se reúne el Comité de Expertos de la Dirección Empresarial \_\_\_\_\_

Pertenece al Organismo \_\_\_\_\_

A los efectos de determinar la idoneidad demostrada del trabajador \_\_\_\_\_, el cual ocupa la plaza de \_\_\_\_\_.

El análisis se produce por:

Incorporación al Empleo: \_\_\_ Promoción\_\_\_ Permanencia \_\_\_Capacitación\_\_\_

Tipo de Contrato:

Indeterminado \_\_\_\_\_ determinado u otro \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_

Miembros del Comité de Expertos presentes

\_\_\_\_\_ Designado por la Dirección

\_\_\_\_\_ Designado por la Sección Sindical

\_\_\_\_\_ Trabajador elegido en Asamblea

Al trabajador se realiza un análisis integral de los requisitos emitidos por el código de trabajo para el sector correspondiente.

Después de terminado el análisis de los requisitos exigidos, el Comité de Expertos acuerda recomendarle al Director que el Trabajador:

Posee \_\_\_\_\_ No Posee \_\_\_\_\_ la idoneidad demostrada para ocupar el objeto de análisis. Además, se plantea la decisión de \_\_\_\_\_



Para constancia, firman la presente, los miembros del Comité de Expertos presentes en el análisis.

Designado por la Dirección \_\_\_\_\_

Designado por la Sección Sindical \_\_\_\_\_

Trabajador elegido en Asamblea \_\_\_\_\_

Original: Director

C.C. Comité de Expertos.



## **Anexo 7: RG-03 Notificación de la decisión final sobre la idoneidad del trabajador**

**Fuente:** Modificado de Pérez Tamayo y otros. (2010)

EMPRESA: \_\_\_\_\_ ORGANISMO: \_\_\_\_\_

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ PROVINCIA: \_\_\_\_\_

Siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Después de analizar la recomendación del Comité de Expertos del área \_\_\_\_\_

Aprobado por el Director General de la Empresa certifico que el trabajador \_\_\_\_\_

Tiene \_\_\_\_\_ No tiene \_\_\_\_\_ la idoneidad demostrada para el cargo \_\_\_\_\_ por el cual se

dispuso efectuar el análisis y como decisión final usted resulta:

seleccionado \_\_\_\_\_ no seleccionado \_\_\_\_\_ para ocupar la plaza.

Se le hace saber que de estar inconforme con la decisión adoptada usted puede establecer recurso de apelación ante el Órgano de Justicia Laboral en primera instancia y de persistir la inconformidad al Tribunal Municipal.

El trabajador que no resulte no idóneo, recibirá el tratamiento laboral y salarial que establece el reglamento del código de trabajo para estos casos.

Para que así conste, firma la presente

\_\_\_\_\_  
(Nombre y Apellidos del Directivo)

\_\_\_\_\_  
(Cargo que Ocupa)

\_\_\_\_\_  
(Firma del Directivo)

C.C. Consecutivo del Director

C.C. Expediente laboral del trabajador

C.C. Trabajador Analizado



**Anexo 7: RG-04 Modelo de reclamación del trabajador ante la pérdida de idoneidad**

EMPRESA: \_\_\_\_\_ ORGANISMO: \_\_\_\_\_

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ PROVINCIA: \_\_\_\_\_

Siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

(Nombre y Apellidos)

(Cargo)

(Área de trabajo)

Solicitud de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, el análisis de la

(Nombre y Apellidos)

(Cargo)

Idoneidad Demostrada para permanecer en el empleo.

Motivos por los que se solicita el análisis de la Idoneidad Demostrada del Trabajador:

---

---

---

Firma del Jefe Inmediato Superior Firma del Secretario S/Sindical del Área

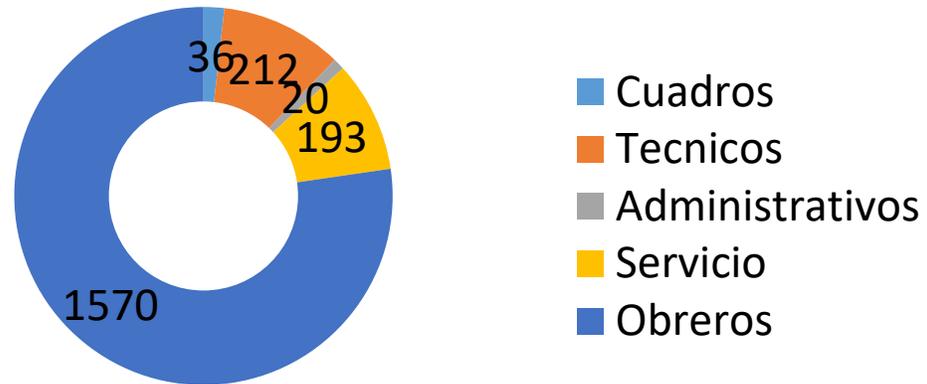
Original: Archivo del Jefe Inmediato Superior

C.C. Archivo del Director

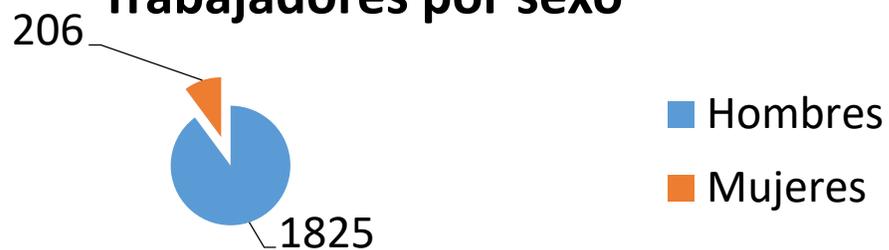


## Anexo 8: Capital Humano de la Empresa

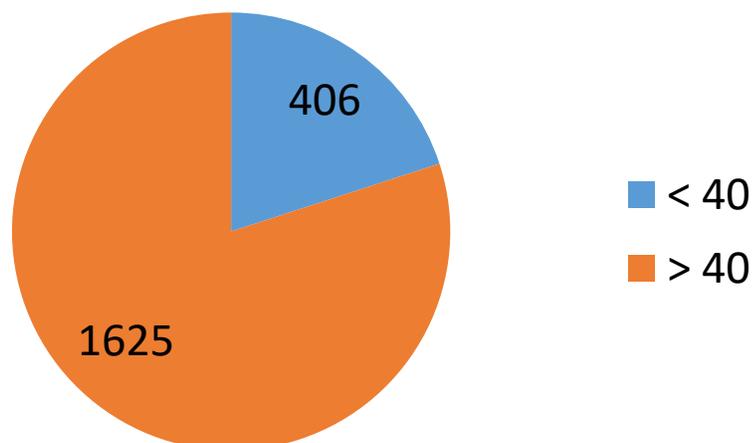
### Trabajadores por Categoría ocupacional



### Trabajadores por sexo



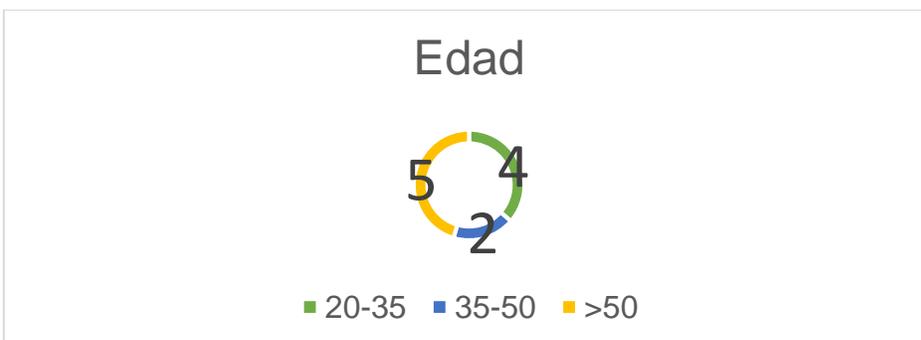
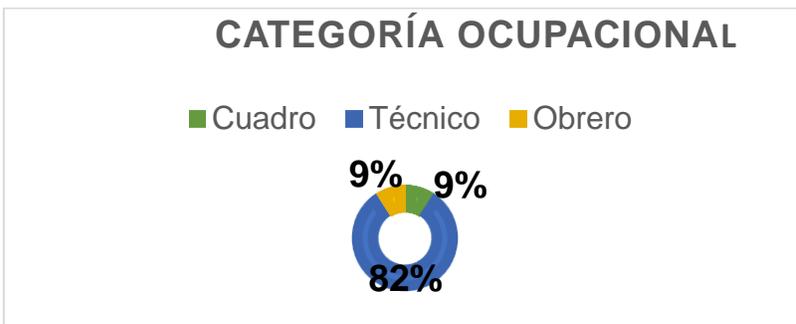
### Trabajadores por edad



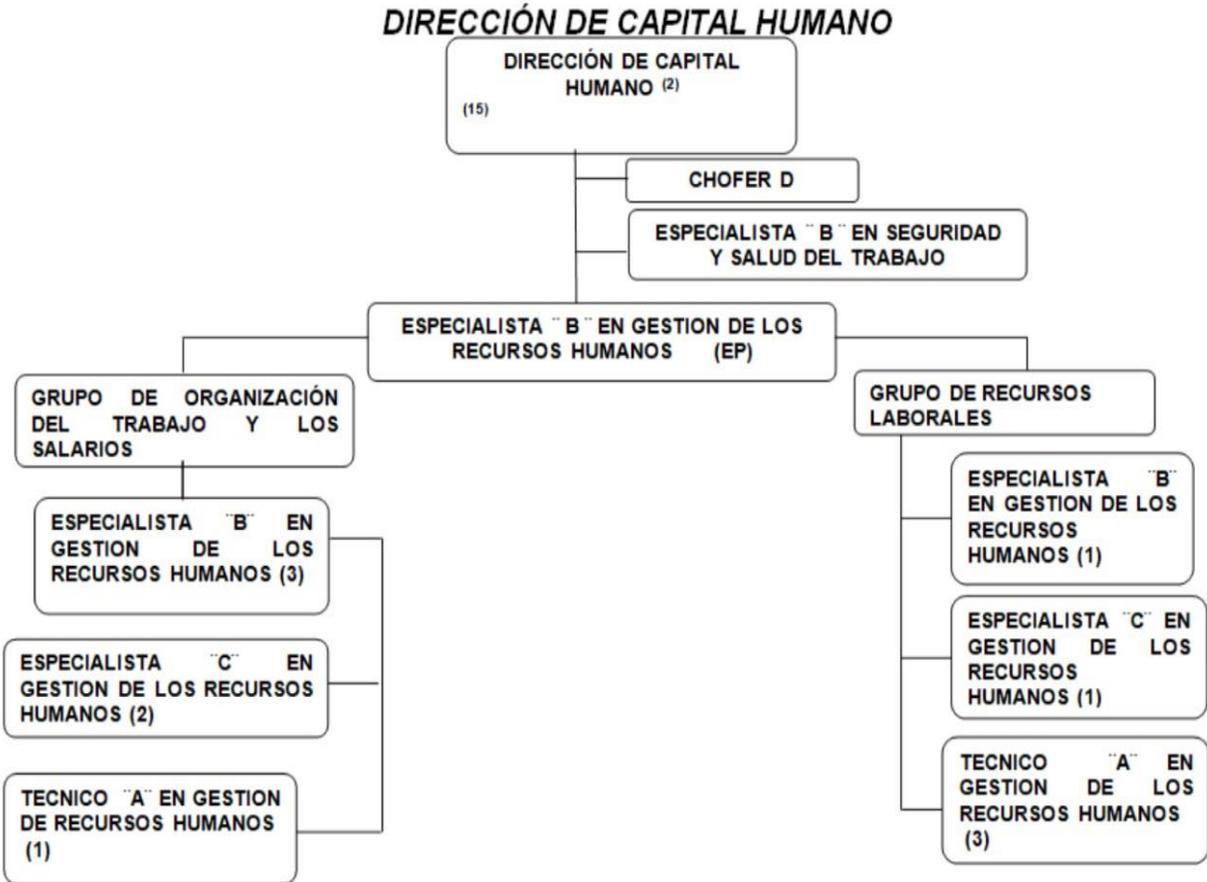
## Anexo 9: Capital Humano de proceso Gestión de los Recursos humanos



### Nivel educacional



**Anexo 10: Organigrama de cargos en el proceso Gestión de los Recursos Humanos**



## Anexo 11: Perfil de Competencia para el Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos (Esp. Pcpal)

<b>PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS</b>
<b>1. PROFESIÓN O CARGO:</b> Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos (Esp. Pcpal)
<b>2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b> Directora Capital Humano
<b>3. DEPARTAMENTO:</b> Capital Humano
<b>4. GRUPO SALARIAL:</b> XIII
<b>5. CATEGORÍA OCUPACIONAL:</b> Técnico
<b>6. MISIÓN DEL CARGO:</b> Planificar, dirigir y controlar el trabajo de los especialistas de la oficina central y las UEBs a partir de garantizar la correcta aplicación de la política de empleo, recursos laborales, seguridad social, capacitación, autocontrol y SST, lo que permita alcanzar niveles óptimos de eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo.
<b>7. Grupo de complejidad:</b> XI Nivel de utilización: uniones, grupos empresariales, empresas con categoría I y II, y unidades presupuestadas de similar complejidad.
<b>8. FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realiza estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación, seguridad y salud, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel.</li><li>• Evalúa el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las entidades, formula propuestas de modificación.</li><li>• Analiza los procesos de producción o servicios, participa en el diseño de puestos y normas de trabajo, controla y evalúa económicamente su resultado, en tal sentido elabora recomendaciones.</li><li>• Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas, y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo.</li><li>• Realiza estudios y elabora recomendaciones sobre funciones, estructuras y plantillas, en su entidad.</li><li>• Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, propone medidas y elabora informes sobre su resultado.</li></ul>



- Planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad, rama o sector según lo normado al respecto.
- Elabora proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad.
- Elabora propuestas y ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo de su entidad.
- Recibe, tramita y registra, según lo establecido, todo lo concerniente a invalidez temporal, casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte, a su nivel.
- Elabora propuestas y controla el cumplimiento de los planes de estudio, así como, programas de calificación y recalificación.
- Realiza inspecciones para comprobar la correcta aplicación, en la entidad, de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral, así como, informes de resultados y proyectos de medidas a aplicar.
- Estudia los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación del colectivo laboral.
- Propone las cifras en relación con la superación, promoción, evaluación y desarrollo de los trabajadores.
- Participa en tareas de investigación, inspección y control, sobre la gestión de recursos humanos que se realicen en la entidad.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

#### **FUNCIONES O TAREAS ESPECÍFICAS**

- Dirige, organiza y controla las actividades relacionadas con:
  - Sistemas de pago y Estimulación
  - Seguridad y salud en el trabajo
  - Organización del salario
  - Plantilla y nómina
  - Plan de vacaciones
  - Expedientes
  - Medidas disciplinarias
- Es responsable de garantizar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo y reglamento disciplinario interno



- Es responsable de elaborar los planes de medidas por auditorias, u otras acciones de control efectuadas a su área, informar al director
- Es responsable de implementar los procedimientos inherentes a la actividad de recursos humanos
- Es responsable de desagregar los objetivos del área en objetivos individuales de acuerdo a las funciones de cada cargo
- Es responsable de convocar y organizar el funcionamiento adecuado de los órganos colegiados inherentes a la actividad. Tramita los acuerdos para su aprobación en el consejo de dirección
- Es responsable de asesorar y autoridad para exigir el cumplimiento de las normas de control interno a todos los niveles dentro de su área
- Realiza las informaciones mensuales de su área y las despacha con la OSDE
- Realiza de conjunto con las UEB los expedientes de las obras acogidas a la Res. 15 y en el sistema de estimulación de 15 cuc y lo tramita con la OSDE.
- Es responsable y autoridad para definir las informaciones relevantes para el área.
- Hace cumplir la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada laboral
- Cumple con lo dispuesto en cuanto a protección del medio ambiente
- Cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo
- Desempeña su trabajo con eficiencia y calidad

**9. MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR:** Materiales de oficina (hojas , lápices , lapiceros , files , marcadores , presilladoras , etc.), computadora , teléfono

**10. FORMACIÓN ACADÉMICA:** Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto

**11. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:** Tener conocimientos de la actividad que realiza así como las técnicas de procesamiento de información

**12. EXPERIENCIA PREVIA:** Haberse desempeñado en tareas afines al menos por un año

**13. TIEMPO DE ADAPTACIÓN:** 6 meses

**14. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Cognitivos: Debe gozar de una inteligencia normal promedio

Habilidades: Requiere certificación de su preparación especializada emitida por autoridad competente. Poseer adecuadas relaciones interpersonales, memoria verbal.



Requisitos afectivos: Confiable, capaz, organizado, responsable, cumplidor, disciplinado, honesto, ético.

Requisitos físicos: Poseer certificación de aptitud física y mental emitida por autoridades de salud.

Requisitos sociales: Mantener una conducta adecuada en la organización.

#### **15. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:**

**Sobre otras personas:** Personal de las UEBs, y subordinados del área

**Económica:** Procedimiento de pago.

**Bienes:** Inmuebles, documentación establecida, artículos relacionados en el inventario del área, mobiliario asignado, materiales de oficina

#### **16. RELACIONES:**

Con todos los trabajadores de la UEB.

**Verticales:** Cumplimiento de las indicaciones, respeto, comunicación.

**Horizontales:** Intercambio de información, máxima comunicación, respeto.

#### **17. COMPETENCIAS ESENCIALES:**

- Capacidad para el trabajo en equipo
- Mejora constante de conocimientos y habilidades
- Cumplimiento de las necesidades del cliente
- Orientación a la gestión de la calidad
- Capacidad para el desarrollo tecnológico

**18. DECISIONES:** En cuanto a sus funciones y tareas

**19. AUTONOMÍA:** Toma decisiones de acuerdo a su nivel

#### **20. CONDICIONES DE TRABAJO:**

**Ambiente Físico:** Adecuada iluminación, ventilación, cromatismo industrial, dimensiones ergonómicas del puesto de trabajo.

**Esfuerzo que exige la realización del trabajo:** Concentración mental y visual, estrés.

**Riesgos:** Caída de persona a un mismo nivel, choque contra objetos inmóviles, disminución de la visión, sobre esfuerzo mental, caída de persona a distinto nivel.

**Horario:** 7:30 am – 5:00 pm

**Equipos protectores:** Protector de display.



**Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos (Esp. Pcpal)**

<b>Elementos de Competencia</b>	<b>Competencias</b>				
	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A5</b>	
<b>A. Educación</b>	Graduado de Nivel Superior	Cursos de postgrados en GRH	Cursos de postgrados en dirección	Cursos sobre perfeccionamiento empresarial	
	<b>B1</b>	<b>B2</b>		<b>B3</b>	
<b>B. Formación</b>	Posee conocimientos sobre la legislación Laboral vigente (Ley 116/2013), resoluciones, decretos leyes, normativas, procedimientos, etc.	Posee conocimientos referentes a estudios de métodos, estudios de tiempos, balances de carga y capacidad, aprovechamiento de la jornada laboral , normación y salario		Posee conocimientos elementales sobre Gestión Económica, Contabilidad y Costos.	
	<b>B4</b>	<b>B5</b>	<b>B6</b>	<b>B7</b>	
	Conoce lo estipulado en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial y en el Sistema de Gestión de la Calidad relativo a los RH.	Posee conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office, además de programas automatizados (Versat, Fastos, Sipren, etc.)	Posee conocimientos sobre la política de empleo	Tiene conocimientos sobre el funcionamiento y aspectos principales del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.	
	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>



<b>C. Habilidades, cualidades personales y actitudes</b>	Tiene la capacidad de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos	Es capaz de manejar el comportamiento salarial de la empresa	Reconoce las oportunidades de cambio ante situaciones problemáticas	Aplica de forma efectiva las técnicas de solución de problemas	Posee habilidades matemáticas
	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>	<b>C9</b>	<b>C10</b>
	Posee habilidades comunicativas	Posee habilidades para crear o mantener relaciones interpersonales exitosas	Demuestra capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades	Identifica los problemas dentro de un contexto determinado	Investiga de forma sistemática
	<b>C11</b>	<b>C12</b>	<b>C13</b>	<b>C14</b>	<b>C15</b>
	Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo	Tiene buena asistencia y puntualidad a su trabajo	Alta capacidad perceptiva	Tolerancia al estrés	Posee un alto nivel de adaptabilidad
	<b>C16</b>	<b>C17</b>	<b>C18</b>	<b>C19</b>	<b>C20</b>
	Tiene una alta capacidad de control	Preocupación por el logro y la calidad	Buenas relaciones humanas	Liderazgo	Exigente
	<b>C21</b>				<b>C22</b>



	Posee un alta especialización en los procesos claves de la GRH (Selección e integración, Evaluación del desempeño, Capacitación y Desarrollo y Estimulación moral y material)	Desarrolla habilidades y actitudes en los trabajadores mediante la realización de actividades relacionadas con el trabajo actual y futuro.	
	<b>C23</b>	<b>C24</b>	<b>C25</b>
	Tiene la habilidad de efectuar la evaluación del desempeño a los trabajadores que se le subordinan	Hace cumplir la disciplina y el aprovechamiento de la jornada laboral	Eficiente y eficaz en su trabajo
	<b>D1</b>	<b>D2</b>	
<b>D. Experiencias en el cargo</b>	Un años de experiencia	Pasado el período de prueba satisfactoriamente	



## Anexo 12. Unidades de Competencia

UNIDADES DE COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Posee un alta especialización en los procesos claves de la GRH (Selección e integración, Evaluación del desempeño, Capacitación y Desarrollo y Estimulación moral y material)</b>	Está especializado y desarrolla gran maestría trabajando los cuatro procesos	No está especializado en todos los procesos	No se especializa en ningún proceso
<b>Demuestra capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades</b>	Tiene organizada eficientemente su agenda de actividades	En ocasiones actualiza su agenda de actividades	No tiene organizada su agenda de actividades
<b>Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo</b>	Siempre está ejecutando acciones para demostrar la importancia del trabajo grupal	En ocasiones desarrolla acciones para motivar el trabajo en grupo	No hace nada para que en la empresa se trabaje en grupos
<b>Tolerancia al estrés</b>	Tolera el estrés	A veces se estresa	Siempre anda estresado
<b>Tiene una alta capacidad de control</b>	Posee una alta capacidad de control	Posee capacidad de control media	No tiene capacidad de control
<b>Eficiente y eficaz en su</b>	Es un ejemplo entre sus	En ocasiones los resultados	En pocas ocasiones cumple

<b>trabajo</b>	compañero debido a los buenos resultados alcanzados	alcanzados se quedan por debajo de los esperados	las tareas encomendadas
<b>Exigente</b>	Muy exigente	Poco exigente	Nada exigente
<b>Posee habilidades comunicativas</b>	Siempre se dirige a sus compañeros de la forma más correcta posible. Cuenta con una gran variedad de palabras en su vocabulario	En ocasiones pese a tener un léxico muy variado se dirige en mala forma hacia sus compañeros	Siempre se dirige en mala forma a sus compañeros
<b>Liderazgo</b>	Tiene espíritu de liderazgo	En ocasiones lidera al equipo de trabajo	No le gusta ser líder
<b>Capacidad de captar , asimilar y reproducir nuevos conocimientos</b>	Tiene una alta capacidad de captar , asimilar y reproducir nuevos conocimientos	Tiene una capacidad media de captar , asimilar y reproducir nuevos conocimientos	No tiene capacidad de captar , asimilar y reproducir nuevos conocimientos
<b>Conocimientos sobre la legislación Laboral vigente (Ley 116/2013), resoluciones, decretos leyes, normativas, procedimientos, etc.</b>	Profundos conocimientos sobre la legislación Laboral vigente (Ley 116/2013), resoluciones, decretos leyes, normativas, procedimientos, etc.	Mínimos conocimientos sobre la legislación Laboral vigente (Ley 116/2013), resoluciones, decretos leyes, normativas, procedimientos, etc.	No posee conocimientos sobre la legislación Laboral vigente (Ley 116/2013), resoluciones, decretos leyes, normativas, procedimientos, etc.
<b>Conocimientos referentes a la organización del trabajo,</b>	Profundos conocimientos sobre organización del	Mínimos conocimientos sobre organización del trabajo,	No posee conocimientos sobre organización del



<b>estudio de métodos, estudios de tiempos, balances de carga y capacidad, aprovechamiento de la jornada laboral ,normación y salario</b>	trabajo, estudio de métodos, estudios de tiempos, balances de carga y capacidad, aprovechamiento de la jornada laboral y normación	estudio de métodos, estudios de tiempos, balances de carga y capacidad, aprovechamiento de la jornada laboral y normación	trabajo, estudio de métodos, estudios de tiempos, balances de carga y capacidad, aprovechamiento de la jornada laboral y normación
<b>Conocimientos básicos sobre el funcionamiento y aspectos principales del SGICH</b>	Profundos conocimientos sobre el funcionamiento y aspectos principales del SGICH	Mínimos conocimientos sobre el funcionamiento y aspectos principales del SGICH	No posee conocimientos del funcionamiento y aspectos principales del SGICH
<b>Cursos de postgrados en GRH</b>	Posee muchos cursos de postgrados en GRH	A participado en cursos de postgrados en GRH	No tiene cursos de postgrados en GRH
<b>Cursos de postgrados en dirección</b>	Posee muchos cursos de postgrados en dirección	A participado en cursos de postgrados en dirección	No tiene cursos de postgrados en dirección
<b>Posee conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office, además de programas automatizados (Versat, Fastos, Sipren, etc.)</b>	Posee conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office, además de programas automatizados (Versat, Fastos, Sipren, etc.)	Posee pocos conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office, además de programas automatizados (Versat, Fastos, Sipren, etc.)	No posee conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office, además de programas automatizados (Versat, Fastos, Sipren, etc.)



<b>Posee conocimientos elementales sobre Gestión Económica, Contabilidad y Costos.</b>	Profundos conocimientos sobre Gestión Económica, Contabilidad y Costos.	Mínimos conocimientos sobre Gestión Económica, Contabilidad y Costos.	No posee conocimientos sobre Gestión Económica, Contabilidad y Costos.



### Anexo 13: Perfil de idoneidad del cargo Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal)

Elementos	Peso	Competencias vitales	Peso	Evaluación		
				Alto	Medio	Bajo
Trabajo con eficiencia, calidad y productividad	0,48585	Posee un alta especialización en los procesos claves de la GRH (Selección e integración, Evaluación del desempeño, Capacitación y Desarrollo y Estimulación moral y material)	0,3			
		Demuestra capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades	0,1			
		Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo	0,2			
		Tiene una alta capacidad de control	0,15			
		Eficiente y eficaz en su trabajo	0,25			
		Exigente	0,5			
Cumplimiento de las normas de conducta y las características personales	0,37465	Posee habilidades comunicativas	0,1			
		Liderazgo	0,3			
		Capacidad de captar , asimilar y reproducir nuevos conocimientos	0,1			



<b>Calificación formal exigida</b>	0,1395	Conocimientos sobre la legislación Laboral vigente (Ley 116/2013), resoluciones, decretos leyes, normativas, procedimientos, etc.	0,2			
		Conocimientos referentes a la organización del trabajo, estudio de métodos, estudios de tiempos, balances de carga y capacidad, aprovechamiento de la jornada laboral, normación y salario	0,4			
		Cursos de postgrados en GRH	0.06			
		Cursos de postgrados en dirección	0.1			
		Posee conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office, además de programas automatizados (Versat, Fastos, Sipren, etc.)	0.14			
		Posee conocimientos elementales sobre Gestión Económica, Contabilidad y Costos.	0,1			

## Anexo 14: Plan de acción

Acciones		Ejecuta	Responsable	Fecha inicio	Fecha culminación	Recursos
Mejora del proceso de selección	Rediseñar las técnicas de selección sobre la base de los perfiles de idoneidad	Comité de expertos y jefes de áreas	Dir. Rec. Humanos	6/2019	----	Humanos, financieros, materiales de oficina
Desarrollar un procedimiento para la Gestión de la Capacitación y desarrollo	Profundizar en la determinación de las necesidades de capacitación	Comité de expertos y jefes de áreas	Dir. Rec. Humanos	6/2019	8/2018	Humanos
Ajustar los modelos de evaluación del desempeño a los perfiles de idoneidad		Comité de expertos, y jefes de áreas	Dir. Rec. Humanos	6/2019	10/2018	Humanos y materiales de oficina